

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura*

**HABILIDADES BLANDAS Y SU
INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
GRUPO PEDREGAL, UBICADA EN
BELÉN, HEREDIA DURANTE EL II
SEMESTRE DEL 2024**

MARÍA LUCÍA VARGAS VÍQUEZ

Costa Rica

11 de Julio, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	14
AGRADECIMIENTOS	20
DEDICATORIA	21
RESUMEN	22
ABSTRACT	24
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	26
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales.....	27
1.1.2. Delimitación del problema.....	31
1.1.3. Justificación.....	31
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	33
1.3. OBJETIVOS	33
1.3.1. Objetivo general.....	33
1.3.2. Objetivos específicos.....	33
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL	34
2.1. MARCO TEÓRICO	35
2.1.1. Historia de las habilidades blandas.....	35

2.1.2. Concepto de las habilidades blandas	36
2.1.3. Importancia de las habilidades blandas	36
2.1.4. Habilidades interpersonales	37
2.1.5 Tipos de habilidades interpersonales	39
2.1.6. Habilidades personales	40
2.1.7 Tipos de habilidades personales	41
2.1.8. Habilidades intelectuales	42
2.1.9. Tipos de habilidades intelectuales.....	42
2.1.10. Las 8 mejores habilidades blandas en el ámbito profesional	43
2.1.11. Concepto de desempeño	46
2.1.12 Concepto de evaluación del desempeño	47
2.1.13. Propósitos en la evaluación de desempeño	48
2.1.14. La responsabilidad de la evaluación del desempeño	50
2.1.15 Ventajas de la evaluación de desempeño laboral	52
2.1.16 Aspectos a evaluar	54
2.1.17 La suma de todo, evaluación de 360 grados	55
2.1.18 Capacitación de los evaluadores.....	58
2.1.19 Productividad en el trabajo gracias al recurso humano	60
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	61
2.3. MARCO CONTEXTUAL	63
2.3.1. Antecedentes	63

2.3.2. Marco estratégico	65
2.3.3. Descripción de los principales servicios y productos.....	67
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 ENFOQUE.....	69
3.1.1 Enfoque cuantitativo	70
3.1.2 Enfoque cualitativo	72
3.1.3 Proceso mixto	75
3.2 ALCANCE.....	76
3.3 DISEÑO	77
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	81
3.4.1 Población	82
3.4.2 Muestra.....	83
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	84
3.4.4. Consideraciones éticas.....	84
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	85
3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS	88
3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS	89
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	91
4.1. GENERALIDADES.....	92
4.2. ENCUESTA APLICADA	92
4.2.1. Datos generales	92

4.2.2. VARIABLE 1. Habilidades blandas	96
4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño laboral	119
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	177
5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES	178
5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL.....	180
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	184
6.1. CONCLUSIONES	185
6.2. LIMITACIONES	191
6.3. RECOMENDACIONES	191
CAPÍTULO VII. PROPUESTA.....	195
7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	196
7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	196
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	197
7.3.1. Objetivo general	197
7.3.2. Objetivos específicos.....	197
7.4. CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	198
7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	200
7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA ..	201
7.6.1. Propuesta 1: Diseño de competencias para los puestos auxiliar de informática y asistente contable en grupo Pedregal.....	202

7.6.2. Propuesta 2: Guía de evaluación del desempeño para auxiliares informáticos y asistentes contables de grupo Pedregal.	212
7.6.3. Propuesta 3: Elaboración de formularios para la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.	220
REFERENCIAS	236
ANEXOS	238
ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS.....	238
ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA	262
ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.....	263
ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA	264
ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR.....	265

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Distribución de la población</i>	82
Tabla 2. <i>Criterios de inclusión y exclusión de la muestra</i>	84
Tabla 3. <i>Cuadro de operaciones de las variables</i>	88
Tabla 4. <i>¿Cuál es su sexo?</i>	92
Tabla 5. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	93
Tabla 6. <i>¿En qué departamento del área administrativa desempeña sus funciones?</i>	94
Tabla 7. <i>¿Cuál es su antigüedad de laborar en el área administrativa de grupo Pedregal?</i>	95
Tabla 8. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	96
Tabla 9. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	98
Tabla 10. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción</i>	101
Tabla 11. <i>¿Cuáles habilidades interpersonales considera que presentan oportunidades de mejora?</i>	104
Tabla 12. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	105
Tabla 13. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	107
Tabla 14. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción</i>	109

Tabla 15. ¿Cuáles habilidades personales considera que presentan oportunidades de mejora?.....	111
Tabla 16. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción	112
Tabla 17. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción	114
Tabla 18. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción	116
Tabla 19. ¿Cuáles habilidades intelectuales considera que presentan oportunidades de mejora?	118
Tabla 20. ¿Su jefatura inmediata le ha dado retroalimentación acerca de sus habilidades, interpersonales, personales e intelectuales para ayudarlo a mejorar en su trabajo? Puede escoger más de una opción	119
Tabla 21. ¿La retroalimentación brindada por su jefatura inmediata incluye observaciones sobre sus habilidades interpersonales, personales e intelectuales para el mejoramiento de su desempeño laboral?.....	120
Tabla 22. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral?	121
Tabla 23. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “empatía” influye en su desempeño laboral?	123
Tabla 24. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral?	124
Tabla 25. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resolución de conflictos” influye en su desempeño laboral?	125
Tabla 26. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “asertividad” influye en su desempeño laboral?	126

Tabla 27. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral?	127
Tabla 28. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “negociación” influye en su desempeño laboral?	128
Tabla 29. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “adaptabilidad” influye en su desempeño laboral?	129
Tabla 30. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión emocional” influye en su desempeño laboral?	130
Tabla 31. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?	131
Tabla 32. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autoconciencia” influye en su desempeño laboral?	132
Tabla 33. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autocontrol emocional” influye en su desempeño laboral?	133
Tabla 34. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “automotivación” influye en su desempeño laboral?	135
Tabla 35. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?	136
Tabla 36. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “tolerancia a la frustración” influye en su desempeño laboral?	137
Tabla 37. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “disciplina y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?	138
Tabla 38. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del estrés” influye en su desempeño laboral?	138
Tabla 39. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “confianza en sí mismo” influye en su desempeño laboral?	140

Tabla 40. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del cambio” influye en su desempeño laboral?	141
Tabla 41. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades Interpersonales y mejorar su desempeño laboral?	142
Tabla 42. ¿Considera usted que la habilidad personal “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?	143
Tabla 43. ¿Considera usted que la habilidad personal “gestión del tiempo” influye en su desempeño laboral?	144
Tabla 44. ¿Considera usted que la habilidad personal “autodisciplina” influye en su desempeño laboral?	145
Tabla 45. ¿Considera usted que la habilidad personal “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?	145
Tabla 46. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?	146
Tabla 47. ¿Considera usted que la habilidad personal “empoderamiento personal” influye en su desempeño laboral?	147
Tabla 48. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoevaluación” influye en su desempeño laboral?	148
Tabla 49. ¿Considera usted que la habilidad personal “manejo de la frustración” influye en su desempeño laboral?	149
Tabla 50. ¿Considera usted que la habilidad personal “proactividad” influye en su desempeño laboral?	150
Tabla 51. ¿Considera usted que la habilidad personal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?	151
Tabla 52. ¿Considera usted que la habilidad personal “comunicación asertiva” influye en su desempeño laboral?	152

Tabla 53. ¿Considera usted que la habilidad personal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?	153
Tabla 54. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoconfianza” influye en su desempeño laboral?	154
Tabla 55. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de negociación” influye en su desempeño laboral?	155
Tabla 56. ¿Considera usted que la habilidad personal “ética y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?	156
Tabla 57. ¿Considera usted que la habilidad personal “adaptabilidad al cambio” influye en su desempeño laboral?	157
Tabla 58. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral?	158
Tabla 59. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?	159
Tabla 60. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “razonamiento lógico” influye en su desempeño laboral?	160
Tabla 61. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “memoria” influye en su desempeño laboral?	162
Tabla 62. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “atención y concentración” influye en su desempeño laboral?	163
Tabla 63. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “comprensión lectora” influye en su desempeño laboral?	164
Tabla 64. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “resolución de problemas” influye en su desempeño laboral?	165
Tabla 65. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “creatividad cognitiva” influye en su desempeño laboral?	166

Tabla 66. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de análisis” influye en su desempeño laboral?	167
Tabla 67. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “síntesis” influye en su desempeño laboral?	168
Tabla 68. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?	169
Tabla 69. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento estratégico” influye en su desempeño laboral?	170
Tabla 70. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “análisis y síntesis” influye en su desempeño laboral?	171
Tabla 71. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?	172
Tabla 72. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “gestión de información” influye en su desempeño laboral?	173
Tabla 73. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de planificación” influye en su desempeño laboral?	174
Tabla 74. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral?	175
Tabla 75. Presupuesto de la propuesta	201
Tabla 76. Niveles de desarrollo	205
Tabla 77. Competencia de comunicación asertiva	206
Tabla 78. Competencia trabajo en equipo	207
Tabla 79. Competencia toma de decisiones	208
Tabla 80. Competencia resolución de conflictos	209
Tabla 81. Ciclo de evaluación	215
Tabla 82. Descripción de formularios	221

Tabla 83. Escala de evaluación de desempeño	223
Tabla 84. Formulario planeación, meta y seguimiento	225
Tabla 85. Competencias	226
Tabla 86. Seguimiento semestral	229
Tabla 87. Formulario de desempeño para puesto asistente contable	230
Tabla 88. Formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para asistentes contables.....	231
Tabla 89. Formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para departamento de informática.	232
Tabla 90. Formulario de desempeño para puesto auxiliar de informática	232

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propósitos de la evaluación de desempeño.....	48
Figura 2. Logo de la empresa Pedregal	66
Figura 3. Clasificación de los diseños cuantitativos	79
Figura 4. <i>¿Cuál es su sexo?</i>	92
Figura 5. <i>¿En cuál rango de edad se encuentra?</i>	93
Figura 6. <i>¿En qué departamento del área administrativa desempeña sus funciones?</i>	94
Figura 7. <i>¿Cuál es su antigüedad de laborar en el área administrativa de grupo Pedregal?</i>	95
Figura 8. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	96
Figura 9. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	98
Figura 10. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción</i>	101
Figura 11. <i>¿Cuáles habilidades interpersonales considera que presentan oportunidades de mejora?</i>	104
Figura 12. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	105
Figura 13. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción</i>	107
Figura 14. <i>¿Cuáles de las siguientes habilidades personales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción</i>	110

- Figura 15.** ¿Cuáles habilidades personales considera que presentan oportunidades de mejora? 111
- Figura 16.** *¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción* 113
- Figura 17.** ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción 114
- Figura 18.** ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción 117
- Figura 19.** ¿Cuáles habilidades intelectuales considera que presentan oportunidades de mejora? 118
- Figura 20.** ¿Su jefatura inmediata le ha dado retroalimentación acerca de sus habilidades, interpersonales, personales e intelectuales para ayudarlo a mejorar en su trabajo? Puede escoger más de una opción 120
- Figura 21.** ¿La retroalimentación brindada por su jefatura inmediata incluye observaciones sobre sus habilidades interpersonales, personales e intelectuales para el mejoramiento de su desempeño laboral?..... 121
- Figura 22.** ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral? 122
- Figura 23.** ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “empatía” influye en su desempeño laboral? 123
- Figura 24.** ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral? 124
- Figura 25.** ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resolución de conflictos” influye en su desempeño laboral? 125
- Figura 26.** ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “asertividad” influye en su desempeño laboral? 126

Figura 27. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral?	127
Figura 28. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “negociación” influye en su desempeño laboral?	128
Figura 29. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “adaptabilidad” influye en su desempeño laboral?	129
Figura 30. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión emocional” influye en su desempeño laboral?	130
Figura 31. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?	131
Figura 32. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autoconciencia” influye en su desempeño laboral?	133
Figura 33. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autocontrol emocional” influye en su desempeño laboral?	134
Figura 34. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “automotivación” influye en su desempeño laboral?	135
Figura 35. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?	136
Figura 36. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “tolerancia a la frustración” influye en su desempeño laboral?	137
Figura 37. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “disciplina y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?	138
Figura 38. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del estrés” influye en su desempeño laboral?	139
Figura 39. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “confianza en sí mismo” influye en su desempeño laboral?	140

Figura 40. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del cambio” influye en su desempeño laboral?	141
Figura 41. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades Interpersonales y mejorar su desempeño laboral? ..	142
Figura 42. ¿Considera usted que la habilidad personal “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?	143
Figura 43. ¿Considera usted que la habilidad personal “gestión del tiempo” influye en su desempeño laboral?	144
Figura 44. ¿Considera usted que la habilidad personal “autodisciplina” influye en su desempeño laboral?	145
Figura 45. ¿Considera usted que la habilidad personal “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?	146
Figura 46. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?	147
Figura 47. ¿Considera usted que la habilidad personal “empoderamiento personal” influye en su desempeño laboral?	148
Figura 48. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoevaluación” influye en su desempeño laboral?	149
Figura 49. ¿Considera usted que la habilidad personal “manejo de la frustración” influye en su desempeño laboral?	150
Figura 50. ¿Considera usted que la habilidad personal “proactividad” influye en su desempeño laboral?	151
Figura 51. ¿Considera usted que la habilidad personal “liderazgo influye en su desempeño laboral?	152
Figura 52. ¿Considera usted que la habilidad personal “comunicación asertiva” influye en su desempeño laboral?	153

Figura 53. ¿Considera usted que la habilidad personal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?	154
Figura 54. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoconfianza” influye en su desempeño laboral?	155
Figura 55. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de negociación” influye en su desempeño laboral?	155
Figura 56. ¿Considera usted que la habilidad personal “ética y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?	156
Figura 57. ¿Considera usted que la habilidad personal “adaptabilidad del cambio” influye en su desempeño laboral?	157
Figura 58. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral?	158
Figura 59. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?	160
Figura 60. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “razonamiento lógico” influye en su desempeño laboral?	161
Figura 61. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “memoria” influye en su desempeño laboral?	162
Figura 62. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “atención y concentración” influye en su desempeño laboral?	163
Figura 63. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “comprensión lectora” influye en su desempeño laboral?	164
Figura 64. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “resolución de problemas” influye en su desempeño laboral?	165
Figura 65. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “creatividad cognitiva” influye en su desempeño laboral?	166

Figura 66. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de análisis” influye en su desempeño laboral?	167
Figura 67. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “síntesis” influye en su desempeño laboral?	168
Figura 68. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?	169
Figura 69. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento estratégico” influye en su desempeño laboral?	170
Figura 70. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “análisis y síntesis” influye en su desempeño laboral?	171
Figura 71. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?.....	172
Figura 72. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “gestión de información” influye en su desempeño laboral?	173
Figura 73. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de planificación” influye en su desempeño laboral?	174
Figura 74. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral?	175
Figura 75. Proceso de motivación cíclico	203

AGRADECIMIENTOS

En esta etapa final de mi carrera profesional, deseo expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que han sido pilares fundamentales en mi proceso de aprendizaje y crecimiento.

En primer lugar, a mis padres, por su amor incondicional, su constancia y por brindarme el apoyo y la sabiduría necesarios durante este camino estudiantil. Gracias a ustedes, hoy soy una mejor persona y una gran profesional.

A mis abuelos, les agradezco su compañía y sus sabios consejos durante mi formación, han sido un reflejo de amor puro en mi vida.

A mi tía, una excelente profesional a quien respeto y admiro con todo mi corazón, gracias por brindarme su tiempo y conocimientos, fundamentales para mi formación en Talento Humano.

A mi tutora, le expreso mi gratitud por convertir este tiempo de desarrollo en una experiencia de mucho aprendizaje y por orientarme en el área de Capital Humano, la cual desarrollo en mi carrera actualmente.

A la compañía grupo Pedregal, les agradezco sinceramente por abrirme las puertas para mi investigación, permitiendo desenvolverme mediante un enfoque práctico, valioso y calificado en mi preparación al mundo laboral.

Finalmente, al lector, le agradezco su tiempo y disposición, los cuales son invaluable para mí en esta fase académica.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres, quienes me han acompañado y aconsejado a lo largo de mi vida, han sido mis mejores consejeros en esta etapa de preparación académica. Ambos son mi sostén y mi inspiración para superarme cada día. Les brindo mi gratitud eterna por haber sembrado en mí, desde una edad temprana, la búsqueda constante de superación.

A mis abuelos y tías, quienes comparten este sueño conmigo y han vivido cada etapa a mi lado, les expreso mi más profundo agradecimiento por su orientación y apoyo incondicional en mi formación.

Con todo mi amor, quiero que tengan presente que este logro también les pertenece a ustedes.

RESUMEN

Las habilidades blandas, son cada vez más reconocidas como elementos esenciales para el éxito organizacional, complementando las competencias técnicas tradicionales. Sin embargo, en el contexto de grupo Pedregal, la compañía está en un entorno altamente competitivo, por lo tanto, estas habilidades se perfilan como un diferenciador clave para optimizar el rendimiento correcto del personal administrativo y alcanzar mejores niveles de desempeño y eficiencia operativa.

Las habilidades blandas juegan un papel fundamental en el desempeño laboral de los empleados, especialmente en áreas administrativas donde la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son esenciales. Este tipo de habilidades influye en la eficiencia, productividad y el ambiente dentro de la organización. Por esta razón la presente investigación tiene como objetivo general analizar cuáles son las habilidades blandas necesarias para el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal, ubicada en Belén, Heredia, durante el II semestre del 2024.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que se caracteriza por su capacidad para recolectar datos numéricos, lo que facilita el análisis de tendencias, la identificación de patrones y el establecimiento de relaciones de manera objetiva. Los datos obtenidos de 32 colaboradores del área administrativa en Grupo Pedregal son analizados por medio de un cuestionario que incluye preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas.

Mediante el desarrollo de la encuesta se salvaguardaron los datos de manera anónima, garantizando que ni las respuestas específicas ni la identidad de los participantes sean reveladas en ningún momento.

Los datos cuantitativos se desarrollaron de forma estructurada y clara, resumiendo tablas que contienen estadísticas descriptivas. Además, se incorporan gráficos adecuados para facilitar

la interpretación visual de la información. Con el objetivo de comprender mejor la presentación y el entendimiento de los resultados, se incluyen gráficos de diseño monocromáticos.

Entre los resultados más relevantes identificados por medio de la encuesta se destaca que el personal administrativo tiene distinguido las habilidades interpersonales, personales e intelectuales, que utilizan con mayor facilidad en sus puestos laborales. A su vez, también se valoran las habilidades que no se utilizan con frecuencia y deben ser atacadas para su mejora. Sin embargo, se perciben factores que afecta el desempeño laboral y la manera en que el personal desarrolla, tales como necesidad de capacitaciones, oportunidades de crecimiento interno, encuentros jefatura y personal para mejorar habilidades, sobre carga laboral y valoración de aumentos de salario de acuerdo con los mínimos indicados por el ministerio de trabajo.

Palabras clave: Habilidades blandas, desempeño laboral, personal administrativo evaluación de personal, corporación, encuesta, capacitación, motivación.

ABSTRACT

Soft skills are increasingly recognized as essential elements for organizational success, complementing traditional technical competencies. However, in the context of Grupo Pedregal, the company is in a highly competitive environment, therefore, these skills emerge as a key differentiator to optimize the correct performance of administrative staff and achieve better levels of performance and operational efficiency.

Soft skills play a fundamental role in the job performance of employees, especially in administrative areas where communication, teamwork and problem solving are essential. This type of skills influences efficiency, productivity and the environment within the organization. For this reason, the general objective of this research is to analyze soft skills and their impact on the performance of the administrative personnel of Grupo Pedregal, located in Belén, Heredia, during the second semester of 2024.

To carry out this research, a quantitative approach was used, since it is characterized by its ability to collect numerical data, which facilitates the analysis of trends, the identification of patterns and the establishment of relationships in an objective manner. The data obtained from 32 employees in the administrative area of Grupo Pedregal are analyzed by means of a questionnaire that includes closed, open and semi-open questions.

Through the development of the survey, the data were safeguarded anonymously, ensuring that neither the specific responses nor the identity of the participants are revealed at any time.

Quantitative data were developed in a structured and clear manner, summarizing tables containing descriptive statistics. In addition, appropriate graphs are incorporated to facilitate visual interpretation of the information. In order to better understand the presentation and understanding of the results, monochromatic graphs are included.

Among the most relevant results identified by means of the survey, it stands out that the administrative personnel have distinguished the interpersonal, personal and intellectual skills that they use more easily in their jobs. At the same time, they also value the skills that are not frequently used and should be addressed for improvement. However, factors that affect work performance and the way in which personnel develop are perceived, such as the need for training, opportunities for internal growth, meetings between management and personnel to improve skills, work overload, and the valuation of salary increases in accordance with the minimums indicated by the Ministry of Labor.

Key words: Soft skills, job performance, administrative personnel, personnel evaluation, corporation, survey, training, motivation.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales

En la actualidad, las empresas han puesto en práctica y adoptado diversas estrategias para integrar las habilidades blandas en sus procesos de gestión en el ámbito administrativo, esto por medio de la inclusión de programas de capacitación, talleres y evaluaciones continuas, para asegurar que los colaboradores desarrollen y mantengan las competencias requeridas para su posición. La razón de implementar estas estrategias por medio de programas es fortalecer competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos.

Debido a lo mencionado anteriormente, es importante tomar en cuenta que el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo puede influir en su desarrollo profesional y en la forma de cómo reaccionan ante diferentes situaciones. Si el contexto laboral donde los empleados desarrollan su trabajo es un ambiente que hace sentir a sus colaboradores seguros de sí mismos, y ofrece un ambiente de crecimiento interno, el desempeño laboral será positivo, en las diferentes áreas administrativas; esto sucede porque se reflejan los diferentes departamentos como una sola relación, creando un ambiente de mucho desarrollo personal por medio del esfuerzo, compromiso y dedicación al servicio de la empresa y la organización.

La investigación desarrollada por Chaca y Contreras (2021), titulada *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto – Escuela de posgrado Huacanyo 2021*, define como objetivo general determinar la relación entre las habilidades blandas que cada colaborador posee y el desempeño laboral de los colaboradores. La población analizada estuvo conformada por todos los colaboradores que pertenecen a la escuela de posgrado Huacanyo 2021, correspondiente a una población de 50 colaboradores y se trabajó con una muestra de 45 colaboradores.

En cuanto al resultado obtenido, indica que: “si las habilidades blandas aumentan significativamente, mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos” (Chaca y Contreras, 2021, p. 132); lo cual quiere decir que, al reconocer y explotar las habilidades blandas que cada colaborador posee, mayor será el desempeño laboral.

También se logra identificar en la investigación de Chaca y Contreras (2021) que: Mediante la comunicación efectiva podremos conocer mejor a nuestro equipo de trabajo para poder identificar las habilidades que conforman a cada uno de sus integrantes, así mismo la utilización de herramientas de comunicación interna permitirá que los miembros del equipo puedan comunicarse con los demás y fortalecer la confianza en sí mismos. Además, la aplicación del feedback adecuado y pertinente conlleva a motivar a los miembros del equipo e incentivarlos a trabajar con mayor eficiencia (p.150).

En concordancia con la tesis desarrollada por Cabrejos y Saranjo (2020) nombrada *Desarrollo de las habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores, Caja Piura, 2020*, cuyo objetivo es determinar de qué manera las habilidades blandas contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura.

Esta investigación se llevó a cabo con una población de 30 trabajadores activos en el centro médico y se aplicó con una muestra de 100 colaboradores.

Los autores Cabrejos y Saranjo (2020) concluyeron que “...se debe implementar un programa para desarrollar dichas habilidades deficientes y así poder mantener al trabajador motivado e identificado con la empresa logrando alcanzar el objetivo planteado”. (p.19)

Así mismo, Cabrejos y Saranjo (2020) mencionan que:

El desarrollo profesional del colaborador es lo que permite que pueda relacionarse de manera eficiente con sus compañeros y personas a las que atiende, además

de fomentar el aprendizaje no solo teórico sino práctico y de hábitos que lo hagan crecer. (p.49)

La tesis realizada por Vallejos (2019), titulada *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana Norte Sac, Filial Chiclayo*, (2019), define como objetivo general investigar la influencia del desempeño basado en las habilidades blandas del personal de interamericana en el área de post venta. La población la componen los 39 colaboradores que trabajan a tiempo completo en Norte Sac, Filial Chiclayo.

Algunas de las conclusiones a las que llega el autor son:

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 además 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 (pp.41-42).

Por otra parte, se analiza la investigación realizada por Sanclemente y Vera (2023), titulada *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal de los subcentros de salud de Calceta*, (2023), el cual tiene un objetivo general basado en analizar las habilidades blandas de los funcionarios de los subcentros de salud de la ciudad de Calceta y su influencia en el desempeño laboral para la mejora de la calidad del servicio. Este interés lo constituyeron (32) servidores, es decir el total del personal que labora en los subcentros de salud San Bartolo (16) e Inés Moreno (16) ubicados en la ciudad de Calceta.

El estudio de Sanclemente y Vera (2023), evidencia que:

Elaborar un plan de mejoras propuesto el cual contribuye al fortalecimiento de las habilidades blandas en los servidores que desarrollan sus funciones en estos de salud, debido a que este generará impactos positivos no solo en el desempeño interpersonal de los empleados, sino que se verán mejoras en la calidad del servicio que se oferte a la ciudadanía (p.78).

Con la investigación de Sanclemente y Vera (2023), se logra demostrar que existe correlación entre clima organizacional y la influencia en el alcance de metas. El autor concluye que:

Mediante diferentes instrumentos de recolección de datos, se establecen las medidas necesarias para brindar posibles soluciones ante los inconvenientes detectados, puesto que el plan de mejoras hace énfasis en estrategias, en ejemplo el mejorar la gestión del tiempo, crear un ambiente de trabajo más motivador, incrementar el aporte de ideas entre otros, esto con la finalidad de fortalecer las habilidades blandas que se les encontró deficiencia en los funcionarios de los subcentros de salud Inés Moreno y San Bartolo. (p.77).

1.1.2. Delimitación del problema

La presente investigación se llevó a cabo durante el II semestre del 2024, en el área administrativa de grupo Pedregal, ubicada en la provincia de Heredia, Belén (Costa Rica).

1.1.3. Justificación

El estudio de habilidades blandas en grupo Pedregal es relevante porque ayuda a entender cómo funciona la mente del personal administrativo, por medio de cómo los colaboradores interactúan, interpretan, se relacionan y toman decisiones en su vida diaria y profesional, fomentando una cultura organizacional positiva, donde el desarrollo adecuado y el trabajo colaborativo son claves para el éxito.

En este caso, tal y como lo indica Quispe (2018), citado por Zambrano, Vallejo y Tafur (2023), las habilidades blandas son aquellas que permiten el desempeño de una manera exitosa en las tareas emprendidas, asimismo, son el un conjunto de habilidades que tienen relación con el saber ser, y que permiten una relación e interacción adecuada con los demás, con el entorno y con nosotros mismos (p. 259).

Esta investigación puede dar una nueva perspectiva en cuanto a futuras investigaciones sobre el tema de las habilidades blandas y su influencia como factor de desempeño en otras áreas de la organización, además se puede valorar cómo estas competencias evolucionan con el tiempo o con la implementación de programas de desarrollo en la corporación.

Ahora bien, diversos estudios, realizados a lo largo de los años, han demostrado que el desarrollo de estas competencias contribuye de una manera amplia con la productividad y la retención de los trabajadores en las organizaciones, asimismo, el contexto actual es una muestra de que las habilidades blandas son fundamentales para el desempeño efectivo y la integración apropiada y positiva de los miembros de un equipo (Rentería y Ramírez, 2021, p. 4).

Luego, en el caso del personal administrativo, que desempeña un papel crucial en cualquier entidad y en el desarrollo de cualquier empresa, específicamente en grupo Pedregal, debe tener un dominio apropiado de estas habilidades, para así, de esta manera, tener una gestión eficaz, una satisfacción laboral y un rendimiento organizacional óptimo.

De acuerdo con lo anterior, más allá de los conocimientos técnicos que se deben de tener para desempeñar una labor, las habilidades blandas tales como la comunicación, adaptabilidad, empatía y gestión de tiempo, son esenciales para el clima laboral, el proceso de mejora continua, el liderazgo y la comunicación exitosa. (García, 2020, p. 6).

Por otro lado, en esta investigación se verá beneficiada la Compañía y los colaboradores, ya que no solo justifica la necesidad de comprender las habilidades blandas, sino que también, la manera en la que estas influyen en el desempeño laboral del área administrativa. Además, busca aportar una perspectiva integral sobre la evaluación y el desarrollo de estas competencias en los contextos organizacionales, proporcionando una serie de conclusiones y recomendaciones que se presentan al finalizar la investigación según los hallazgos encontrados.

Por lo tanto, se contribuye al conocimiento académico sobre las habilidades blandas y será una herramienta para que las empresas desarrollen estrategias que promuevan el crecimiento integral de sus colaboradores, alineando los objetivos individuales con los organizacionales y de esta manera, enfatizar este tipo de habilidades a nivel laboral y los beneficios específicos que la investigación pueda aportar tanto a nivel académico como práctico.

Finalmente, como estudiante y futura profesional en Talento Humano, es importante poder determinar si las habilidades blandas del personal administrativo influyen en su desempeño, así como, entregar a la Compañía una propuesta que se pueda aplicar, con el fin, de mejorar los resultados obtenidos.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En un entorno empresarial cada vez más exigente y cambiante, las organizaciones han comenzado a reconocer que el verdadero motor de su crecimiento y sostenibilidad no solo radica en sus procesos o tecnología, sino en las personas que forman parte de ellas. En este contexto, las habilidades blandas han cobrado una importancia crucial, al demostrar su impacto directo en la calidad del trabajo, la interacción entre equipos y el cumplimiento de objetivos. Por lo tanto, lo expuesto da lugar a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las habilidades blandas necesarias para el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal durante el II semestre del 2024?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo general*

Analizar cuáles son las habilidades blandas necesarias para el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal, ubicada en Belén, Heredia, durante el II semestre del 2024.

1.3.2. *Objetivos específicos*

1. Conocer las habilidades blandas con que cuentan los colaboradores del personal administrativo y su relación con el puesto actual que desempeñan.
2. Identificar las habilidades blandas que según la percepción de los colaboradores tienen relación con el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal.
3. Elaborar una propuesta de mejora según las habilidades blandas identificadas, que tienen relación con el desempeño laboral del personal administrativo.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. *Historia de las habilidades blandas*

La historia de las habilidades blandas se ha descubierto a partir de los años XII, con la creación del manual de entrenamiento de los soldados en Estados Unidos, según indican los estudios. Por esta razón Iberdrola S.A (2024) lo define de la siguiente forma:

Su origen data, de los años XII y se circunscribe al ámbito militar. Fue el ejército estadounidense el que usó el término por primera vez, al detectar que sus mejores tropas no eran las más diestras con la maquinaria, sino aquellas con habilidades transversales, como la responsabilidad, la resolución de conflictos o el trabajo en equipo, más desarrolladas. Este tipo de cualidades recibieron su nombre en contraposición a las habilidades duras (hard skills), es decir, al conocimiento puramente técnico. (párr. 4).

Por lo tanto, se argumenta que las habilidades blandas, son fundamentales en un entorno laboral cada vez más dinámico y diverso. Estas habilidades, al ser definidas de diversas maneras a lo largo del tiempo, reflejan la evolución de las competencias consideradas esenciales para el desarrollo personal y profesional en el siglo XXI.

Es este sentido, es importante destacar que las habilidades blandas fomentan las relaciones interpersonales y emocionales, siendo ambas esenciales para que los colaboradores sean capaces de adaptarse a ambiente laborales cambiantes y colaborar de manera eficaz al logro de los objetivos y a un clima laboral sano y colaborativo. Este enfoque va de la mano con la salud mental y calidad de vida, ya que propone que el desarrollo profesional esté vinculado a la calidad de las relaciones humanas y la capacidad de gestionar emociones, tanto propias como ajenas.

Este enfoque, por tanto, asegura que los futuros profesionales estén debidamente equipados no solo para enfrentar desafíos técnicos, sino también para cultivar el bienestar en sus vidas y en las de quienes los rodean.

2.1.2. Concepto de las habilidades blandas

Reconocer qué son las habilidades blandas es de gran importancia en la actualidad, dado que es una forma de desarrollo personal y profesional, por esta razón, el especialista Aranguren (2022) lo resume de la siguiente manera: “Las habilidades blandas (o soft skills) es la combinación de habilidades emocionales, sociales, comunicacionales, interpersonales y espirituales que permite que una persona se relacione con los demás, y pueda facilitársele la posibilidad de alcanzar metas y aspiraciones humanas”. (p. 409)

Esta nueva perspectiva es cada vez más relevante al momento de decidir quién es contratado, quiénes son retenidos o a quienes hay que dejar ir, y quiénes son promovidos o no. Estas nuevas tendencias predicen quién tiene más probabilidades de sobresalir en su desempeño y quién es más propenso a no lograrlo. La atención se centra más allá de las capacidades cognitivas, siendo ciertas cualidades personales, como la iniciativa, la empatía y la capacidad de adaptación aspectos fundamentales a considerar. En tanto, la inteligencia emocional, que se refiere a la habilidad para manejar las propias emociones y la capacidad para relacionarse de manera efectiva, lo cual se ha convertido en un factor clave a considerar en cualquier tipo de trabajo y profesión, tomando en cuenta sus cinco componentes: autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y habilidades sociales.

2.1.3. Importancia de las habilidades blandas

El reconocer la importancia de las habilidades blandas, es un factor relevante para profundizar en el tema, por esta razón, se toman en cuenta los comentarios de Laines, Hernández

y Zamayoa, (2021). Quienes se refieren a las habilidades blandas como clave para valorar a los colaboradores dentro del ámbito laboral.

Tanto individual como colectivamente el contar con las habilidades blandas da acceso a un sinnúmero de oportunidades o beneficios; apoyan al “desarrollo personal, a la participación social y al éxito en el trabajo “(Ramos & Bustamante, 2019). Dependiendo cuál sea el contexto en el que se desenvuelven estas habilidades, se sabrá cuáles serán sus repercusiones. (p. 933).

A medida que el mundo laboral evoluciona, la formación en habilidades blandas se vuelve esencial. Las organizaciones o empresas pueden beneficiarse al ofrecer programas de desarrollo que contribuyan a mejorar estas competencias entre sus colaboradores, lo que puede resultar en un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Cada vez más, los empleadores buscan aplicantes que no solo posean conocimientos técnicos, sino que también sean capaces de comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, resolver conflictos y adaptarse a diferentes situaciones. Las habilidades blandas son, por lo tanto, estratégicas para la integración y el buen funcionamiento de un equipo de trabajo. Este tipo de habilidades son esenciales para el éxito personal y profesional en el mundo actual, son interdependientes de la inteligencia emocional y de otras competencias interpersonales.

2.1.4. Habilidades interpersonales

El desarrollo de las habilidades interpersonales involucra las emociones con la interacción, que será necesaria para formar parte de un grupo, de tal manera que Baque, Viteri, Izquierdo (2022) lo establecen de la siguiente forma:

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada

interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. Lo cual quiere decir que gracias a su desarrollo se logra transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna. (párr. 11)

Cuando se habla sobre este concepto, es importante destacar que este tipo de habilidades permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas entre las personas. Es de decir, se refiere a la capacidad de reconocer las propias emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas ante los demás.

La importancia de las habilidades interpersonales para un individuo se basa en poder identificar y potenciar las oportunidades personales y laborales, sobre todo al momento de integrarse a equipos de alto rendimiento; en los cuales los esfuerzos estén orientados hacia la productividad, la armonía y el alcance de objetivos de manera conjunta. La capacidad de reconocer las propias emociones y las de los demás es un aspecto esencial de la inteligencia emocional que contribuye al desarrollo de las habilidades interpersonales, además, ayuda a sobrellevar situaciones sociales y laborales complejas.

Cuando consideramos el impacto de estas habilidades en la vida laboral, se vuelve evidente que, en un entorno de trabajo colaborativo, el éxito no depende únicamente de las capacidades técnicas o del conocimiento específico de un colaborador o área, sino también, de cómo interactúa un individuo con sus compañeros de trabajo. La posibilidad de regular las emociones y responder de manera adecuada ante las emociones de los demás, puede mejorar drásticamente la dinámica de grupo. En entornos de alto rendimiento, donde la presión y la necesidad de alcanzar objetivos son comunes, contar con un equipo que se comunique e interactúe de manera efectiva, se convierte en un factor clave y diferenciador.

2.1.5 Tipos de habilidades interpersonales

Tener claro cuáles son los tipos de habilidades interpersonales, le brinda a la empresa ventajas competitivas, de tal forma que Laines, Hernández, Zamayoa, (2021) las describe mediante cinco tipos:

- **Comunicación:** Las habilidades comunicativas se refieren a la capacidad que tiene un individuo para enviar y recibir ideas, opiniones o incluso estados de ánimo.
- **Respeto:** Consideración con que se trata a los compañeros de trabajo, respecto a sus opiniones, formas de trabajar, cultura, valores entre otras características.
- **Resiliencia:** Es la capacidad de los empleados para adaptarse a las diferentes situaciones o circunstancias que se puedan presentar en la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Consiste en realizar una tarea eficazmente de manera colaborativa.
- **Negociación:** En el ámbito empresarial, se define como un proceso de intercambio de información y compromisos en el cual dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo (p. 933).

Las habilidades interpersonales son fundamentales para el éxito de cualquier organización, y el análisis presentado por los autores resalta la importancia de clasificarlas en diferentes tipos. Cada una de estas habilidades desempeña un papel crucial en la creación de un entorno laboral positivo y productivo.

Respecto a la comunicación, esta puede ser considerada como el eje central que permite a los colaboradores expresar sus ideas y emociones, lo que fomenta la claridad y la comprensión entre los equipos. A su vez, el respeto promueve un ambiente donde la diversidad es valorada y donde cada miembro se siente escuchado y valorado, lo que aumenta la motivación y la lealtad hacia la empresa. La resiliencia, por su parte como habilidad para adaptarse a los cambios, es

más crítica que nunca en un mundo empresarial en constante evolución; los colaboradores que pueden enfrentar desafíos y recuperarse son un gran activo para cualquier organización. El trabajo en equipo no solo mejora la eficacia en la realización de tareas, sino que también fortalece las relaciones interpersonales y el sentido de comunidad entre los integrantes de un departamento o área. En tanto, la negociación es vital para alcanzar acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas, lo que es esencial para el funcionamiento armónico de cualquier empresa. Al comprender y desarrollar estas habilidades, las organizaciones no solo mejoran su clima laboral, sino que también, se posicionan de manera más competitiva en el mercado.

2.1.6. Habilidades personales

Las habilidades personales nos ayudan a comprender las reacciones de un individuo ante una situación. Por este motivo Laines, Hernández, Zamayo, (2021) realizan la siguiente definición:

Las habilidades personales son pieza clave para lograr objetivos de la vida en general, este tipo de habilidades entre más desarrolladas se encuentren en una persona le suman, son capacidades que se detonan para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa. (p. 932)

Este tipo de habilidades son importantes, porque permiten crear planes estratégicos y tácticos para el crecimiento personal y profesional del colaborador, orientándole hacia el logro de las metas a corto y largo plazo.

Además, la importancia de este tipo de habilidad es una pieza clave para lograr objetivos de la vida en general. Entre más desarrolladas se encuentren estas habilidades en una persona, más oportunidad tendrá de realizar con éxito las actividades laborales, lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa.

2.1.7 Tipos de habilidades personales

Las habilidades personales nos ayudan a incrementar nuestro desarrollo personal. Por este motivo Laines, Hernández, Zamayoa, (2021) realizan los siguientes significados:

- **Integridad y valores éticos:** Según la Real Academia Española (2020) se dice de una persona íntegra como alguien “recta, proba, intachable”. Mientras que los valores éticos son la base de lo que conocemos como las normas morales sociales, modelos de conducta compartidos por los miembros de un grupo social, a partir de los valores éticos consensuados.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.
- **Creatividad:** Es la capacidad para inventar o crear algo, en el mundo laboral sería la habilidad de un empleado para innovar en procesos o para solucionar problemas de manera creativa.
- **Iniciativa:** Es la capacidad de una persona para realizar alguna actividad o tomar una decisión antes que su superior se lo indique.
- **Empatía y actitud positiva:** La actitud es el ánimo con el que enfrentamos una situación, por lo tanto, la actitud positiva es afrontar las cosas de la manera más benéfica posible. En cuanto a la empatía es la intención de comprender los sentimientos y emociones de otra persona, básicamente es como dice la frase “ponerse en los zapatos del otro”. (p. 932)

De lo anterior se determina que estas competencias no solo son esenciales para el desarrollo individual, sino que también, juegan un papel crucial en la dinámica colaborativa dentro de una empresa.

Es interesante notar que el desarrollo de habilidades como la integridad, la responsabilidad y la creatividad está intrínsecamente relacionado con la formación de un entorno

laboral positivo y productivo. La integridad y los valores éticos, por ejemplo, crean un marco de confianza entre los colaboradores, mientras que la responsabilidad y la iniciativa fomentan un sentido de pertenencia y proactividad dentro del equipo.

Además, la mención de la empatía y la actitud positiva destaca la importancia de los aspectos emocionales en el ámbito laboral. En un contexto donde las relaciones interpersonales son vitales, la capacidad de entender y conectar con los demás se convierte en un activo invaluable.

En resumen, el desarrollo de habilidades personales y sociales es un proceso clave que trasciende el ámbito individual, impactando de manera directa en el desempeño organizacional. Invertir en el fortalecimiento de estas competencias es, sin duda, una estrategia inteligente para cualquier profesional o empresa que aspire a alcanzar el éxito en un entorno cada vez más complejo y colaborativo.

2.1.8. Habilidades intelectuales

Las habilidades intelectuales nos permiten aumentar el conocimiento personal y profesional. En su investigación Scielo (2019) realizaron la siguiente definición:

Es la capacidad de realizar una operación compleja integral y representan una actividad creadora con una fuerte carga psicológica, la cual pone en juego un complejo sistema de acciones y operaciones que refleja el modo en que el sujeto realiza su actividad para lograr el objetivo propuesto. (párr.16)

2.1.9. Tipos de habilidades intelectuales

Reconocer los tipos de habilidades intelectuales nos permite valorar la información, razonar, resolver problemas y adaptarnos al entorno. Por esta razón se analiza el estudio de Scielo (2019) quien menciona:

- **Pensamiento crítico y sistémico:** Permite evaluar el conocimiento, decidiendo lo que uno realmente cree y por qué. De una manera más clara en la que debemos ver las cosas de forma interrelacionada.
- **Razonamiento analítico:** Capacidad para reflexionar apoyándose en criterios serios y objetivos, teniendo en cuenta el contexto.
- **Flexibilidad cognitiva:** Habilidad para pensar en varias cosas al mismo tiempo, adaptando con facilidad el pensamiento y la conducta.
- **Storytelling:** Habilidad para conectar emocionalmente con los demás a través de la narrativa oral o escrita. (párr. 32- 35).

Contar con colaboradores que desarrollan habilidades intelectuales es fundamental para el éxito empresarial, ya que estas competencias fomentan un entorno propicio para el análisis y la toma de decisiones informadas. El razonamiento analítico favorece la reflexión objetiva, considerando el contexto en el que se opera. La flexibilidad cognitiva se manifiesta en la capacidad para gestionar múltiples ideas y adaptarse a nuevas circunstancias, mientras que el storytelling permite establecer conexiones emocionales a través de narrativas, facilitando la comunicación y el compromiso. En conjunto, estas habilidades potencian la innovación y la colaboración en el equipo, elementos clave para el crecimiento y desarrollo de la organización.

2.1.10. Las 8 mejores habilidades blandas en el ámbito profesional

Cuando se mencionan las mejores habilidades blandas, hablamos de aquellos agentes que pueden generar un impacto positivo o negativo en la gestión empresarial y en los que la organización puede ejercer un alto grado de control.

En este contexto se basó Vantage Circle, (2024), para destacar:

- **Liderazgo:** Un buen líder es una persona que sabe proponer ideas innovadoras y motiva a los demás para aprovechar sus habilidades. Hay diferentes tipos de liderazgo en el mundo empresarial, pero en este caso, el transformacional es el

más valorado en la actualidad. Cuando se trata de mostrar las cualidades, puede ser útil ganarse la confianza y la aprobación de los empleados de trabajo. La efectividad del liderazgo puede referirse al éxito profesional de un líder individual, el desempeño de un grupo y la emergencia del líder.

- **Confidencialidad:** Es importante valorar y proteger estos detalles de seguridad críticos. Es importante que no comenten ni mencionen estos datos innecesariamente y que conserven su integridad en todo momento. Los profesionales deben inculcar confianza en sus empleados. Los empleados que no estén de acuerdo con una política de la empresa o tengan un problema con su jefe deben comunicarse con Recursos Humanos. Sin embargo, deben sentirse seguros de que plantear una preocupación no pondrá en peligro su trabajo. Como dice la investigación, el autocontrol es una de las principales habilidades blandas en el lugar de trabajo que los empleados buscan.

- **Flexibilidad:** Para ser competitivo en esta industria, se debe poder aceptar el cambio. Para realizarlo hay que tener claro cuándo es el momento de modificar las estrategias, cuándo es el momento de crear otras nuevas y cómo ayudar a los trabajadores a aceptar el cambio (por ejemplo, ayudar a los empleados en la transición a nuevos roles).

- **Habilidad de compartir:** Se deben incluir algunas habilidades blandas para comprender mejor a los empleados e ideas para desarrollarlas. Pueden ayudar a los empleados a mejorar sus propias habilidades blandas en la organización, además de ofrecer una oportunidad de crecimiento y mejora interna dentro de la compañía.

- **Claridad de pensamientos:** Al analizar problemas como un conflicto o una crisis (como los despidos), los recursos humanos deben usar un razonamiento sólido, evaluar las opciones potenciales y tomar medidas efectivas.

- **Habilidades de comunicación efectiva:** Un buen flujo de comunicación entre los empleados y los gerentes es muy importante para nutrir la cultura organizacional. También, tener relaciones amistosas con los compañeros de trabajo y el equipo hace que el trabajo sea más fructífero y eficiente.
- **Habilidades para resolver problemas:** Los expertos líderes de equipos deben servir como investigadores al resolver problemas. Deben profundizar en el problema, hacer preguntas de sondeo, recoger información, examen, sacar conclusiones, y tomar medidas correctas.
- **Habilidades de razonamiento y orientada al detalle:** Ser detallista es esencial en esta línea de trabajo. Uno puede revelar información pequeña pero esencial si revisa las referencias de un candidato en detalle. Debes ir más allá para recopilar, o proporcionar, información que presente una imagen completa de una persona o circunstancia. (párr. 6 - 13).

Estas ocho habilidades blandas propuestas por Vantage Circle, son consideradas como vitales, no solo para el éxito individual de los líderes, sino también para el rendimiento general de sus equipos y la salud organizacional.

Bajo este entorno el liderazgo empresarial y las habilidades blandas juegan un papel crucial en la gestión efectiva y en la creación de un ambiente laboral positivo. En primer lugar, el liderazgo transformacional se destaca como el más efectivo, ya que combina la capacidad de innovar, con la motivación de los colaboradores, generando un entorno de confianza donde todos pueden contribuir o aportar.

Además, los líderes deben demostrar habilidades de resolución de problemas, siendo investigadores diligentes que profundicen en los retos que enfrentan sus equipos. Por último, un enfoque orientado al detalle y habilidades de razonamiento son imprescindibles para asegurar que no se pase por alto información crítica, lo que puede influir en decisiones clave.

2.1.11. Concepto de desempeño

Comprender el concepto de desempeño nos permite identificar qué puntos se toman en cuenta a la hora de realizar una evaluación. Tomando en cuenta lo comentado, Salazar y Ospina hacen la siguiente mención:

El desempeño sirve para que el profesional demuestre su nivel de conocimiento, las habilidades que tiene, su experiencia, las actitudes frente a conflictos, sus principales motivaciones, sus rasgos de personalidad y sus valores que se conjugan para lograr los resultados establecidos, en relación con los requerimientos de la organización. En el desempeño laboral se evalúa la capacidad, habilidad y efectividad de cada empleado en el desarrollo de sus actividades en lapso establecido por la jefatura o gerencia y luego se evalúa el potencial desarrollo del empleado. (p. 56).

Un aspecto fundamental en la gestión del talento humano es la evaluación o medición del desempeño de los empleados. Este proceso no se limita simplemente a cuantificar resultados o cumplir con ciertos indicadores, sino que implica una observación global de las acciones, rendimiento y comportamientos que cada empleado en su entorno laboral. Es así como, Werther y Davis perciben el desempeño no solo como una medida de productividad, sino una evaluación integral de la contribución del individuo a la organización.

Profundizando en este aspecto, es crucial señalar que medir el desempeño tiene múltiples dimensiones. En primer lugar, permite identificar fortalezas y debilidades en el accionar de los empleados, lo cual es vital para el desarrollo profesional y cumplimiento de los objetivos de la organización. Reconocer las áreas de mejora puede guiar a la implementación de programas de capacitación y desarrollo, lo que no solo beneficia al empleado individualmente, sino que también fortalece al equipo de trabajo y a la empresa en su conjunto.

Además, la evaluación del desempeño es un instrumento clave para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento.

Por ejemplo, puede influir en decisiones sobre promociones, aumentos salariales y retención de personal. Un proceso de evaluación bien estructurado y justo no solo motiva a los empleados a mejorar sus resultados, sino que también fomenta un clima de confianza y transparencia dentro del departamento y en la organización.

La importancia de medir el desempeño también radica en que ofrece una base objetiva para alinear los objetivos individuales con los de la organización. Cuando los empleados comprenden cómo sus acciones impactan en el éxito general de la empresa, se sienten más comprometidos y motivados a contribuir. Esto, a su vez, puede traducirse en una mayor satisfacción laboral y menores tasas de rotación.

2.1.12 Concepto de evaluación del desempeño

El desempeño constituye un proceso esencial en las organizaciones, ya que se estima el rendimiento global de los trabajadores. En palabras de Chiavenato (2018), la evaluación de desempeño se define como:

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual que depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan. (p. 202).

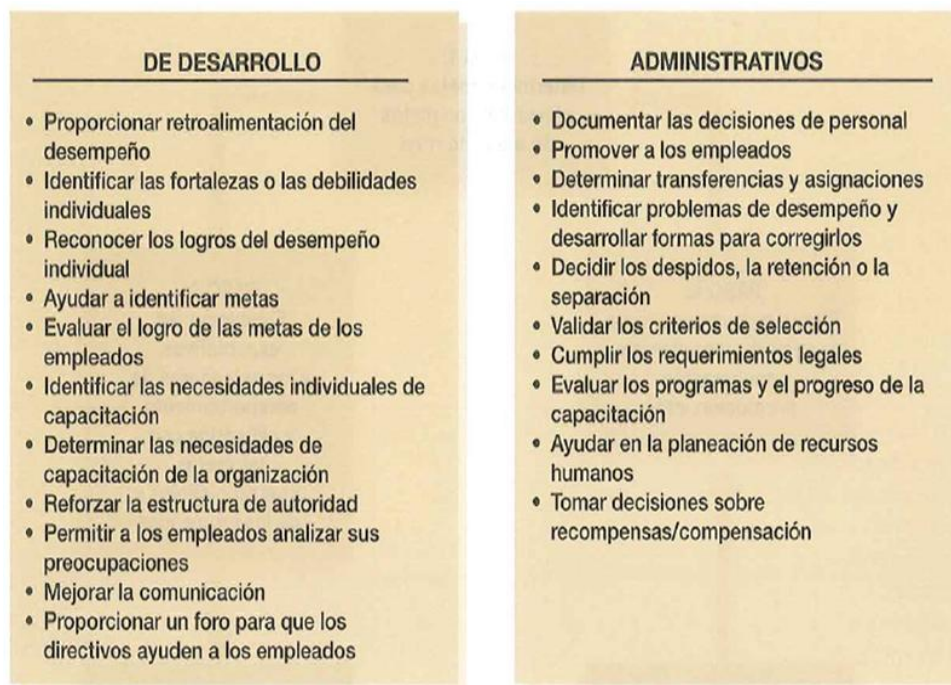
La posición de Chiavenato presenta una reflexión acertada sobre la importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones, resaltando su papel fundamental como herramienta de gestión. Esta evaluación no solo se centra en medir el rendimiento, sino que

también es crucial para identificar áreas de mejora en la supervisión, motivación y potencial de los empleados, convirtiéndose la evaluación del desempeño en un instrumento para la retroalimentación constante, que permite a los empleados ajustar su rendimiento en tiempo real y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo. La utilización de métodos como cuestionarios virtuales o formularios es una práctica moderna que puede facilitar el proceso, siempre que se utilicen de manera efectiva y se garantice que la información proporcionada sea constructiva y orientada al crecimiento. Una evaluación bien estructurada contribuye significativamente al desarrollo profesional de los trabajadores y, por ende, al éxito organizacional.

2.1.13. Propósitos en la evaluación de desempeño

Se ha dicho que “lo que se mide, se hace”. Los buenos sistemas de administración del desempeño tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización. Por este motivo se toman en cuenta los propósitos de Bohlander (2018) quien los agrupa de la siguiente manera.

Figura 1. Propósitos de la evaluación de desempeño



Fuente: *Bohlander (17 edición, p.302)*

- **Propósitos Administrativos:** Los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en todos los rangos de las actividades de recursos humanos, como promociones transferencias despidos y decisiones salariales. La práctica de “pago por desempeño”, se basa en el pago de los logros de los empleados, se practica en todo tipo de organizaciones. Varios estudios han demostrado que los empleados que ganan con base en el desempeño están más satisfechos. Los datos de la evaluación del desempeño también se pueden utilizar para la función de planeación de recursos humanos, determinar el valor relativo de puestos internos y como criterios para reclutar tipos específicos de empleados y validar las pruebas de selección.

- **Propósito de desarrollo:** Hoy el sistema de administración del desempeño brinda a los gerentes un marco de referencia concreto que pueden utilizar para recabar información sobre el desempeño de un empleado, hola ofrecerle retroalimentación y analizar sus objetivos y la forma de alinearlos con los de la organización. La meta consiste en robustecer las fortalezas personales, hoy eliminar las debilidades potenciales e impulsar el desarrollo profesional, a la vez que se mejora el desempeño de la organización. Hola adoptar un enfoque de desarrollo hola para el proceso de administración del desempeño, hoy los gerentes ayudan a los empleados a entender que la retroalimentación que reciben está diseñada para mejorar sus competencias futuras y avanzar en sus carreras y que no se lleva a cabo simplemente para juzgarlos (pp.301-302).

El autor aborda de manera concisa los propósitos de la evaluación de desempeño y su relevancia para el logro de los objetivos estratégicos de una empresa, resaltando la importancia de la evaluación de desempeño tanto en el desarrollo personal como en la gestión administrativa.

Cada uno de los puntos mencionados contribuye a crear un entorno laboral más eficiente, justo y motivador, alineando los intereses personales de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se hace una breve descripción de cada uno de los puntos mencionados por Bohlander, tanto en la sección de desarrollo como en la de administrativos.

2.1.14. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño puede recaer en diferentes actores dentro de una organización, cada uno con un papel específico y complementario. Chiavenato (2018) se refiere a las responsabilidades de seis actores:

- **El gerente:** Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de staff y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

- **La propia persona:** En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

- **El individuo y el gerente:** En la actualidad las organizaciones han adoptado un esquema más dinámico de la administración del desempeño, donde la

Administración por Objetivos (APO) es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora.

- **El equipo de trabajo:** Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

- **El área de RH:** En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema.

- **La comisión de la evaluación:** En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan (pp. 203 - 204).

El enfoque de la Administración por Objetivos (APO) se presenta como un modelo participativo y motivador, donde la formulación de objetivos se realiza de manera consensuada entre el empleado evaluado y el gerente, fortaleciendo el compromiso personal hacia su

cumplimiento. La asignación de recursos necesarios y la constante medición de resultados son aspectos críticos para el éxito del proceso evaluativo.

Asimismo, se menciona la evaluación por parte del equipo de trabajo y la función del área de recursos humanos, que centraliza la información para generar informes coordinados. Por último, la opción de una comisión de evaluación resalta un enfoque colectivo que puede enriquecer la objetividad del proceso. En conjunto, Chiavenato ilustra un sistema de evaluación del desempeño que busca ser inclusivo y eficaz, alineando los intereses individuales y organizacionales.

2.1.15 Ventajas de la evaluación de desempeño laboral

Las ventajas de la evaluación tienen dos principales beneficiados, el cual Asana (2024) hace referencia a los siguientes puntos:

- **Los gerentes:**
 - Brinda información sobre las prácticas para la selección de personal
 - Aporta comentarios sobre el estilo de gestión
 - Proporciona actualizaciones sobre el estado de bienestar de cada miembro del equipo
 - Identificación de fortalezas y debilidades de cada empleado de manera objetiva
 - Identificación de necesidades de capacitación
 - Fomento de la motivación y el compromiso (párr.39)
- **Los miembros del equipo:**
 - Mejora las comunicaciones con los líderes
 - Brinda un espacio seguro para manifestar las preocupaciones
 - Ofrece comentarios sobre el desempeño individual
 - Mejora del desempeño individual (párr.40)

La evaluación del desempeño en un entorno laboral tiene múltiples beneficios tanto para los gerentes como para los miembros del equipo. En este sentido, es una herramienta poderosa que beneficia a ambas partes en el entorno laboral: para los gerentes, proporciona información valiosa trascendente en la toma de decisiones estratégicas, mientras que, para los miembros del equipo, ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo. Es así como este proceso cuando se implementa de manera efectiva puede transformar la cultura organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Respecto a las ventajas para los gerentes sobresalen los siguientes aspectos: Las evaluaciones permiten a los gerentes analizar la eficacia de sus procesos de contratación. Al identificar qué características y habilidades son más efectivas, pueden ajustar sus criterios de selección para formar equipos más competentes. Así también, la retroalimentación obtenida a través de las evaluaciones permite a los gerentes reflexionar sobre su propio estilo de liderazgo, facilitando un entorno de mejora continua que puede beneficiar tanto al equipo como a la organización en su conjunto. Dentro este mismo contexto conocer el estado emocional y el bienestar de los miembros del equipo es crucial. Esto no solo promueve un ambiente laboral saludable, sino que también ayuda a prevenir problemas que pueden afectar la productividad.

Por su parte, las evaluaciones objetivas ayudan a los gerentes a comprender mejor las capacidades de cada empleado, lo que permite una asignación más efectiva de tareas y responsabilidades. Por tanto, al detectar áreas de mejora, los gerentes pueden ofrecer oportunidades de formación y desarrollo que no solo benefician al empleado, sino que también elevan el rendimiento general del equipo. Cuando los empleados sienten que su trabajo es reconocido y que hay oportunidades de crecimiento, su motivación y compromiso con la organización se incrementan, lo que se traduce en un mejor rendimiento.

En cuanto a las ventajas para los miembros del equipo destacan las evaluaciones que crean un espacio para el diálogo abierto entre los empleados, superiores y/o gerentes, lo que puede contribuir a una mejor comprensión entre las partes y la construcción de relaciones más

sólidas. En definitiva, la evaluación del desempeño puede servir como un canal para que los empleados expresen sus inquietudes sin temor a represalias, promoviendo un clima de confianza y colaboración. La retroalimentación directa permite a los empleados conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora, lo que les ayuda a enfocarse en su desarrollo personal y profesional, donde la información obtenida a través de las evaluaciones, los empleados tienen la oportunidad de trabajar en sus debilidades y maximizar sus fortalezas, lo que beneficia su carrera y al éxito del equipo y de la organización.

2.1.16 Aspectos a evaluar

Tener claridad de qué aspectos necesitan ser valorados en la evaluación del desempeño, facilita proceso la efectividad de la evaluación y la identificación de las mejoras. En este sentido Bizneo (2022) destaca la importancia de estas variables de la siguiente forma:

- **Productividad laboral y calidad:** Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible.
- **Eficiencia:** Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.
- **Presencia en el entorno laboral:** Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad, pero... ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la

organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.

- **Actitud:** la actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.
- **Esfuerzo:** el desempeño laboral también puede medirse en estos términos.
- **Trabajo en equipo:** coordinar adecuadamente con el resto de los miembros del equipo es clave para los resultados de negocio. (párr.7-12).

La evaluación del desempeño laboral es un proceso integral que debe considerar múltiples variables para ser verdaderamente efectiva. Según Bizneo (2022), aspectos como la productividad, la eficiencia, la presencia en el entorno laboral, la actitud, el esfuerzo y el trabajo en equipo son fundamentales para realizar una valoración completa del desempeño de los empleados. Cada una de estas dimensiones no solo contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales, sino que también influye en el clima laboral y en la satisfacción general dentro del equipo. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones establezcan criterios claros y equitativos que permitan identificar áreas de mejora y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

2.1.17 La suma de todo, evaluación de 360 grados

Realizar la evaluación de 360 grados mantiene una visión completa del resultado laboral, por esta razón se toma en cuenta lo que menciona Bohlander (2018):

Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Este estudio tiene el propósito de proporcionar a los

empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos. (p.312).

Para su buen funcionamiento es importante tener en cuenta estos puntos:

- **Garantizar el anonimato:** Asegurarse que ningún empleado tenga conocimiento de qué respondió otro integrante del equipo de evaluación.
- **Responsabilizar a los encuestados:** Los supervisores deben analizar la opinión de cada miembro del equipo de evaluación e informarles si utilizaron de manera apropiada las escalas de evaluación, si sus respuestas fueron confiables y cómo lo evaluaron otros participantes.
- **Evitar la manipulación del sistema:** Algunas personas tratarán de ayudar o de afectar a algún empleado por medio de una evaluación demasiado alta o baja. Los integrantes del equipo se confabularán para darse evaluaciones altas de manera uniforme.
- **Utilizar procedimientos estadísticos:** Utilice promedios ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los supervisores deben tener cuidado de no utilizar combinaciones subjetivas de datos que puedan socavar al sistema. Identificar y cuantificar prejuicios: Busque prejuicios o preferencias relacionadas con la edad, género, origen étnico u otros factores de grupo. (pp.312-313).

Reconocer las ventajas y desventajas de la evaluación 360 grados brinda una visión del cambio que significa aplicarla, por este motivo se valora lo mencionado por Chiavenato (2018):

➤ **Ventajas:**

- El sistema es más amplio, las respuestas provienen de varias perspectivas
- Puede reducir los prejuicios, sesgos, ya que la retroalimentación proviene de múltiples personas, no sólo de un individuo.

- La retroalimentación de pares y otros puede mejorar el autodesarrollo del empleado.
- **Desventajas:**
- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas
- La retroalimentación puede ser intimidante y provocar resentimiento entre los empleados que consideren que los encuestados los atacaron
- Puede haber opiniones contradictorias, todas pueden ser precisas desde su perspectiva punto de vista
- Los participantes deben capacitarse
- Los empleados pueden coludirse o manipular el sistema, dándose unos a otras evaluaciones no válidas
- Los evaluadores pueden no sentirse responsables debido a que las evaluaciones son anónimas (p.205)

La evaluación de 360 grados es una herramienta integral que permite obtener una visión holística del desempeño laboral de un empleado, tal como lo menciona Bohlander (2020). Este enfoque se caracteriza por incluir feedback de diversas fuentes, como superiores, colegas, subordinados, clientes y proveedores, lo que garantiza una evaluación más objetiva y completa.

Entre los aspectos cruciales para su implementación efectiva, se destaca la importancia de garantizar el anonimato de los encuestados, lo cual fomenta la sinceridad en las respuestas. Asimismo, es fundamental que los supervisores asuman la responsabilidad de analizar y comunicar las evaluaciones, asegurando que se utilicen escalas apropiadas y que las respuestas sean confiables.

Sin embargo, el sistema también presenta desventajas, como su complejidad y la posibilidad de generar tensiones entre los empleados, especialmente si la retroalimentación es

percibida como negativa o si surgen opiniones contradictorias. También es esencial que los evaluadores sean capacitados adecuadamente para evitar manipulaciones en el proceso.

2.1.18 Capacitación de los evaluadores

Una debilidad de los programas de evaluación es que los participantes no están capacitados, para las tareas a evaluar y proporcionar poca retroalimentación a los subordinados, el capacitar a los evaluadores puede mejorar de manera notable el proceso de evaluación. Bohlander (2020) expresa los siguientes puntos al respecto:

Capacitar a los evaluadores puede mejorar de manera notable el proceso de evaluación. Un gerente de recursos humanos dice: “Lo que no es importante es el formato (de evaluación) ni la escala (de medición). Lo que sí lo es, es que los gerentes puedan observar de manera objetiva el desempeño de las personas y puedan brindar retroalimentación objetiva de ese desempeño.” (p. 313)

De esta manera se toman en cuenta los siguientes puntos:

- **Establecimiento de un plan de evaluaciones:** Los programas son más efectivos cuando se aplican después de un proceso sistemático que comienza con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación. También, debe explicarse la mecánica del sistema, incluso con qué frecuencia deben llevarse a cabo las evaluaciones, quién las realiza, cuáles son los estándares de desempeño y cómo preparar la evaluación.
- **Eliminación del error a calificar:** El error de halo se presenta cuando los evaluadores no cuentan con descripciones elaboradas de las conductas de los empleados. El error bocina ocurre cuando un gerente se enfoca en un aspecto negativo de un empleado, lo generaliza y le aplica una calificación global deficiente.

- **Capacitación en retroalimentación:** Un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar lineamientos que los gerentes puedan utilizar de forma continua para retroalimentarse, de esta manera es importante comprender que el empleado evaluado desea saber cuál es su desempeño y cómo pueden mejorarlo, no ser juzgados o sentirse incómodos por comentarios mal expuestos. (pp.313 - 316)

La evaluación del desempeño en el entorno laboral es un proceso crítico que, cuando se lleva a cabo de manera efectiva, puede impulsar el crecimiento tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Sin embargo, uno de los principales obstáculos para una evaluación efectiva es la falta de capacitación de los evaluadores, lo que a menudo resulta en una retroalimentación inadecuada y, en última instancia, en un sistema de evaluación que no cumple con sus objetivos.

La objetividad en la observación del desempeño es esencial para asegurar que los empleados reciban una evaluación justa y constructiva. Sin embargo, muchos gerentes carecen de las herramientas y habilidades necesarias para observar y comunicar el desempeño de manera efectiva. Esto no solo afecta la moral de los empleados, que pueden sentirse desmotivados o confundidos por la falta de claridad en su desempeño, sino que también puede llevar a una falta de alineación entre los objetivos organizacionales y el rendimiento individual.

Además, la capacitación en la entrega de retroalimentación es un componente esencial que a menudo se pasa por alto. Los empleados quieren saber cómo están desempeñándose y recibir orientación sobre cómo pueden mejorar. Sin embargo, si los supervisores, jefes inmediatos o gerentes no están capacitados para proporcionar retroalimentación constructiva de manera efectiva, el impacto puede ser negativo. La retroalimentación debe ser vista como una oportunidad de crecimiento, no como un juicio cuya sentencia sea castigo, y la forma en que se comunica puede hacer una gran diferencia en cómo se recibe.

En resumen, el proceso de evaluación del desempeño puede ser transformador si se aborda con una estrategia bien planificada y una capacitación adecuada. Al empoderar a los diferentes actores responsables de la implantación de la evaluación del desempeño y consecución de las acciones correctivas de las organizaciones pueden crear un ambiente en el que los empleados se sientan valorados y motivados a alcanzar su máximo potencial. Esto no solo beneficiará a los individuos, sino que también contribuirá al éxito general de la organización al fomentar un desempeño alineado con los objetivos estratégicos.

2.1.19 Productividad en el trabajo gracias al recurso humano

El tomar en cuenta el recurso humano en las empresas se considera de gran importancia, ya que es el mayor activo, representando el motor de las actividades, el alma y en muchas ocasiones la motivación que los colaboradores necesitan para tener un sentimiento de pertenencia. Basado en esta introducción Laines, Hernández, Zamayoa, (2021) mencionan:

Hoy los empleados de una organización son los que hacen que una empresa labore, quienes reaccionan al cambio y llevan a la realidad los objetivos de una organización. Invertir en el talento humano de la organización, para la expansión de su capacidad como factor importante de la productividad de la empresa, es una propuesta de valor que muchas organizaciones han arraigado y aprovechado sus beneficios.

El desarrollo del talento humano lo hace más competente e importante para la organización, abre paso para la innovación y diferenciación que transforma una organización en un resultado más competitivo, por esta razón es importante contar con el personal bien preparado e invertir en este, por medio de capacitaciones, financiamiento de estudios, impartición de conferencias, cursos, etc. El desarrollo del conocimiento competencias y habilidades trae un aumento de las capacidades de labor que el talento humano tiene y crea un impacto en la mejora de esa labor.

Este hace que el desempeño en el trabajo sea mejor, lo que conlleva en un aumento de la productividad. (pp. 937- 938).

En conclusión, el invertir en el talento humano para los colaboradores es una forma de garantizar la mejora de la productividad en la compañía, dado que, si los trabajadores se sienten motivados, estos crean un sentido de pertenencia, desarrollando mejor sus tareas diarias y brindando una retroalimentación sobre qué aspectos mejora se pueden implementar, visualizando un mejor futuro en la compañía.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual comprende los conceptos y definiciones esenciales que se analizan a lo largo del desarrollo del tema o que facilitan la comprensión de diversas perspectivas.

- **Habilidades blandas:** “Las habilidades blandas (o soft skills) es la combinación de habilidades emocionales, sociales, comunicacionales, interpersonales y espirituales que permite que una persona se relacione con los demás, y pueda facilitársele la posibilidad de alcanzar metas y aspiraciones humanas”. (Aranguren, 2022, p. 409)
- **Habilidades personales:** Las habilidades personales son pieza clave para lograr objetivos de la vida en general, son capacidades que se detonan para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa. (Laines, Hernández, Zamayoa, 2021, p. 932)
- **Habilidad interpersonal:** Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. Lo cual quiere decir que gracias a su desarrollo se logra transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. (Baque, Viteri, Izquierdo, 2022, párr. 11)

- **Habilidad intelectual:** Es la capacidad de realizar una operación compleja integral y representan una actividad creadora con una fuerte carga psicológica, la cual pone en juego un complejo sistema de acciones y operaciones que refleja el modo en que el sujeto realiza su actividad para lograr el objetivo propuesto. (Scielo, 2019, párr.16)
- **Resiliencia:** Es la capacidad de los empleados para adaptarse a las diferentes situaciones o circunstancias que se puedan presentar en la empresa. (Laines, Hernández, Zamayoa, 2021, p. 933)
- **Integridad y valores éticos:** Se dice de una persona íntegra como alguien “recta, proba, intachable”. Mientras que los valores éticos son la base de lo que conocemos como las normas morales sociales, modelos de conducta compartidos por los miembros de un grupo social, a partir de los valores éticos consensuados. (Según la Real Academia Española, 2020, p. 932)
- **Razonamiento analítico:** Capacidad para reflexionar apoyándose en criterios serios y objetivos, teniendo en cuenta el contexto. (Scielo, 2019, párr. 32- 35)
- **Flexibilidad cognitiva:** Habilidad para pensar en varias cosas al mismo tiempo, adaptando con facilidad el pensamiento y la conducta. (Scielo, 2019, párr. 32- 35)
- **La comisión de la evaluación:** Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. (Chiavenato, 2018, p.204).
- **Habilidades de razonamiento y orientada al detalle:** Ser detallista es esencial en esta línea de trabajo. Uno puede revelar información pequeña pero esencial si revisa las referencias de un candidato en detalle. Debes ir más allá para recopilar, o proporcionar, información que presente una imagen completa de una persona o circunstancia. (Vantage Circle, 2024, párr. 6 - 13)

2.3. MARCO CONTEXTUAL

La población seleccionada para llevar a cabo esta investigación está situada en Costa Rica, en la provincia de Heredia, en el cantón de Belén, dentro del distrito de San Antonio. Esta investigación se desarrolla en grupo Pedregal, área administrativa, que se encuentra en esta localización específica.

La mayoría de las personas en esta población tienen distintos niveles de educación universitaria, que van desde títulos técnicos y diplomados hasta bachilleratos y licenciaturas. Asimismo, ocupan una diversidad de roles laborales, abarcando áreas administrativas, técnicas, especializadas y de liderazgo.

2.3.1. Antecedentes

2.3.1.1. Reseña histórica

Todo comienza suministrando agregados para la construcción del ferrocarril al Pacífico. Posteriormente, la empresa, fue inicialmente conocida como Tajo Hermanos Zamora González LTDA, la cual ha estado involucrada en importantes proyectos de la época, como el suministro de materiales para la construcción del Aeropuerto El Coco y la carretera General Cañas. Pedregal.co.cr (s.f.)

En 1981, se da la fundación de grupo PEDREGAL. Desde entonces, la compañía se ha destacado por su reconocida excelencia y por los principios que guían todas las acciones. Esta historia es un legado de esfuerzo y dedicación. En 1922, doña Rosaura Moya, viuda de González, firmó un contrato para suministrar arena y lastre para la construcción del Ferrocarril al Atlántico. En la década de 1930, don Ignacio Zamora asumió el control de la empresa familiar y continuó con la explotación del tajo utilizando herramientas simples pero efectivas como lo son el pico y la pala. Actualmente quien continúa con tan importante legado es Don Rafael Ángel Zamora. Pedregal.co.cr (s.f.)

Entre los años 1950-1970, se suplen materiales para las principales obras de infraestructura del Valle Central como el Aeropuerto El Coco, hoy Juan Santamaría. En julio de 1981, se marca el inicio de una reconversión del negocio y nace PEDREGAL. Pedregal.co.cr (s.f.)

En 1987, PEDREGAL fundó su División de Bloques, como parte de la visión de futuro y el afán por aprovechar al máximo sus materiales. En 1991, se aventuran en el mercado del concreto premezclado con la creación de la División CONCRETOS PEDREGAL. Pedregal.co.cr (s.f.)

A lo largo de los años, se ha ampliado la capacidad de producción en todas las plantas, desarrollando proyectos viales de infraestructura y conservación, y expandiéndose mediante la adquisición de equipos de alta tecnología, incluso únicos en el país. Pedregal.co.cr (s.f.) En 2007, incorporan una planta de lavado de agregados en Nicoya y comienzan a operar la cantera de Turrúcares de Alajuela. En 2008, adquieren una planta para la producción de morteros, pastas y acabados, con el objetivo de ampliar la oferta de productos en el mercado de la construcción. Un año después, inauguran nuestro Centro de Producción en San Carlos, equipado con una cantera y una planta de bloques. Pedregal.co.cr (s.f.) Finalmente, se ha seguido creciendo y expandiéndose. En 2012, adquieren la empresa Concreto Industrial, y en 2013, se compró Procamar. En 2014, inauguramos un nuevo Centro de Producción en Liberia. Pedregal.co.cr (s.f.)

Pedregal, se enorgullece de su pasado y mira con entusiasmo hacia el futuro. Están comprometidos con la excelencia, la calidad y el servicio, brindando el aporte a una sociedad en constante desarrollo. Pedregal.co.cr (s.f.)

2.3.1.2. Ubicación geográfica

La corporación seleccionada para llevar a cabo este estudio está situada en Costa Rica, en la provincia de Heredia, en el cantón de Belén, dentro del distrito de San Antonio, edificio Administrativo.

2.3.2. Marco estratégico

2.3.2.1. Misión

Ayudar a construir un mejor país con calidad, eficiencia y honestidad. Pedregal.co.cr (s.f.)

2.3.2.2. Visión

Liderar con integridad en cada uno de los mercados donde nos desarrollamos desde una perspectiva económica, social y ambiental. Pedregal.co.cr (s.f.)

2.3.2.3. Filosofía

La filosofía de negocios dicta a ser responsables con lo que Dios nos ha dado, a esforzarnos por construir un mejor país, es un compromiso que representa una gran responsabilidad, pero a su vez motiva a hacer las cosas de la mejor manera. Pedregal.co.cr (s.f.)

2.3.2.4. Valores

Según Pedregal.co.cr (s.f.):

- **Integridad:** Es la base del actuar. Basados en ser honestos, actuar de forma ética. Se cree que, si se hacen las cosas correctas, se van a obtener resultados trascendentes.
- **Compromiso:** Nos esforzamos en dar lo mejor de nosotros mismos en nuestras relaciones con colaboradores, comunidad, medio ambiente y entorno socioeconómico. Nuestro principal compromiso es con Dios.
- **Eficiencia:** La administración con sabiduría de los recursos. Se realizan actividades que aporten valor y maximicen calidad, tiempo y utilidad, se cree en una cultura de resultados.
- **Innovación:** Una constante búsqueda para mejorar productos, servicios y procesos. Somos innovadores en lo que hacemos, es el motor de nuestro crecimiento.

- **Servicio:** Se aprovecha cada oportunidad que permita exceder las expectativas de satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Se cree en vivir la excelencia en el día a día. (pedregal.co.cr)

2.3.2.5. Logo de la empresa SBS

Figura 2. Logo de la empresa Pedregal



Fuente: Pedregal.co.cr

2.3.3. Descripción de los principales servicios y productos

Mencionado de Pedregal.co.cr (s.f.):

- **Sistemas BMS:** Nos dedicamos a la extracción y procesamiento de diversos materiales. Contamos con equipo moderno y de gran capacidad productiva, asegurando la calidad de nuestros productos.
- **Bloques:** Nuestra capacidad de producción, calidad de los procesos y cobertura geográfica nos permiten ser los líderes en la fabricación de bloques de concreto.
- **Adoquines:** Ofrecemos la mayor variedad de adoquines en el mercado, productos diseñados para transformar y embellecer sus espacios.
- **Complementos:** Agregan seguridad, belleza y arte al utilizar estos productos, elementos que le ayudaran a transformar sus espacios exteriores.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

El marco metodológico constituye una guía clave para llevar a cabo la investigación de manera estructurada y obtener interpretaciones precisas de los hallazgos. En él se definen con claridad elementos esenciales como el enfoque, su alcance, diseño, objeto de análisis, herramientas para la recopilación de información, variables o categorías y estrategias para el análisis de datos. Gracias a esta metodología, el estudio se desarrolla con coherencia, rigor y fiabilidad.

La investigación científica busca generar conocimiento nuevo o confirmar conocimientos existentes a través de la observación, experimentación, análisis y razonamiento lógico.

Reconocer la definición de una investigación radica en su correcto desarrollo, por lo que Hernández y Mendoza (2018) la definen como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento. Esta concepción se aplica por igual a los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto. Los fenómenos pueden ser tan variados como el universo mismo: comportamientos, sentimientos y emociones, enfermedades, procesos psicológicos, organizaciones sociales (comunidades, empresas, etc.), valores y actitudes de los individuos, actividades en las distintas profesiones y un sinnúmero de otras cuestiones. (p. 4).

En conclusión, la investigación es un proceso basado en la observación directa, que permite explorar y comprender fenómenos de manera objetiva. Este proceso está en constante cambio y evolución. Las tres rutas de investigación, cuantitativa, cualitativa y mixta, ofrecen diferentes enfoques para abordar los problemas, y cada una de ellas tiene su propio valor dependiendo del tipo de estudio que se quiera realizar.

3.1.1 Enfoque cuantitativo

En concordancia con lo descrito por Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cuantitativo se define como:

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos y probar hipótesis, el significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente, representa un conjunto de procesos, organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis y determinan y definen variables; se traza un plan para probar las primeras (diseño, que es como “el mapa de la ruta”); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo). (pp.5-6).

La ruta cuantitativa es funcional cuando se desea un resultado preciso en el tema que se está estudiando, dado que se ordenan los procesos de manera secuencial y ordenada, lo que garantiza que su desarrollo esté completo y se obtengan resultados confiables.

Algunas de las características esenciales del enfoque cuantitativo son:

- Búsqueda de la mayor objetividad posible en todo el proceso o ruta los fenómenos que se observan o miden no deben ser influidos por el investigador, el cual debe evitar en lo posible que sus sentimientos, creencias, deseos y

tendencias afecten los resultados del estudio o interfieran en los procesos (Weil, 2017; Unrau, Grinnell y Williams, 2005)

- En la ruta cuantitativa se sigue un patrón predecible y estructurado y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre los métodos se toman antes de recolectar los datos, guiadas por el diseño (mapa)
- En la mayoría de los estudios cuantitativos se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un universo mayor (población). Asimismo, en ocasiones es deseable que las investigaciones efectuadas puedan replicarse.
- Al final, con los estudios cuantitativos se pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables). Esto significa que la meta principal es la prueba de hipótesis y la formulación y demostración de teorías.
- En la ruta cuantitativa, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad deseados, y las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.
- Esta ruta se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que parte de la teoría, de la cual se derivan las hipótesis que el investigador somete a prueba. De lo general a lo particular.
- Un destino de la ruta cuantitativa es identificar leyes universales y causales.
- En la indagación cuantitativa se busca conocer o capturar la realidad externa o fenómeno estudiado tal y como es, o al menos, aproximarse lo mejor posible a ello. Nuestras suposiciones deben ajustarse a dicha realidad y no al revés, si no coinciden, lo que tenemos que cambiar son las suposiciones o hipótesis. (Hernández y Mendoza, 2018, p.7).

Tomando en cuenta lo indicado por los autores, el enfoque cuantitativo se caracteriza por su objetividad, estructuración y precisión en el proceso de investigación. Es fundamental que los datos sean claros y reales, para asegurar resultados válidos y confiables. La meta principal es describir, explicar y predecir fenómenos, estableciendo relaciones causales entre variables, por lo que la investigación cuantitativa busca conocer la realidad de manera precisa, asegurando que nuestras hipótesis y suposiciones estén alineadas con el fenómeno estudiado.

3.1.2 Enfoque cualitativo

De acuerdo con lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018), se define el enfoque cualitativo en la investigación como:

La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Seleccionas el enfoque cualitativo cuando tu propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Lindlof y Taylor, 2018; Punch, 2014, Lichtman, 2013, Morse, 2012, Encyclopedia of Educational Psychology, 2008). (p. 390).

Algunas de las características esenciales del enfoque cualitativo según indican Hernández y Mendoza (2018), tenemos las siguientes:

- El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad. Sus planteamientos iniciales no son tan delimitados como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.
- En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general. Primero explorar y describir individualidades, para posteriormente generar teoría. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el

investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y deriva conclusiones; posteriormente, entrevista a otro ser humano, examina esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; posteriormente, ya que se está efectuando una narración consecutiva de cómo se lleva a cabo un estudio cualitativo. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

- El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.
- En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.
- La ruta cualitativa es naturalista porque: a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015; Corbetta, 2007).
- La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.
- En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores.

además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de los datos.

- El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes, y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. también, le resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. Por ello, a lo largo del trayecto cualitativo adquiere un punto de vista tanto “interno” como “externo” y una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.
- Es así como el enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados al inicio ni completamente predeterminados. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales.
- Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o “cuadros humanos” para generar descripciones bastante detalladas.
- El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.
- Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (pp. 9-10).

Según lo que mencionan Hernández y Mendoza, se comprende que el enfoque cualitativo se caracteriza por su flexibilidad y apertura, ya que el investigador plantea un problema sin seguir un proceso preestablecido y las preguntas de investigación no siempre están completamente definidas al inicio. A diferencia del enfoque cuantitativo, en la investigación cualitativa predomina el razonamiento inductivo, partiendo de lo particular a lo general, y se enfoca en explorar y describir casos específicos para luego generar teoría. La indagación en este enfoque busca reconstruir la realidad según la perspectiva de los actores dentro de un contexto determinado.

3.1.3 Proceso mixto

De acuerdo con lo descrito por Hernández y Mendoza (2018), el enfoque cualitativo en la investigación se entiende como:

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Este método puede implementarse de acuerdo con diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (p. 10).

Como finalización, los métodos mixtos o híbridos ofrecen un enfoque integral y flexible para la investigación, permiten la recolección y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos. Al combinar ambas rutas, estos métodos facilitan una comprensión más completa y profunda del tema estudiado, permitiendo que se amplíe el conocimiento obtenido.

Para llevar a cabo esta investigación, se decide utilizar un enfoque cuantitativo, debido a que se distingue por su habilidad para recolectar información en formato numérico, lo que permite examinar tendencias, identificar patrones y establecer relaciones de manera objetiva. Gracias a esta aproximación, es posible responder a interrogantes que demandan datos medibles.

3.2 ALCANCE

El alcance se define según Hernández y Mendoza (2018) como: “La visualización de la inicial y el final (dónde comenzamos en la ruta y hasta dónde queremos llegar)”. (p. 105).

En el área del enfoque cuantitativo existen dos tipos de alcances los cuales se identifican cómo el enfoque correlacional y el enfoque explicativo, los cuales según Hernández y Mendoza (2018) se definen de la siguiente manera:

- **Enfoque correlacional:**

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre las variables, primero miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y las describen, y después cuantifican y analizan la vinculación. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas.

Las correlaciones pueden ser positivas (directamente proporcionales) o negativas (inversamente proporcionales). Si es positiva, significa que los casos que muestren altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra variable. Si es negativa, implica que casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra variable.

- **Enfoque explicativo:**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pp. 109 - 112)

En esta investigación, se elige un alcance correlacional porque se busca estudiar la relación entre dos variables: las habilidades blandas y el desempeño laboral, es decir, se pretende entender cómo una se puede vincular con la otra. Además, se escoge el alcance explicativo porque se va a ir explicando los hechos y la información que se vayan obteniendo durante el proceso investigativo.

3.3 DISEÑO

Según Hernández y Mendoza (2018), el diseño de investigación “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que deseas con el propósito de responder al planteamiento del problema.” (p. 150)

Los diseños que se utilizan para investigar se dividen en dos grupos, los cuales son diseños experimentales y diseños no experimentales, definidos por Hernández y Mendoza (2018) de la siguiente manera:

- **Diseños experimentales:** se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias (Babbie, 2017). Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. También hace

referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador (Privitera, 2017; Fleiss, 2013 y O'Brien, 2009). (p. 151)

- **Diseños no experimentales:** Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos, etc. (p. 174).

Los diseños de investigación se ilustran en el siguiente diagrama:

Figura 3. Clasificación de los diseños cuantitativos

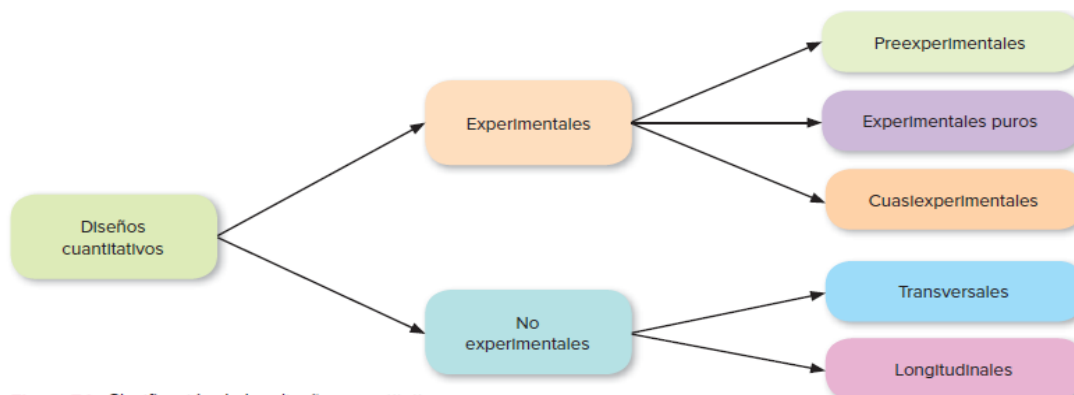


Figura 7.1. Clasificación de los diseños cuantitativos.

Fuente: Hernández y Mendoza (2018, p. 151)

Hernández y Mendoza (2018) definen los diseños cuantitativos, no experimentales, en transversal y longitudinal, los cuales se desarrollan de la siguiente forma:

- **Diseño transversal:** Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Los diseños longitudinales se fundamentan en hipótesis de diferencia de grupos, correlacionales y causales. Estas clases de estudios recolectan datos sobre categorías, sucesos, comunidades, contextos, variables o sus relaciones, en dos o más momentos, para evaluar el cambio en ellas.
- Su propósito normalmente es:
 1. Describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado.
 2. Evaluar una situación, comunidad, evento, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.
 3. Analizar la incidencia de determinadas variables, así como su interrelación en un momento, lapso o periodo.

- Estos diseños pueden tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo; y abarcar uno o más grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.
- **Transversal exploratorio:** Estos estudios tienen como propósito comenzar a estudiar variables potenciales en un momento específico.
- **Transversal descriptivo:** Estos estudios buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso, en un tiempo único.
- **Transversal correlacional o causal:** Útiles para establecer relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado; a veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales).
- **Diseño longitudinal:** Puedes disponer de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos regularmente se especifican de antemano.
- Los diseños longitudinales se dividen en tres clases genéricas: diseños de tendencias, diseños de análisis de evolución de grupo (cohorte) y diseños panel.
- **Diseños de tendencias:** Se recolectan datos de una población que en todas las mediciones es la misma, pero las muestras son distintas (parcial o totalmente).
- **Diseños de evolución de grupo o cohortes:** Se estudia a una subpoblación o grupo específico que posee una característica en común o se encuentra vinculado por uno o más factores como edad, región geográfica, exposición a un hecho, periodo Concepción o elección del diseño de investigación.
- **Diseños de panel:** En los diseños panel los casos (personas, animales, etc.) son siempre los mismos en las distintas mediciones. (pp.176-181).

Para la presente investigación se selecciona el diseño no experimental transversal, debido que el instrumento se realiza una única vez en un único tiempo, además, para el producto final no se hacen cambios intencionales en el resultado.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio o unidad de análisis es un concepto clave en la investigación científica, pues define tanto su enfoque como su alcance. Según Mendoza y Hernández (2018), se establece lo siguiente:

Lo primero es determinar cuál es la unidad de muestreo. Aquí el interés se centra sobre “qué” o “quiénes” se recolectarán los datos (personas u otros seres vivos, objetos, sucesos, colectividades de estudio), lo cual depende del planteamiento del problema, los alcances de la investigación, las hipótesis formuladas y el diseño de investigación.

... La unidad de muestreo es el tipo de caso a elegir para estudiar. Frecuentemente es la misma que la unidad de análisis (la que al final constituye o produce los datos o información que se examinará mediante procedimientos estadísticos). Pero en ocasiones es distinta (Chaudhuri, 2018; Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a y Selltiz et al., 1980) (pp. 197-198)

La presente investigación tiene como unidad de análisis a los colaboradores del área administrativa en la empresa PEDREGAL, la cual tiene su ubicación en la provincia de Heredia, Costa Rica. La selección de esta unidad de análisis resulta fundamental, dado que los miembros de esta organización juegan un papel clave en la administración y desempeño de la empresa. Asimismo, sus acciones y características fueron consideradas de gran relevancia para los objetivos de este estudio.

Al centrarse en el personal administrativo como la unidad de análisis, se busca obtener una comprensión más profunda y detallada de las habilidades blandas que estos poseen y su influencia en el desempeño.

3.4.1 Población

En el ámbito de la investigación, el concepto de población adquiere un significado fundamental, donde Mendoza y Hernández, 2018, lo describen como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.198).

Para la presente investigación, se escoge como población a los 34 colaboradores del área administrativa de la empresa grupo PEDREGAL y su composición se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. *Distribución de la población*

Mujeres	Hombres	Total
18	14	32

Fuente: *elaboración propia con datos brindados por el departamento de salud ocupacional PEDREGAL (comunicación personal, 2025).*

3.4.2 Muestra

Basado en lo mencionado por Hernández y Mendoza (2018), el desarrollo de la definición de muestra se explica como:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectará los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población), El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema. (p. 196)

Dentro del texto, se desarrollan dos tipos de muestreo: el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico que se conocen de la siguiente manera

- **Muestra probabilística**

Todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. Estas reciben su nombre porque son muestras representativas de la población en términos de probabilidad.

- **Muestra no probabilística**

La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico o electrónico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras

seleccionadas obedecen a otros criterios. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del problema, el esquema de investigación, la homogeneidad de las unidades estudiadas y la contribución que se piensa hacer con ella. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 200)

Para esta investigación se aplicó una muestra probabilística debido a que el análisis se elabora con la totalidad de la población y todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para desarrollar el cuestionario.

3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son requisitos particulares que determinan si un individuo puede o no formar parte del estudio que se va a desarrollar. Estos requisitos establecen condiciones específicas que un individuo debe cumplir o no cumplir para ser considerado en el grupo a investigar.

Tabla 2. *Criterios de inclusión y exclusión de la muestra*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores del área administrativa la empresa PEDREGAL con al menos 6 meses de laborar.	Colaboradores del área administrativa de la empresa PEDREGAL con menos de 6 meses de laborar y colaboradores de otros departamentos.

Fuente: *Elaboración propia con datos brindados por gerencia del recurso humano en corporación PEDREGAL (comunicación personal, 2025).*

3.4.4. Consideraciones éticas

Para la siguiente investigación se consideró a los colaboradores del área administrativa del grupo PEDREGAL.

Por medio de un cuestionario, en la aplicación de word, la investigadora desarrolla preguntas abiertas, semiabiertas y cerradas, con el fin de obtener las respuestas de los

colaboradores del área administrativa. Una vez el cuestionario sea aprobado por la tutora, el mismo se entregará de manera física, para que los colaboradores puedan dar sus respuestas de forma anónima.

Una vez que se reciban los resultados de los cuestionarios físicos, estos serán revisados dato por dato, con el fin de confirmar que los porcentajes estén correctos, así mismo, se les cambiará el color a los gráficos, de manera que se represente una base monocromática.

Los datos obtenidos a través del instrumento serán presentados de forma colectiva, evitando la exposición de respuestas individuales o la identificación del participante, con el objetivo de preservar la veracidad de la información proporcionada por los empleados de grupo PEDREGAL.

La investigadora a cargo del desarrollo se compromete a salvaguardar los datos de manera anónima, garantizando que ni las respuestas específicas ni la identidad de los participantes sean reveladas en ningún momento. Esta política de confidencialidad y anonimato tiene como finalidad generar un ambiente seguro y confiable para los colaboradores, permitiendo la recolección de información precisa y veraz sin poner en riesgo su privacidad. Asimismo, refuerza el compromiso de llevar a cabo la investigación con altos estándares éticos y de responsabilidad.

3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos son aquellas herramientas o métodos que utilizamos para obtener información de manera organizada dentro de una investigación. Su objetivo es reunir datos exactos y relevantes que nos ayuden a analizar un fenómeno, responder preguntas del estudio o apoyar la toma de decisiones. De acuerdo con la definición dada por Hernández y Mendoza (2018), la recolección de datos consiste en:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o

casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. La recolección de los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que te conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Para recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas; y en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. (p. 226)

El plan se nutre de diversos elementos del método los cuales se componen de tres puntos fundamentales, Hernández y Mendoza (2018) los describen de la siguiente forma:

- **Las variables:** conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).
- **Las definiciones operacionales:** La manera en que operacionalizaste las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual, a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
- **La muestra:** (características de los casos o unidades de análisis).
- **Los recursos que tienes disponibles:** (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).

Un instrumento de recolección de datos cuantitativo reúne tres requisitos fundamentales, Hernández y Mendoza (2018) los describen de la siguiente forma:

- **Confiabilidad:** La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales (Hernández-Sampieri et al., 2017).
- **Validez total:** La validez de un instrumento de medición se evalúa sobre la base de todos los tipos de evidencia. Cuanta mayor evidencia de validez

de contenido, de criterio, de constructo y de expertos, así como de comprensión del instrumento de medición, este representará mejor las variables que pretende medir.

- **La objetividad:** La objetividad es, en términos de la investigación cuantitativa, un estándar o ideal que se refiere a la medida en que mediante el proceso de indagación podemos captar los fenómenos tal cual son realmente (SAGE Encyclopedia of Evaluation, 2004). La objetividad se refuerza mediante la estandarización en la aplicación del instrumento (mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes) y en la evaluación de los resultados; así como al emplear personal capacitado y experimentado en el instrumento. (pp. 229 - 238)

En la investigación cuantitativa, se emplean distintos instrumentos de recolección de datos para obtener información de forma estructurada y objetiva. En este estudio, se escoge un cuestionario que incluya tanto preguntas abiertas, cerradas y semiabiertas, permitiendo recopilar datos de manera precisa y cuantificable, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), se definen como:

- **Cuestionario:** Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

- **Preguntas cerradas:** son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

- **Preguntas abiertas:** no delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (pp. 250-251)

En esta investigación, el instrumento de recolección de datos es un cuestionario compuesto por 72 preguntas, que incluyen formatos cerrados, abiertos y semiabiertos.

3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS

En una investigación científica, las variables o categorías representan los elementos fundamentales que se examinan y analizan con el propósito de comprender un fenómeno o responder a las preguntas planteadas en el estudio. Hernández y Mendoza (2018) definen las categorías como: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p.474).

Tabla 3. Cuadro de operaciones de las variables

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional
1. Conocer las habilidades blandas con que cuentan los colaboradores del personal administrativo y su relación con el puesto actual que desempeñan.	Puesto de Trabajo	Habilidades blandas	Diccionario panhispánico del español jurídico, (2023): Actividad o actividades concretas que el trabajador desarrolla en la empresa y por las que percibe un determinado sueldo o salario.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del personal administrativo en PEDREGAL, de la pregunta 08 a la 41.
2. Identificar las habilidades blandas que según la percepción de los colaboradores tienen relación con el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal.	Habilidades blandas	Desempeño laboral	Aranguren (2022): Las habilidades blandas (o soft skills) es la combinación de habilidades emocionales, sociales, comunicacionales, interpersonales y espirituales que permite que una persona se relacione con los demás, y pueda facilitársele la posibilidad de alcanzar metas y aspiraciones humanas”. (p. 409)	Cuestionario aplicado a los colaboradores del personal administrativo en PEDREGAL cubriendo la pregunta de la 42 a la 74.
3. Elaborar una propuesta de mejora, según las habilidades blandas identificadas, que tienen relación con el desempeño laboral del personal administrativo.				

Fuente: elaboración propia (2025).

3.7. ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los datos cuantitativos se desarrollan de forma estructurada y clara, resumida mediante tablas que contienen estadísticas descriptivas. Además, se incorporarán los gráficos adecuados para facilitar la interpretación visual de la información.

Asegurar la confiabilidad y validez de los datos es una etapa esencial en el análisis. Para ello, se realizará una revisión exhaustiva con el fin de identificar posibles errores o valores atípicos que puedan comprometer la precisión de los resultados. Por esta razón, se implementarán pruebas estadísticas que permiten confirmar la solidez y coherencia de los datos.

Además, se realiza un análisis más profundo para explicar resultados y lo obtenido a partir de los cuestionarios aplicados a los colaboradores del área administrativa en el grupo PEDREGAL. En esta fase, se llevará a cabo la interpretación y contextualización de los datos cuantitativos, lo que facilitará la obtención de conclusiones relevantes y permitirá responder de manera fundamentada a las preguntas de investigación.

Con el objetivo de optimizar la presentación y la comprensión de los resultados, se incluyen gráficos de diseño monocromático. Creados con claridad y precisión, eliminando elementos visuales innecesarios para garantizar una transmisión efectiva de la información.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. GENERALIDADES

Este capítulo presenta de manera detallada los hallazgos obtenidos a partir del análisis de la información recopilada mediante una encuesta dirigida al personal del área administrativa del grupo PEDREGAL. Los datos obtenidos permiten identificar cómo las habilidades blandas influyen en el rendimiento laboral de los colaboradores.

A continuación, se desarrolla el análisis de la información recolectada con el instrumento aplicado a un total de 32 trabajadores, seleccionados conforme a los criterios de inclusión y exclusión definidos previamente en el capítulo anterior.

4.2. ENCUESTA APLICADA

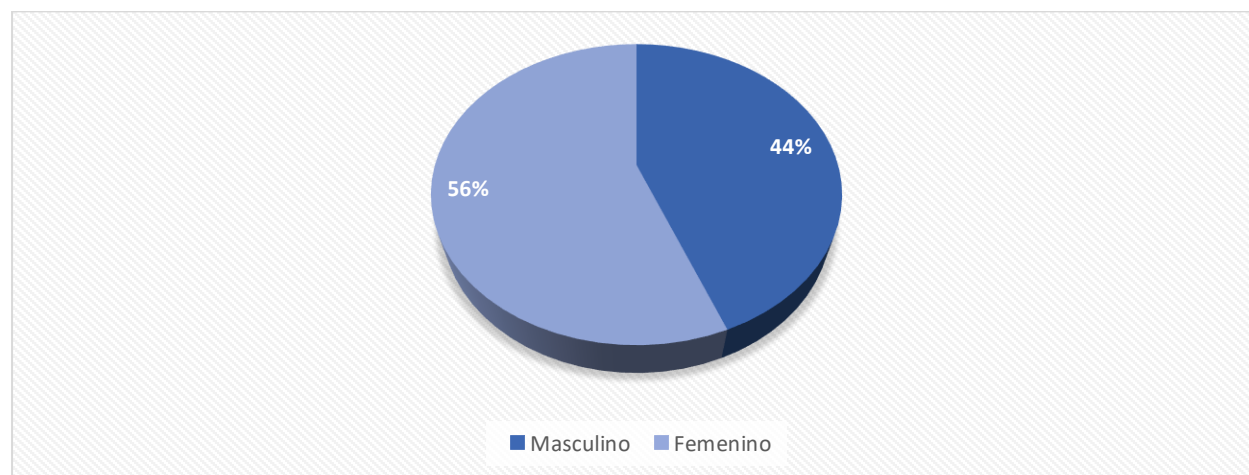
4.2.1. Datos generales

Tabla 4. ¿Cuál es su sexo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	18	56%
	Masculino	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 4. ¿Cuál es su sexo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

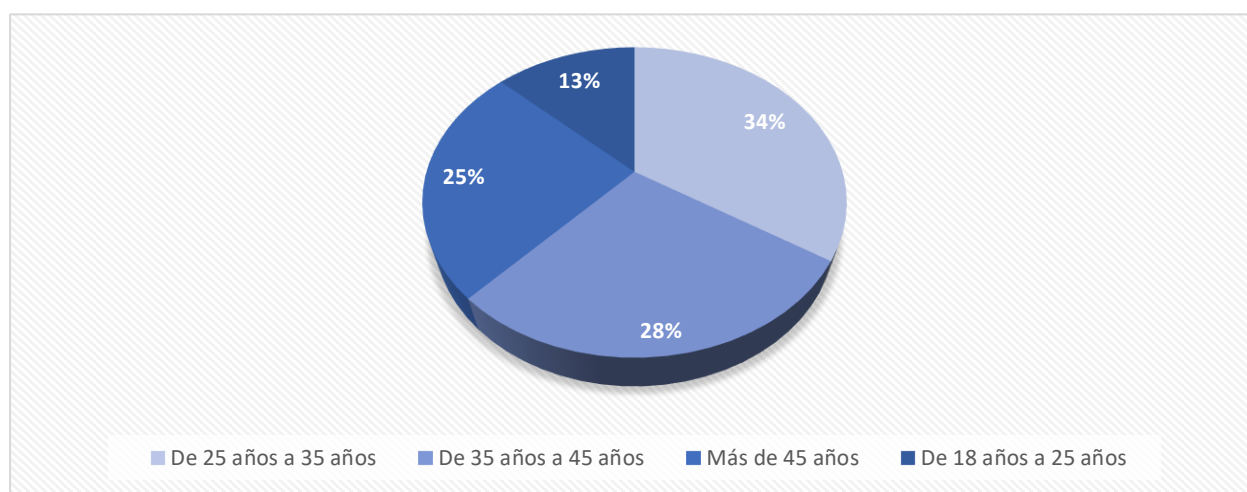
Según el resultado del sexo obtenido, el 56% de los empleados del edificio administrativo son femeninos, el 44% son masculinos. Por lo tanto, se observó un predominio de colaboradores femeninos, con un porcentaje del 12% mayor al masculino.

Tabla 5. ¿En cuál rango de edad se encuentra?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Edad	De 25 años a 35 años	11	34%
	De 35 años a 45 años	9	28%
	Más de 45 años	8	25%
	De 18 años a 25 años	4	13%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 5. ¿En cuál rango de edad se encuentra?



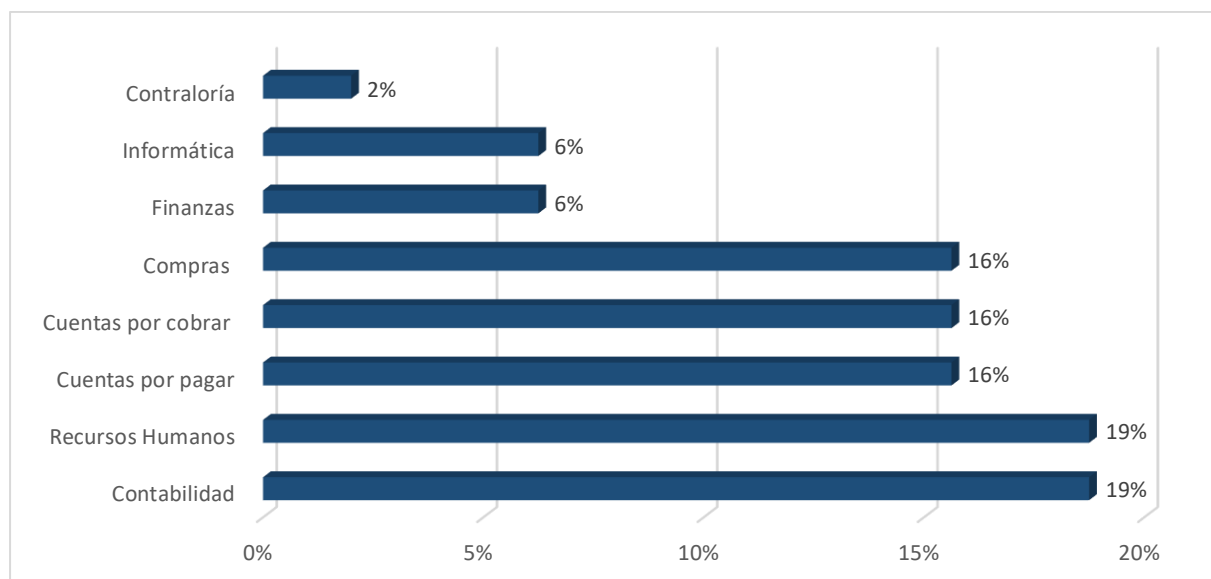
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Se evidenció que el 34% de los colaboradores se encuentran en el rango de edades entre 25 y 35 años. Además, un 28% tienen edades comprendidas entre 35 y 45 años; mientras que un 25% tiene edades mayores a 45 años. Finalmente, el 13% del personal activo tiene edades entre los 18 y 25 años. De este modo, se destacó que la mayoría de los participantes tienen edades comprendidas entre los 25 y 35 años.

Tabla 6. ¿En qué departamento del área administrativa desempeña sus funciones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<i>Departamento</i>	Contabilidad	6	19%
	Recursos Humanos	6	19%
	Cuentas por pagar	5	16%
	Cuentas por cobrar	5	16%
	Compras	5	16%
	Finanzas	2	6%
	Informática	2	6%
	Contraloría	1	2%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 6. ¿En qué departamento del área administrativa desempeña sus funciones?

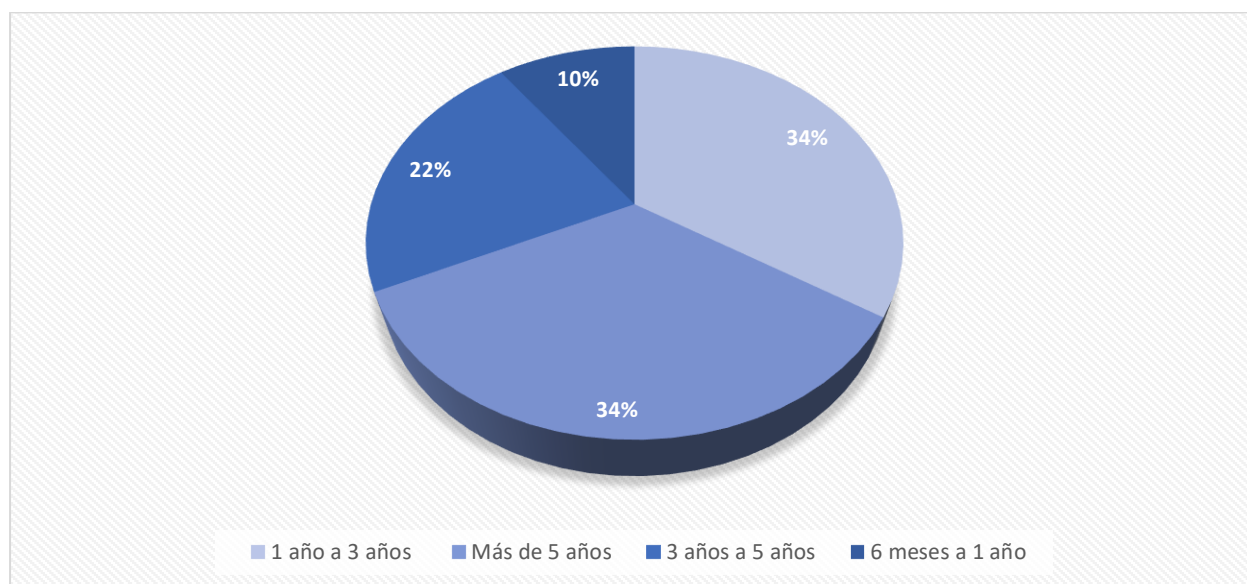
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Se presencia en las gráficas anteriores que un 19% de los colaboradores en el área administrativa se encuentran en los departamentos de Contabilidad y Recursos Humanos, permitiéndonos apreciar que son los que más personal tienen. A continuación, con un 16%, están los departamentos de Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar y Compras, manejando una distribución bastante equilibrada de funcionarios. En una proporción menor, se encuentran Finanzas e informática con un 6% y finalmente Contraloría en 2%, que son los que cuentan un menor resultado.

Tabla 7. ¿Cuál es su antigüedad de laborar en el área administrativa de grupo Pedregal?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Antigüedad	1 año a 3 años	11	34%
	Más de 5 años	11	34%
	3 años a 5 años	7	22%
	6 meses a 1 año	3	10%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 7. ¿Cuál es su antigüedad de laborar en el área administrativa de grupo Pedregal?

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Se evidenció que el 34% de los empleados se encuentran en el rango de antigüedad entre 1 a 3 años y más de 5 años. Por otro lado, un 22% tiene antigüedad comprendidas entre 3 a 5 años; mientras que el 10% restante tiene duración entre 6 meses a 1 año. De este modo, se destacó que la mayoría de los participantes tienen antigüedades comprendidas entre los 1 y 3 años o más de 5 años laborando para grupo Pedregal.

4.2.2. VARIABLE 1. Habilidades blandas

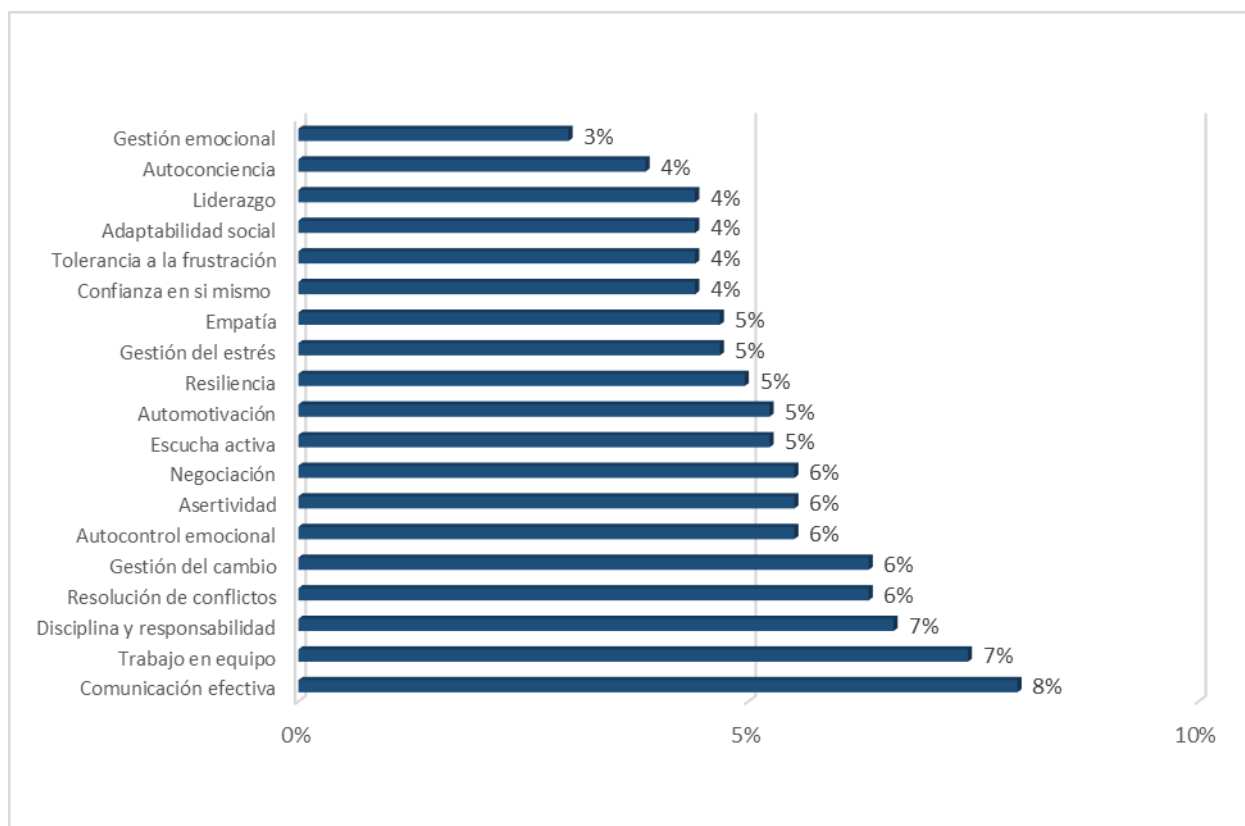
4.2.2.1. INDICADOR 1: Habilidades Interpersonales

Tabla 8. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Comunicación efectiva	29	8%
	Trabajo en equipo	27	7%
	Disciplina y responsabilidad	24	7%
	Resolución de conflictos	23	6%
	Gestión del cambio	23	6%
	Autocontrol emocional	20	6%
Habilidades	Asertividad	20	6%
Importantes	Negociación	20	6%
para el	Escucha activa	19	5%
desarrollo	Automotivación	19	5%
de funciones	Resiliencia	18	5%
	Gestión del estrés	17	5%
	Empatía	17	5%
	Confianza en si mismo	16	4%
	Tolerancia a la frustración	16	4%
	Adaptabilidad social	16	4%
	Liderazgo	16	4%
	Autoconciencia	14	4%
	Gestión emocional	9	3%
Total		363	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 8. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

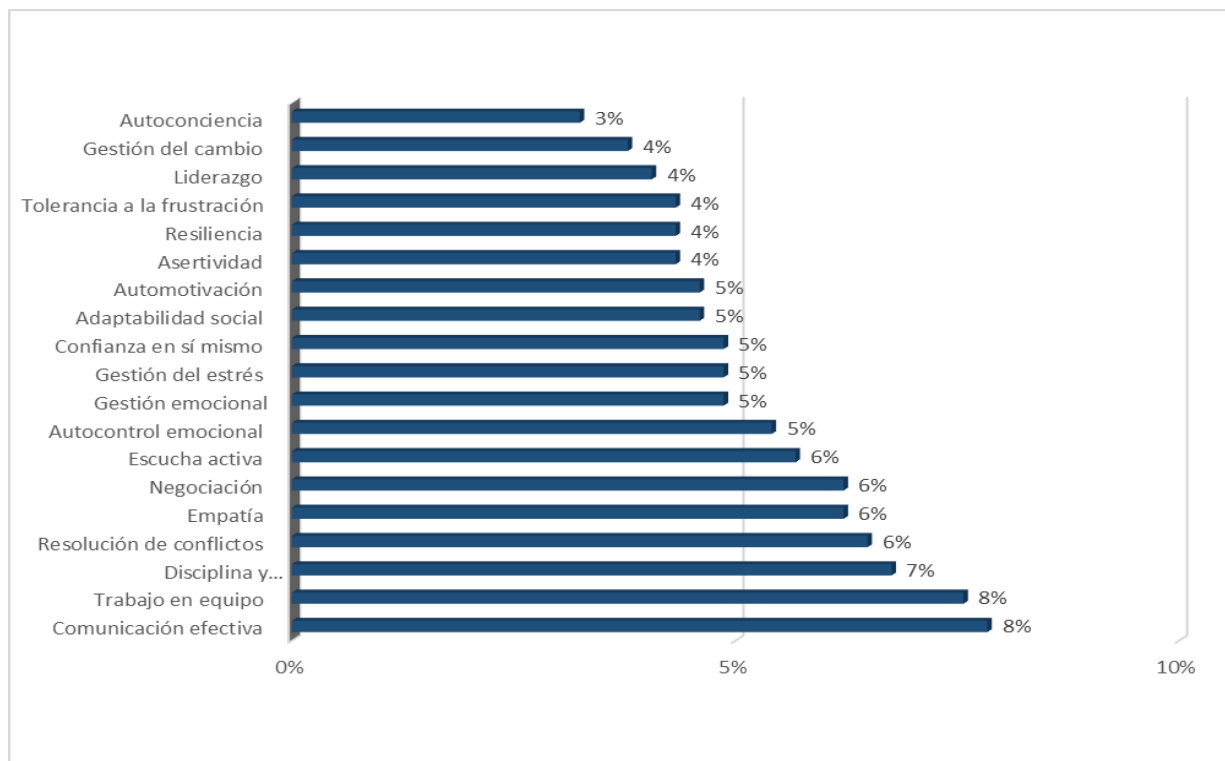
En la siguiente gráfica se puede observar que tiene mayor prioridad la comunicación efectiva 8%, seguido del trabajo en equipo, disciplina y responsabilidad 7%, además la resolución de conflictos, gestión del cambio, autocontrol emocional, asertividad y negociación todas las mencionadas con un 6% juegan un papel importante. Otras habilidades que obtuvieron un valor de 5% son la escucha activa, automotivación, resiliencia, gestión del estrés y la empatía. Con menor porcentaje se reflejan la confianza en sí mismo, tolerancia a la frustración, adaptabilidad social, liderazgo y autoconciencia con 4%. Por último, está la gestión emocional 3%. Siendo estas las habilidades interpersonales más importantes en el desarrollo de funciones y su respectivo orden de utilidad.

Tabla 9. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades aplica en funciones	Comunicación efectiva, ¿Por qué?	29	8%
	Trabajo en equipo, ¿Por qué?	28	8%
	Disciplina y responsabilidad, ¿Por qué?	25	7%
	Resolución de conflictos, ¿Por qué?	24	6%
	Empatía, ¿Por qué?	23	6%
	Negociación, ¿Por qué?	23	6%
	Escucha activa, ¿Por qué?	21	6%
	Autocontrol emocional, ¿Por qué?	20	5%
	Gestión emocional, ¿Por qué?	18	5%
	Gestión del estrés, ¿Por qué?	18	5%
	Confianza en sí mismo, ¿Por qué?	18	5%
	Adaptabilidad social, ¿Por qué?	17	5%
	Automotivación, ¿Por qué?	17	5%
	Asertividad, ¿Por qué?	16	4%
	Resiliencia, ¿Por qué?	16	4%
	Tolerancia a la frustración, ¿Por qué?	16	4%
	Liderazgo, ¿Por qué?	15	4%
Gestión del cambio, ¿Por qué?	14	4%	
Autoconciencia, ¿Por qué?	12	3%	
Total		370	100

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 9. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Después de analizar los resultados mostrados en la gráfica, se puede identificar cuáles habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones en los que hacen diarios. Destacan de manera principal la comunicación efectiva y trabajo en equipo 8%, disciplina y responsabilidad 7%, resolución de conflictos, empatía, negociación, escucha activa 6%. Además, como funciones que se utilizan para su labor se encuentran autocontrol emocional, gestión emocional, gestión del estrés, confianza en sí mismo, adaptabilidad social, automotivación con 5%. Dando por entender que las menos frecuentes, pero no menos importantes son asertividad, resiliencia, tolerancia a la frustración, liderazgo y gestión del cambio 4%, finalmente se encuentra autoconciencia con 3%. Los comentarios observados por el personal utilizado como muestra es el siguiente:

- **Comunicación efectiva:** Permite una mayor coordinación y claridad para transmitir ideas
- **Trabajo en equipo:** Para mantener un ambiente laboral eficiente

- **Disciplina y responsabilidad:** Para cumplir a tiempo con las tareas y objetivos de la empresa

- **Resolución de conflictos:** Para aprender a ser estratégicas a la hora de resolver casos

- **Empatía:** Para comprender las necesidades de los demás

- **Negociación:** Es importante para cerrar negocios con clientes internos y externos.

- **Escucha activa:** Para comprender que se requiere

- **Autocontrol emocional:** Para saber cómo actuar adecuadamente en diversos escenarios

- **Gestión emocional:** Para mediar con clientes, jefaturas y compañeros de trabajo

- **Gestión del estrés:** Para manejar procedimientos

- **Confianza en sí mismo:** Primordial en cada área de la vida

- **Adaptabilidad social:** Para lograr adaptarse y desarrollarse en diferentes entornos

- **Automotivación:** Mantener una actitud positiva

- **Resiliencia:** Permite adaptarme ante problemas.

- **Tolerancia a la frustración:** Para sobrellevar situaciones difíciles

- **Liderazgo:** Es importante para momentos donde hay que tener una guía

- **Gestión del cambio:** Para mantenerse enfocada en actualizaciones que se presenten

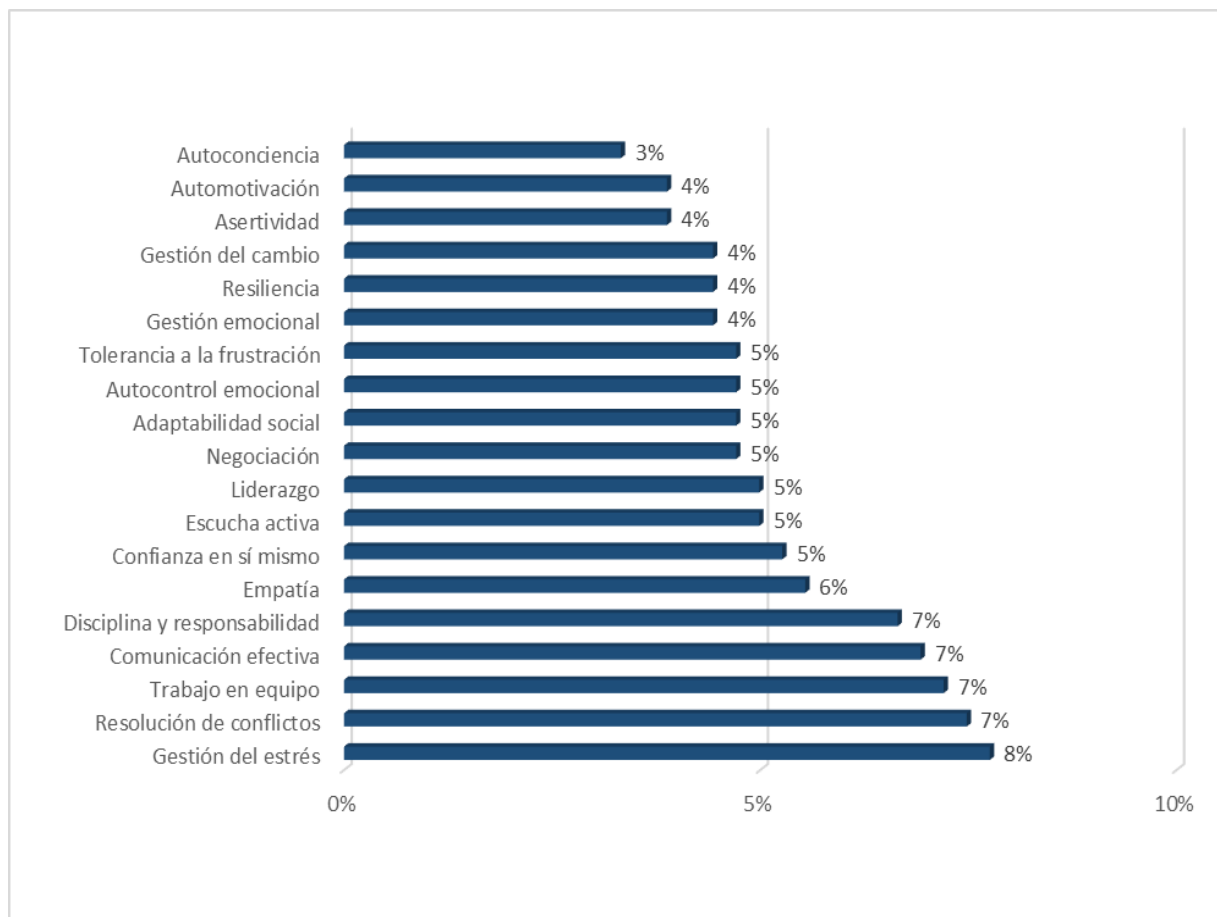
- Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como el asertividad y la autoconciencia, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 10. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades incluidas en perfil de puesto	Gestión del estrés, ¿Por qué?	28	8%
	Resolución de conflictos, ¿Por qué?	27	7%
	Trabajo en equipo, ¿Por qué?	26	7%
	Comunicación efectiva, ¿Por qué?	25	7%
	Disciplina y responsabilidad, ¿Por qué?	24	7%
	Empatía, ¿Por qué?	20	6%
	Confianza en sí mismo, ¿Por qué?	19	5%
	Escucha activa, ¿Por qué?	18	5%
	Liderazgo, ¿Por qué?	18	5%
	Negociación, ¿Por qué?	17	5%
	Adaptabilidad social, ¿Por qué?	17	5%
	Autocontrol emocional, ¿Por qué?	17	5%
	Tolerancia a la frustración, ¿Por qué?	17	5%
	Gestión emocional, ¿Por qué?	16	4%
	Resiliencia, ¿Por qué?	16	4%
	Gestión del cambio, ¿Por qué?	16	4%
	Asertividad, ¿Por qué?	14	4%
	Automotivación, ¿Por qué?	14	4%
Autoconciencia, ¿Por qué?	12	3%	
Total		361	100

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 10. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

En el gráfico se muestra la distribución porcentual de diversas habilidades interpersonales que deberían ser tomadas en cuenta de acuerdo con los perfiles de puestos. A través de esta se observa que las habilidades más necesarias son la gestión del estrés 8%, resolución de conflictos, el trabajo en equipo, comunicación efectiva, y la disciplina y responsabilidad 7%, así como la empatía con 6%. Por otro lado, habilidades como confianza en si mismo, escucha activa, liderazgo, negociación, adaptabilidad social, autocontrol emocional, tolerancia a la frustración se encuentran entre el 5%. Otras habilidades tales como gestión emocional, resiliencia, gestión del cambio, asertividad y automotivación obtuvieron 4%. Siendo autoconciencia la última con 3%. Esto indica que todas las habilidades se deben encontrar en el perfil de puesto, sin embargo,

según los que hicieses el grado de utilidad que se obtenga va a ser distinto. Las respuestas obtenidas son las siguientes:

- **Gestión del estrés:** Por la demanda de los pedidos y la atención al cliente
- **Resolución de conflictos:** Mantener relaciones saludables y asegurar la compra
- **Trabajo en equipo:** Logro de resultados
- **Comunicación efectiva:** Ser clara ante los requerimientos del puesto
- **Disciplina y responsabilidad:** Cumplimiento de las funciones
- **Empatía:** Para atender correctamente las necesidades del cliente
- **Confianza en sí mismo:** Crecer en el puesto que se desempeña
- **Escucha activa:** Saber escuchar necesidades
- **Liderazgo:** Guiar al equipo de trabajo
- **Negociación:** Para obtener mejores condiciones de compras
- **Adaptabilidad social:** Desarrollarse en diferentes entornos
- **Tolerancia a la frustración:** Saber manejar los procesos rápidos y eficazmente
- **Resiliencia: Para gestionar los problemas que se presenten**
- **Automotivación:** Actitud positiva ante los problemas
- Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como autocontrol

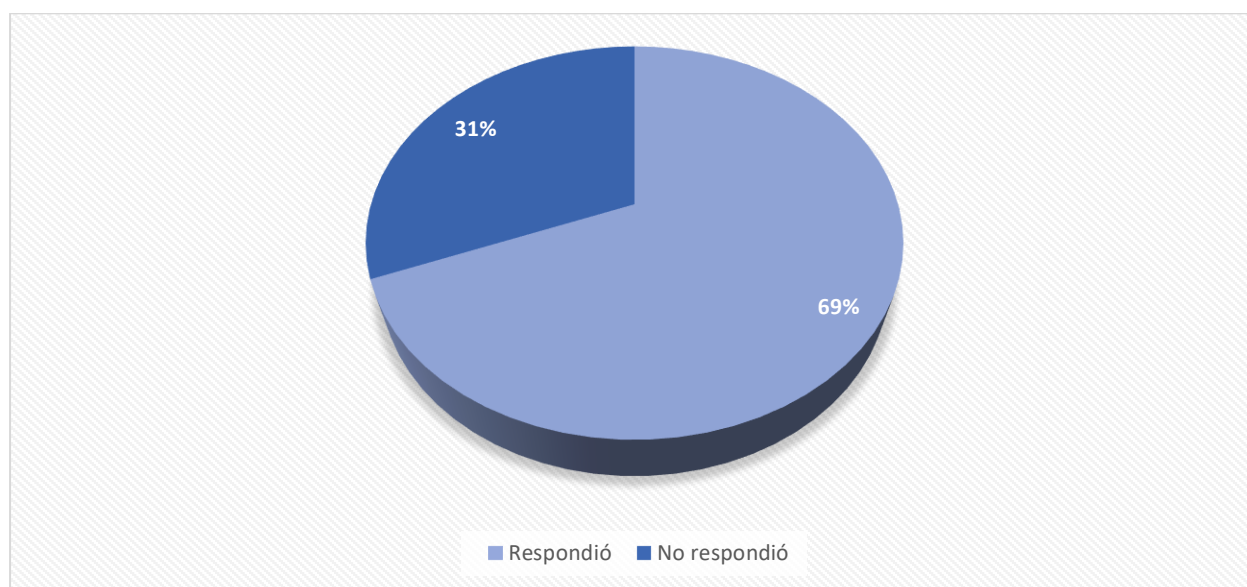
emocional, gestión emocional, gestión del cambio, asertividad y autoconciencia, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 11. ¿Cuáles habilidades interpersonales considera que presentan oportunidades de mejora?

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades	Respondió		22	69%
Por mejorar	No respondió		10	31%
Total			32	100

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 11. ¿Cuáles habilidades interpersonales considera que presentan oportunidades de mejora?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

El gráfico refleja el nivel de participación en la encuesta o actividad específica. El 69% de los participantes respondió, mientras que el 31% no lo hizo. Las habilidades interpersonales que consideran que presentan oportunidades de mejora son las siguientes:

- Proactividad a la hora de dividir las tareas y entregar a tiempo los pendientes
- Comunicación asertiva con otros departamentos
- Adaptabilidad al cambio al mejorar procesos existentes
- Ética y responsabilidad a la hora de comprender la urgencia de los demás y comunicar

de forma respetuosa y clara

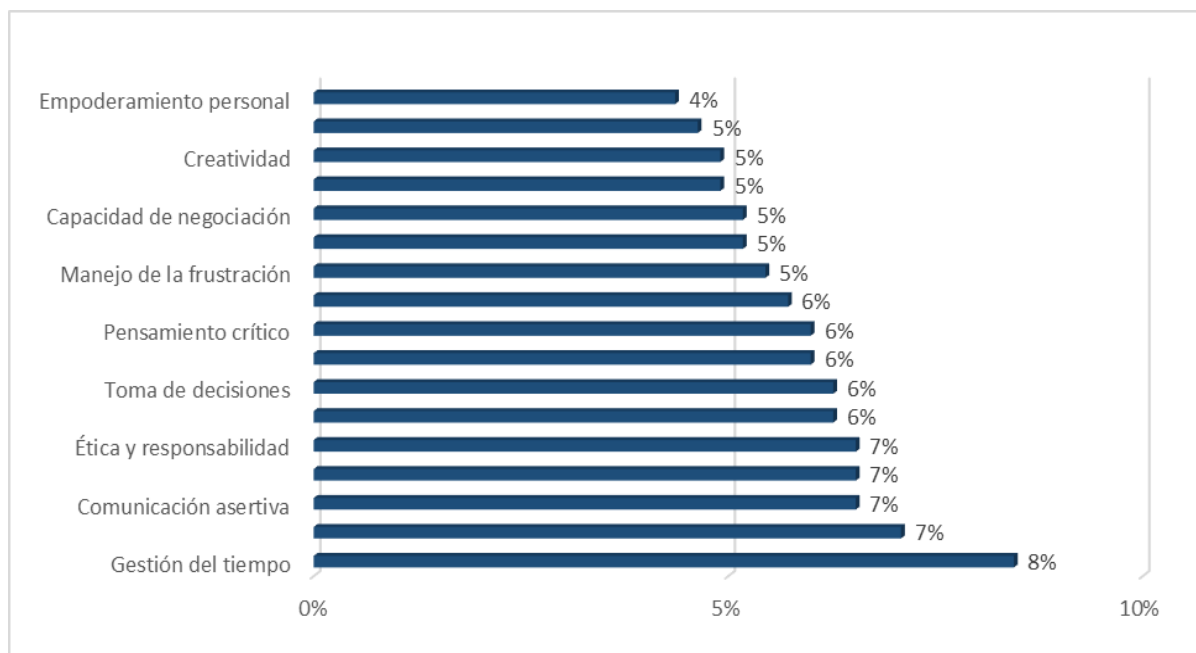
4.2.2.2. INDICADOR 2: Habilidades personales

Tabla 12. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades personales importantes en funciones	Gestión del tiempo	31	8%
	Proactividad	26	7%
	Comunicación asertiva	24	7%
	Adaptabilidad al cambio	24	7%
	Ética y responsabilidad	24	7%
	Autodisciplina	23	6%
	Toma de decisiones	23	6%
	Autoconfianza	22	6%
	Pensamiento crítico	22	6%
	Capacidad de aprendizaje	21	6%
	Manejo de la frustración	20	5%
	Autoevaluación	19	5%
	Capacidad de negociación	19	5%
	Liderazgo	18	5%
	Creatividad	18	5%
Resiliencia	17	5%	
Empoderamiento personal	16	4%	
Total		367	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 12. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción



Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.*

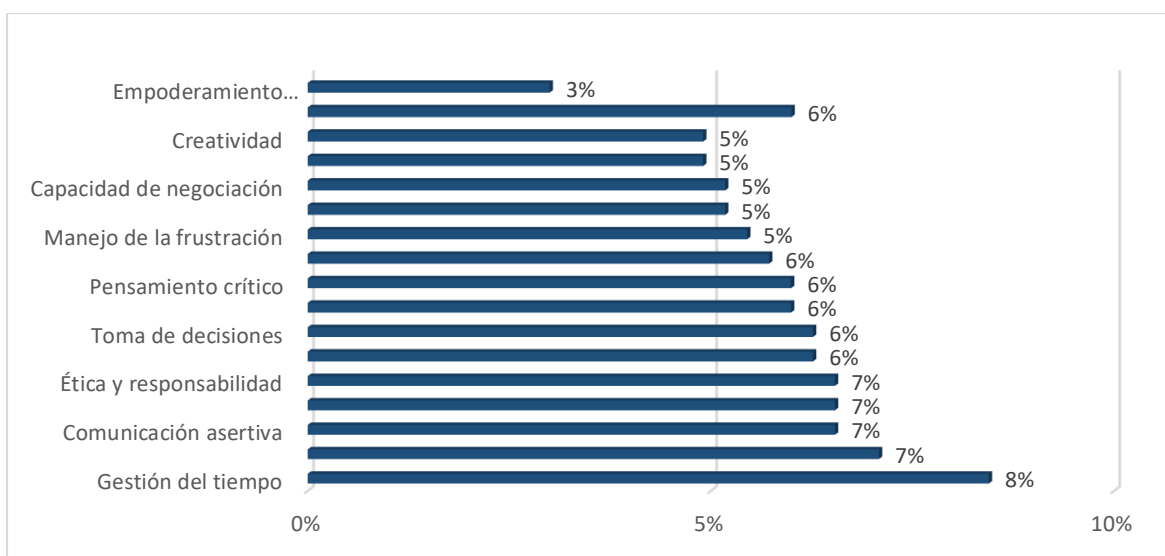
En lo que respecta las siguientes habilidades personales importantes para el desarrollo de las funciones, se observó que el 8% de los encuestados indicó que la gestión del tiempo es primordial. Asimismo, el 7% destacó la proactividad, la comunicación asertiva, la adaptabilidad al cambio y la ética y responsabilidad son necesarias. Sin embargo, el 6% mencionaron la autodisciplina, toma de decisiones, autoconfianza, pensamiento crítico, capacidad de aprendizaje. También el 5% seleccionan el manejo de la frustración, autoevaluación, capacidad de negociación, liderazgo, creatividad y resiliencia. El resto 4% seleccionó empoderamiento personal.

Tabla 13. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades personales aplica en las funciones	Gestión del tiempo, ¿Por qué?	31	8%
	Adaptabilidad al cambio, ¿Por qué?	26	7%
	Autodisciplina, ¿Por qué?	24	7%
	Toma de decisiones, ¿Por qué?	24	7%
	Ética y responsabilidad, ¿Por qué?	24	7%
	Pensamiento crítico, ¿Por qué?	23	6%
	Manejo de la frustración, ¿Por qué?	23	6%
	Proactividad, ¿Por qué?	22	6%
	Capacidad de negociación, ¿Por qué?	22	6%
	Comunicación asertiva, ¿Por qué?	21	6%
	Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué?	20	5%
	Creatividad, ¿Por qué?	19	5%
	Resiliencia, ¿Por qué?	19	5%
	Autoevaluación, ¿Por qué?	18	5%
	Liderazgo, ¿Por qué?	18	5%
	Autoconfianza, ¿Por qué?	18	6%
Empoderamiento personal, ¿Por qué?	15	3%	
Total		367	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 13. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción



En lo que respecta las siguientes habilidades personales importantes para el desarrollo de las funciones, se observó que el 8% de los encuestados indicó que la gestión del tiempo es primordial. Asimismo, el 7% destacó adaptabilidad al cambio, autodisciplina, toma de decisiones, ética y responsabilidad. Con el 6% está pensamiento crítico, manejo de la frustración, proactividad, capacidad de negociación y comunicación asertiva. Con un 5% se aprecian la capacidad de aprendizaje, creatividad, resiliencia, autoevaluación, liderazgo y autoconfianza. Sin embargo, el 4% mencionaron el empoderamiento personal. Según las respuestas por colaborador las habilidades personales que aplican en el desarrollo de sus funciones son las siguientes:

- **Gestión del tiempo:** Para lograr cumplir con las tareas en tiempo y forma
- **Adaptabilidad al cambio:** Prevención ante los cambios inesperados
- **Autodisciplina:** Para cumplir las tareas propuestas
- **Toma de decisiones:** Para negociar y decidir por la mejor opción
- **Ética y responsabilidad:** Para mantener la transparencia
- **Pensamiento crítico:** Analizar situaciones complejas
- **Manejo de la frustración:** Pensar desde la calma y tomar acciones correctas
- **Proactividad:** Ayuda a actuar de mejor manera para optimizar los procedimientos
- **Capacidad de negociación:** Mejora las relaciones comerciales y optimiza los recursos financieros
- **Comunicación asertiva:** Permite una mejor atención a las necesidades de los clientes y compañeros
- **Capacidad de aprendizaje:** Para actualizar constantemente los conocimientos
- **Creatividad:** Para reinventar nuevos procesos si es necesario
- **Resiliencia:** Para superar obstáculos y aprender de las experiencias
- **Autoevaluación:** Para encontrar puntos de mejora

- **Autoconfianza:** Desarrollar la capacidad para sobrellevar las responsabilidades del puesto

- **Empoderamiento personal:** Para influir positivamente en el equipo

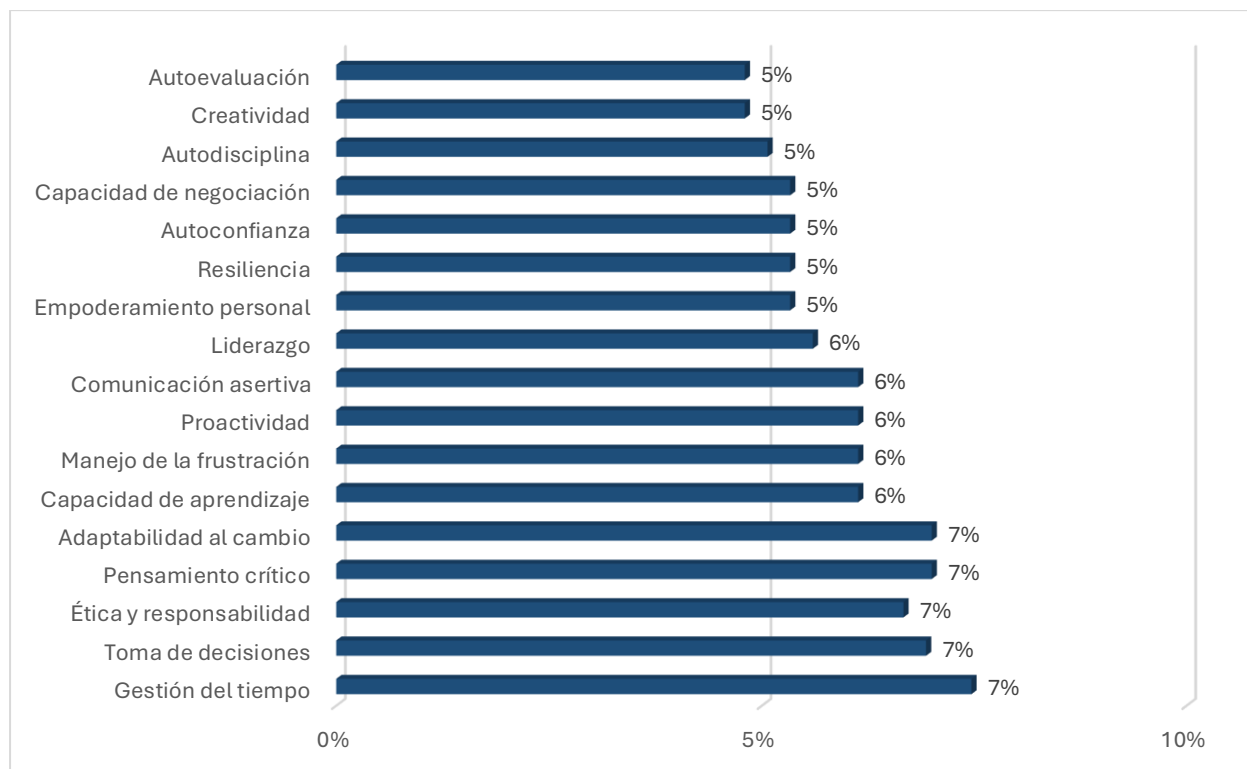
- Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como el autoliderazgo, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 14. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Descripción	Gestión del tiempo, ¿Por qué?	28	7%
	Toma de decisiones, ¿Por qué?	26	7%
	Ética y responsabilidad, ¿Por qué?	25	7%
	Pensamiento crítico, ¿Por qué?	24	7%
	Adaptabilidad al cambio, ¿Por qué?	24	7%
	Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué?	23	6%
	Manejo de la frustración, ¿Por qué?	23	6%
	Proactividad, ¿Por qué?	23	6%
Habilidades personales consideradas en perfil del puesto	Comunicación asertiva, ¿Por qué?	23	6%
	Liderazgo, ¿Por qué?	21	6%
	Empoderamiento personal, ¿Por qué?	20	5%
	Resiliencia, ¿Por qué?	20	5%
	Autoconfianza, ¿Por qué?	20	5%
	Capacidad de negociación, ¿Por qué?	20	5%
	Autodisciplina, ¿Por qué?	19	5%
	Creatividad, ¿Por qué?	18	5%
	Autoevaluación, ¿Por qué?	18	5%
Total		375	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 14. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

En lo que respecta las siguientes habilidades personales importantes para el desarrollo de las funciones, se observó que el 7% de los encuestados indicó que la gestión del tiempo toma de decisiones, pensamiento crítico, adaptabilidad al cambio y ética y responsabilidad son primordiales. Asimismo, el 6% destacó la capacidad de aprendizaje, manejo de frustración, proactividad, comunicación asertiva y liderazgo, con un 5% se aprecian empoderamiento personal, resiliencia, autoconfianza, capacidad de negociación, autodisciplina, creatividad y autoevaluación. Las razones brindadas por los colaboradores son las siguientes:

- **Gestión del tiempo:** Para distribuir las metas y cumplir con el tiempo establecido
- **Toma de decisiones:** Para tomar decisiones rápidas y efectivas en momentos inmediatos
- **Ética y responsabilidad:** Para actuar de manera profesional

- **Pensamiento crítico:** Para analizar situaciones adversas
- **Adaptabilidad al cambio:** Mejoras de procesos
- **Manejo de la frustración:** Constantes cambios
- **Proactividad:** Buscar soluciones y mejoras
- **Comunicación asertiva:** Para transmitir ideas
- **Liderazgo:** Desarrollar confianza y seguridad en el equipo
- **Empoderamiento personal:** Mantiene enfoque positivo y proactivo
- **Resiliencia:** Ayuda a enfrentar situaciones inesperadas y mantener un

rendimiento optimo

- **Autoconfianza:** Mejora el desempeño
- **Capacidad de negociación:** Es beneficioso para la empresa
- **Autodisciplina:** Ser constante y disciplinado en las funciones
- Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como capacidad de

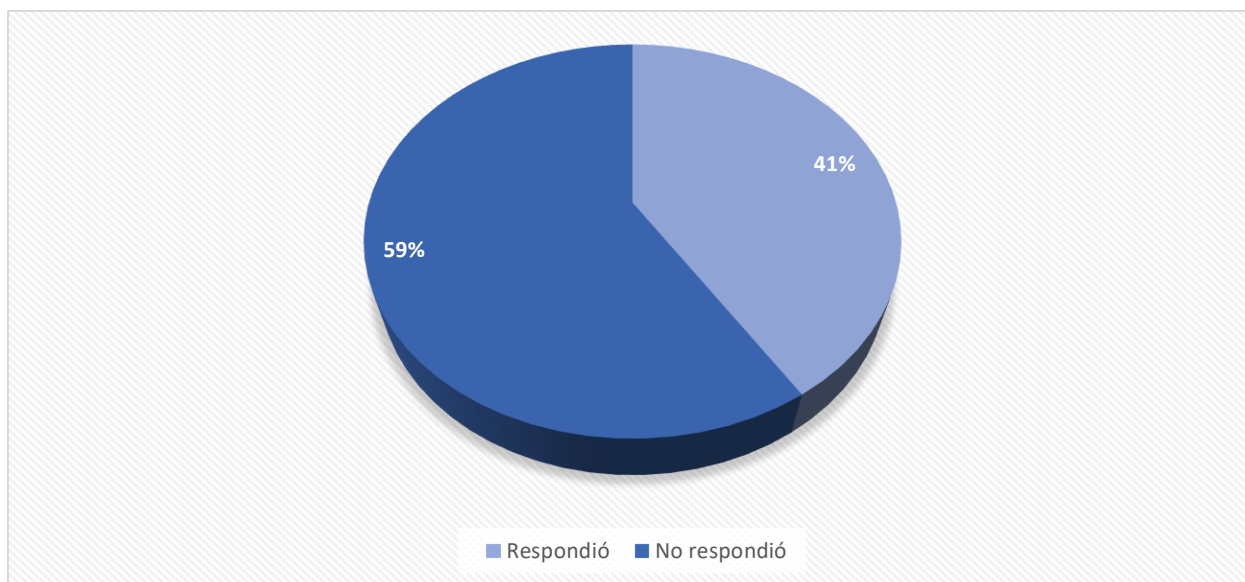
aprendizaje, creatividad y autoevaluación, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 15. ¿Cuáles habilidades personales considera que presentan oportunidades de mejora?

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Por mejorar	No respondió		19	59%
Habilidades	Respondió		13	41%
Total			32	100

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 15. ¿Cuáles habilidades personales considera que presentan oportunidades de mejora?



Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.*

El gráfico refleja el nivel de participación la encuesta es que el 59% de los participantes respondió, mientras que el 41% no lo hizo. La muestra mencionó las siguientes habilidades personales que consideran presentan oportunidades de mejora son las indicadas a continuación:

Resiliencia a la hora de resoluciones

Pensamiento crítico cuando se da una respuesta

Adaptabilidad al cambio al explorar nuevas formas de trabajo

Gestión de tiempo priorizando tareas

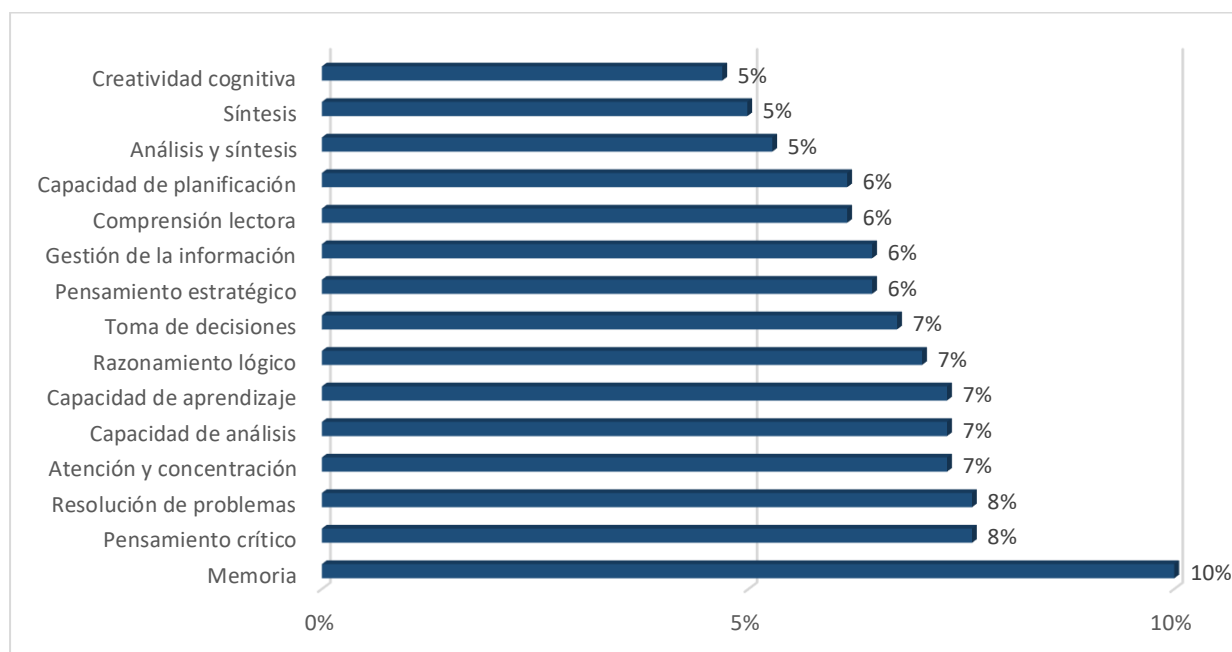
4.2.2.3. INDICADOR 3: Habilidades intelectuales

Tabla 16. *¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades intelectuales en el desarrollo de funciones	Memoria	30	10%
	Pensamiento crítico	26	8%
	Resolución de problemas	26	8%
	Atención y concentración	25	7%
	Capacidad de análisis	25	7%
	Capacidad de aprendizaje	25	7%
	Razonamiento lógico	24	7%
	Toma de decisiones	23	7%
	Pensamiento estratégico	22	6%
	Gestión de la información	22	6%
	Comprensión lectora	21	6%
	Capacidad de planificación	21	6%
	Análisis y síntesis	18	5%
	Síntesis	17	5%
	Creatividad cognitiva	16	5%
Total		341	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 16. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

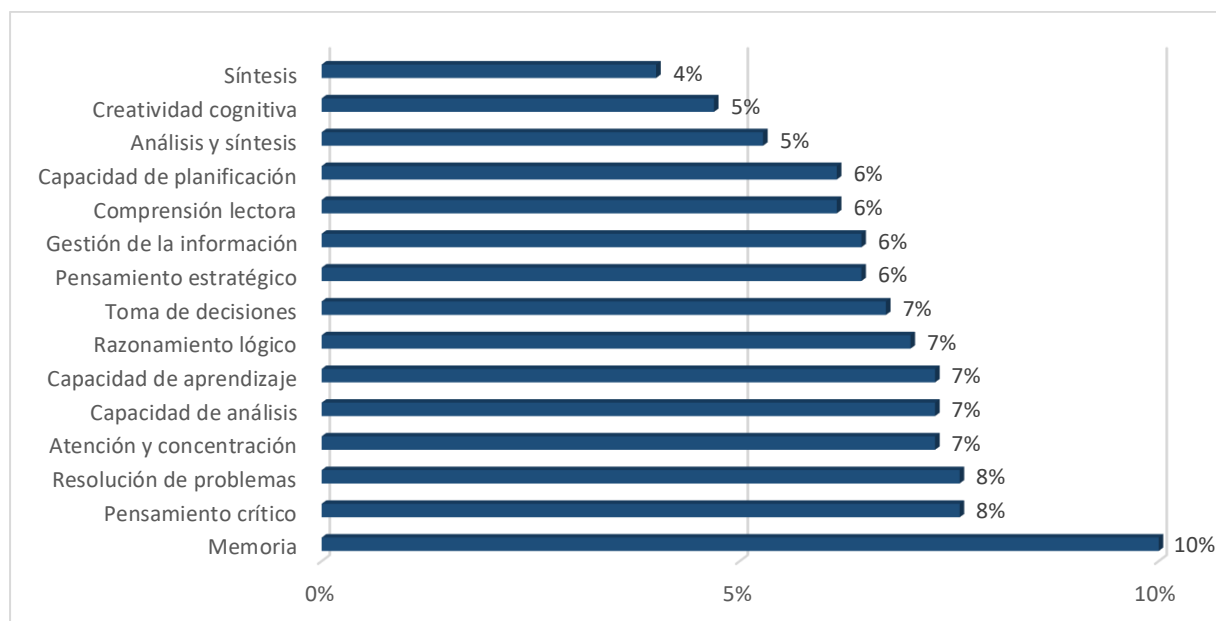
La gráfica nos permite evaluar que la memoria predomina como importancia con un 10%, seguido del pensamiento crítico y resolución de problemas con un 8%, además la atención y concentración, capacidad de análisis, capacidad de aprendizaje, razonamiento lógico y toma de decisiones tomó un 7%, seguido el pensamiento estratégico, gestión de la información, comprensión lectora y capacidad de planificación, dando como ultimo resultado el análisis y síntesis, síntesis y creatividad cognitiva.

Tabla 17. *¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades aplicadas en el desarrollo de funciones	Memoria, ¿Por qué?	27	10%
	Resolución de problemas, ¿Por qué?	25	8%
	Capacidad de análisis, ¿Por qué?	24	8%
	Razonamiento lógico, ¿Por qué?	23	7%
	Atención y concentración, ¿Por qué?	23	7%
	Pensamiento crítico, ¿Por qué?	22	7%
	Toma de decisiones, ¿Por qué?	22	7%
	Gestión de la información, ¿Por qué?	22	7%
	Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué?	21	7%
	Comprensión lectora, ¿Por qué?	20	6%
	Pensamiento estratégico, ¿Por qué?	20	6%
	Análisis y síntesis, ¿Por qué?	18	6%
	Capacidad de planificación, ¿Por qué?	17	5%
	Creatividad cognitiva, ¿Por qué?	16	5%
Síntesis, ¿Por qué?	14	4%	
Total		314	100%

Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.*

Figura 17. *¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según se demuestra la memoria predomina como importancia con un 10%, seguido de la resolución de problemas y pensamiento crítico con un 8%, seguidamente el atención y concentración, capacidad de análisis, capacidad de aprendizaje, razonamiento lógico y toma de decisiones tomaron un 7%, además pensamiento estratégico, gestión de información, comprensión de lectura y capacidad de planificación tienen 6%, adicionalmente tenemos análisis y síntesis, creatividad cognitiva con un 5% de resultado. Finalmente, síntesis obtuvo 4%. Según los colaboradores las habilidades intelectuales que se aplican en el desarrollo de sus funciones son:

Memoria: Recordar procesos y manejo de proveedores

Resolución de problemas: Idear estrategias para solucionar problemas

Capacidad de análisis: Para realizar procedimientos no automatizados

Atención y concentración: Importante para realizar tareas

Pensamiento crítico: Importante para tomar decisiones

Toma de decisiones: Saber elegir la decisión correcta con determinación

Gestión de la información: Evita errores y duplicaciones

Comprensión lectora: Ayuda a interpretar documentos, contratos, etc

Pensamiento estratégico: Se necesita para anticipar la efectividad de las tareas

Capacidad de planificación: Prioriza y organiza las tareas conforme al tiempo

Síntesis: Resume información clave

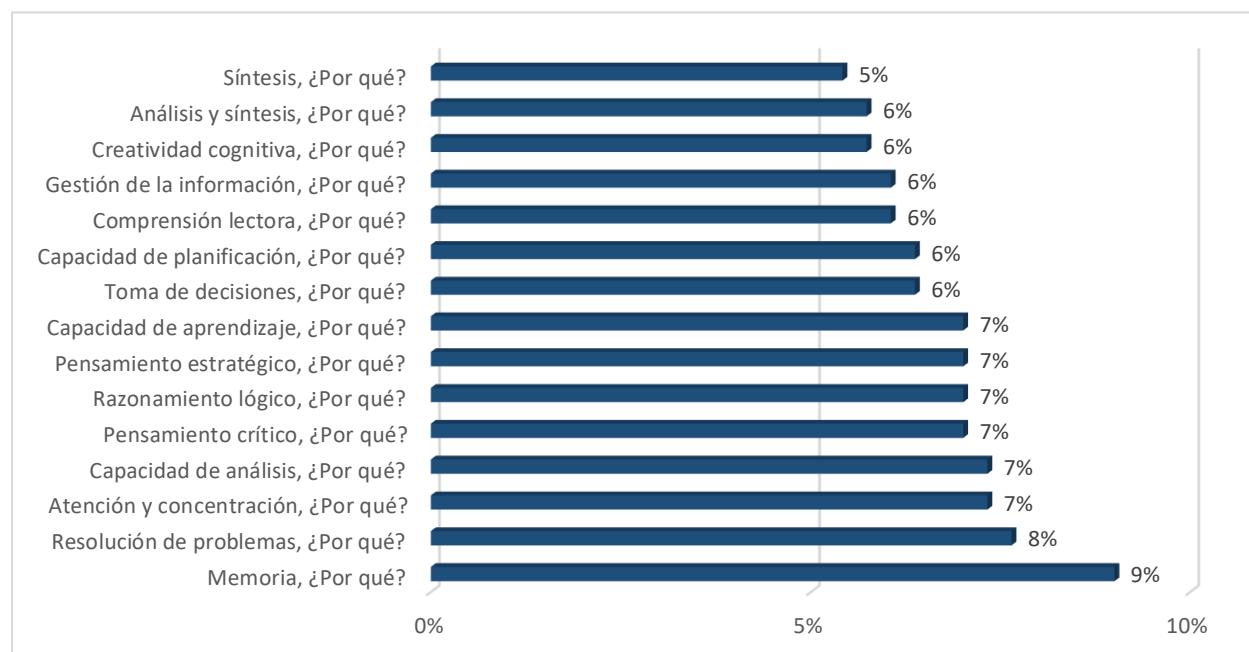
Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como razonamiento lógico, capacidad de aprendizaje, análisis y síntesis y creatividad cognitiva, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 18. *¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades consideradas dentro del perfil de puesto	Memoria, ¿Por qué?	25	9%
	Resolución de problemas, ¿Por qué?	24	8%
	Atención y concentración, ¿Por qué?	23	7%
	Capacidad de análisis, ¿Por qué?	23	7%
	Pensamiento crítico, ¿Por qué?	22	7%
	Razonamiento lógico, ¿Por qué?	22	7%
	Pensamiento estratégico, ¿Por qué?	22	7%
	Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué?	22	7%
	Toma de decisiones, ¿Por qué?	20	6%
	Capacidad de planificación, ¿Por qué?	20	6%
	Comprensión lectora, ¿Por qué?	19	6%
	Gestión de la información, ¿Por qué?	19	6%
	Creatividad cognitiva, ¿Por qué?	18	6%
	Análisis y síntesis, ¿Por qué?	18	6%
Síntesis, ¿Por qué?	17	5%	
Total		314	100%

Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025*

Figura 18. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La memoria es la habilidad intelectual más importante según la tabla, prevaleciendo con un 9%, seguido con 8% tenemos la resolución de problemas, consecuente con un 7% obtenemos la atención y concentración capacidad de análisis, pensamiento crítico, razonamiento lógico, pensamiento estratégico y capacidad de aprendizaje, además se observa un 6% en toma de decisiones, capacidad de aprendizaje, toma de decisiones, capacidad de planificación, comprensión de lectura, gestión de información, creatividad cognitiva, análisis y síntesis. Finalmente 5% se valora síntesis, siendo todas las habilidades parte del perfil de puesto, pero teniendo diferentes utilidades.

Los colaboradores indicaron los siguientes por qué, al seleccionar las habilidades intelectuales que consideraban deben estar incluidas en el perfil del puesto:

- **Memoria:** Ayuda a tener presente las tareas e indicaciones.
- **Resolución de problemas:** Aporta soluciones en las diferentes áreas.

- **Atención y concentración:** Para realizar tareas eficazmente
- **Pensamiento crítico:** Para verificar información y validar procesos antes de actuar

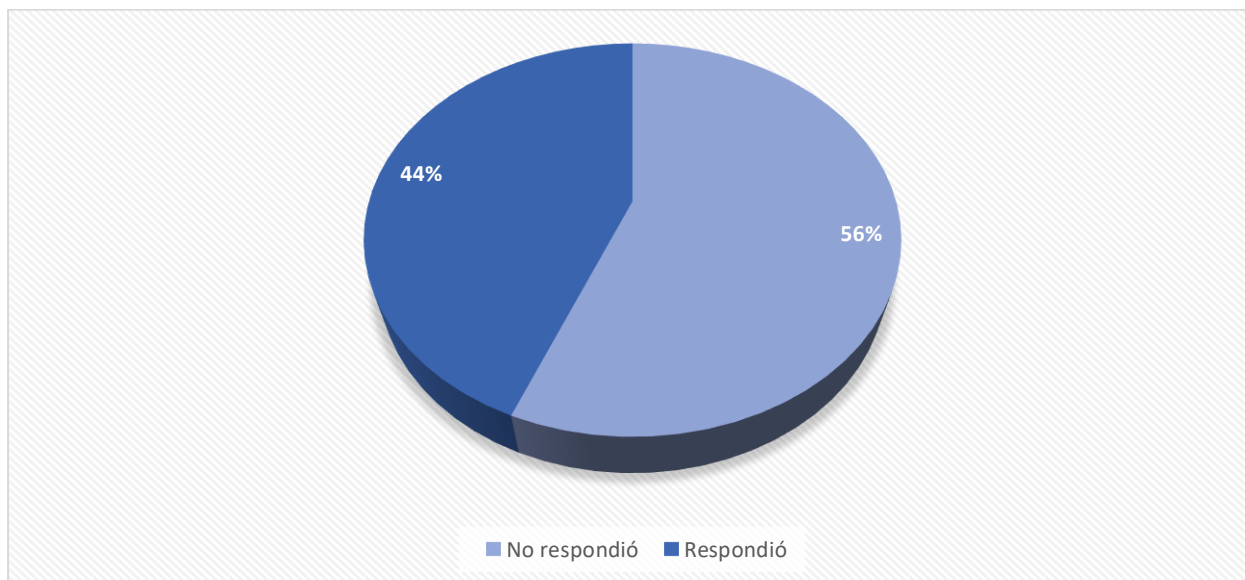
- **Razonamiento lógico:** Todo con un fundamento normativo
- **Pensamiento estratégico:** Es necesario para anticipar los problemas
- **Capacidad de aprendizaje:** Importante por el constante cambio
- **Toma de decisiones:** Promover el trabajo en equipo
- **Capacidad de planificación:** Mejora los tiempos
- **Gestión de la información:** Tener información importante presente
- **Síntesis:** Resumir información clave
- Además, se tomaron en cuenta las respuestas seleccionadas como capacidad de análisis, comprensión lectora, creatividad cognitiva, análisis y síntesis, sin embargo, no se obtuvo una explicación por parte de los colaboradores.

Tabla 19. *¿Cuáles habilidades intelectuales considera que presentan oportunidades de mejora?*

Descripción		Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades	No respondió		18	56%
Por mejorar	Respondió		14	44%
Total			32	100

Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025*

Figura 19. *¿Cuáles habilidades intelectuales considera que presentan oportunidades de mejora?*



Fuente: *Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025*

Se participó positivamente en un 56% de los participantes, mientras que el 44% no dio respuesta. En cuanto a los colaboradores de la empresa que expresaron sus sugerencias como habilidades con oportunidad de mejora se encuentran las siguientes:

- Capacidad de planificación a la hora de priorizar
- Capacidad de aprendizaje con apoyo de capacitaciones
- Toma de decisiones según las situaciones
- Resolución de problemas internos y externos
- Pensamiento estratégico dentro de la organización

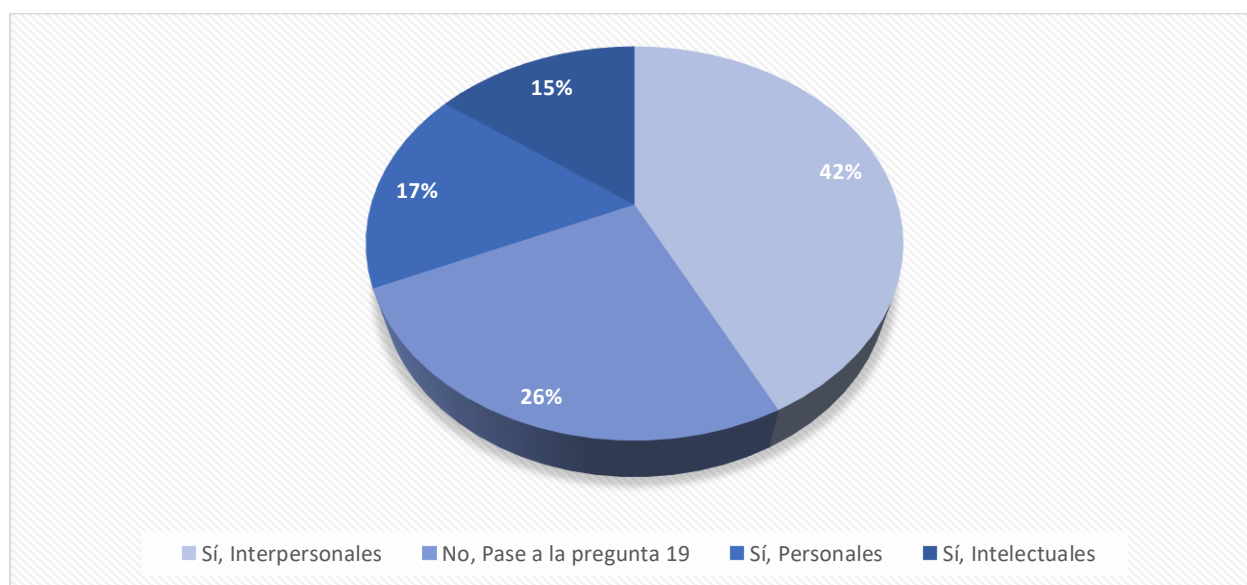
4.2.3. VARIABLE 2. Desempeño laboral

Tabla 20. *¿Su jefatura inmediata le ha dado retroalimentación acerca de sus habilidades, interpersonales, personales e intelectuales para ayudarle a mejorar en su trabajo? Puede escoger más de una opción*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Retroalimentación habilidades interpersonales	Sí, Interpersonales	19	42%
	No, Pase a la pregunta 19	12	26%
	Sí, Personales	8	17%
	Sí, Intelectuales	7	15%
Total		46	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 20. ¿Su jefatura inmediata le ha dado retroalimentación acerca de sus habilidades, interpersonales, personales e intelectuales para ayudarle a mejorar en su trabajo? Puede escoger más de una opción



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

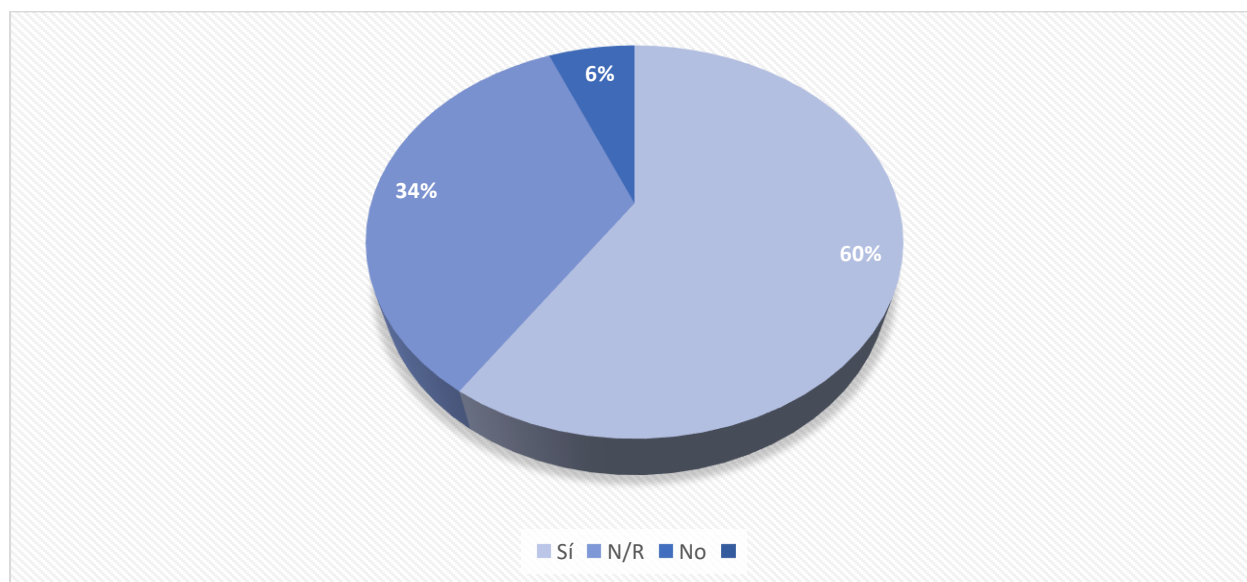
Las respuestas obtenidas constan de un 42% que indican tener retroalimentaciones interpersonales, 26% mencionan no tener retroalimentaciones de ningún tipo, 17% obtuvieron retroalimentación personal y 15% retroalimentación intelectual.

Tabla 21. ¿La retroalimentación brindada por su jefatura inmediata incluye observaciones sobre sus habilidades interpersonales, personales e intelectuales para el mejoramiento de su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Retroalimentación	Sí	20	60%
personales, intelectuales, interpersonales	N/R	10	34%
	No	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 21. ¿La retroalimentación brindada por su jefatura inmediata incluye observaciones sobre sus habilidades interpersonales, personales e intelectuales para el mejoramiento de su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Según se observa como resultado gráfico el 60% de la muestra colocó que sí han tenido observaciones sobre las habilidades interpersonales, personales e intelectuales, el otro 34% no respondió la pregunta y el 6% menciona no haber tenido ningún tipo de observación ni plan de mejora por parte de su jefatura respecto a sus habilidades.

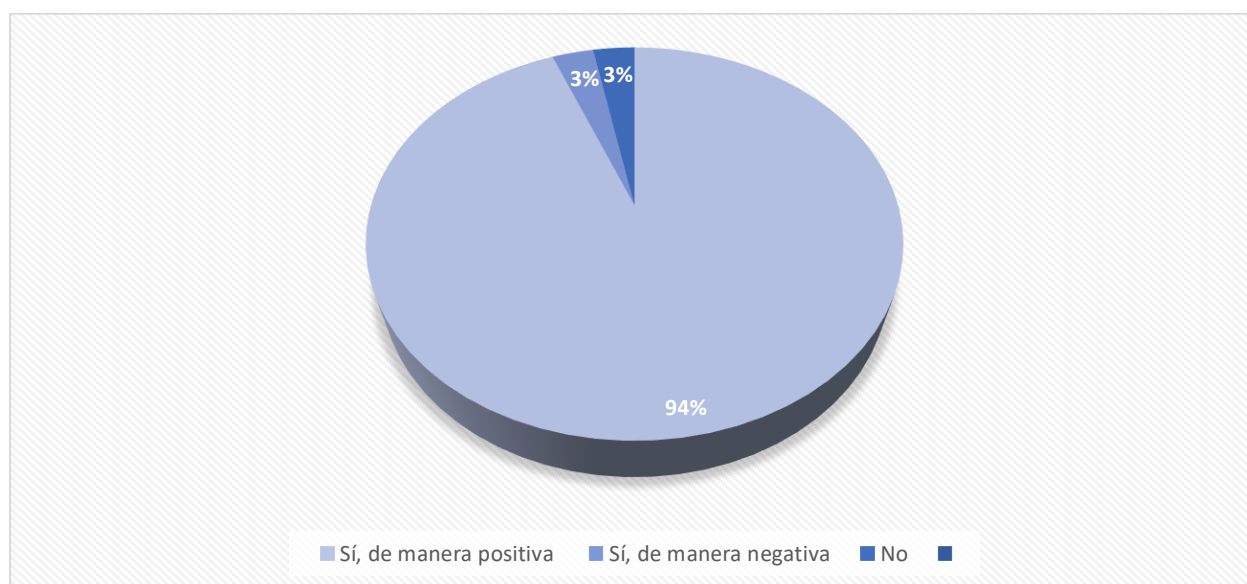
4.2.3.1 INDICADOR 1: Habilidades Interpersonales

Tabla 22. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación efectiva	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	Sí, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	No ¿Por qué?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 22. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Según la información brindada por los colaboradores se muestra un resultado del 94% hacia la influencia positiva que tiene la comunicación efectiva en el desempeño laboral, por otro lado, con 3% la población menciona que hay presencia de forma negativa o no influye en su desempeño. Según los colaboradores la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral, según se indica:

Entre las respuestas de respuesta corta de los y las participantes que lo consideran positivo se repitió la importancia en la efectividad de la comunicación ya que contribuye a mejorar

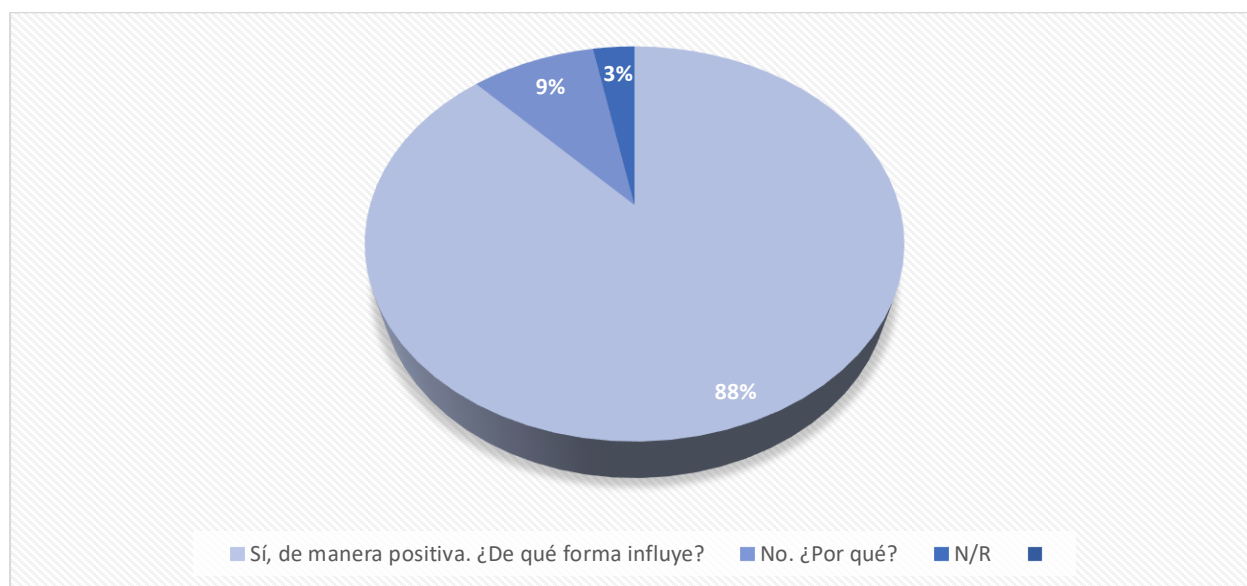
las estrategias, la negociación con proveedores, propuestas y mejora el rendimiento organizacional.

Tabla 23. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “empatía” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Empatía	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
	No. ¿Por qué?	3	9%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

Figura 23. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “empatía” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025.

En el gráfico se observa la presencia del 88% de influencia positiva hacia la comunicación efectiva, el 9% menciona no utilizarlo y el 3% de la muestra se abstiene a una respuesta. La empatía mantiene un ambiente laboral adecuado, según el comentario indicado por la muestra:

En su mayoría la muestra arroja como resultado que es importante esta habilidad y describen principalmente la relevancia de comprender las necesidades de los demás, así como cuidar de un ambiente laboral sano.

Tabla 24. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo equipo	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 24. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La muestra presenta un pensamiento idéntico en el que demuestran que la habilidad trabajo en equipo influye 100% en su desempeño laboral. La habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral por el siguiente motivo:

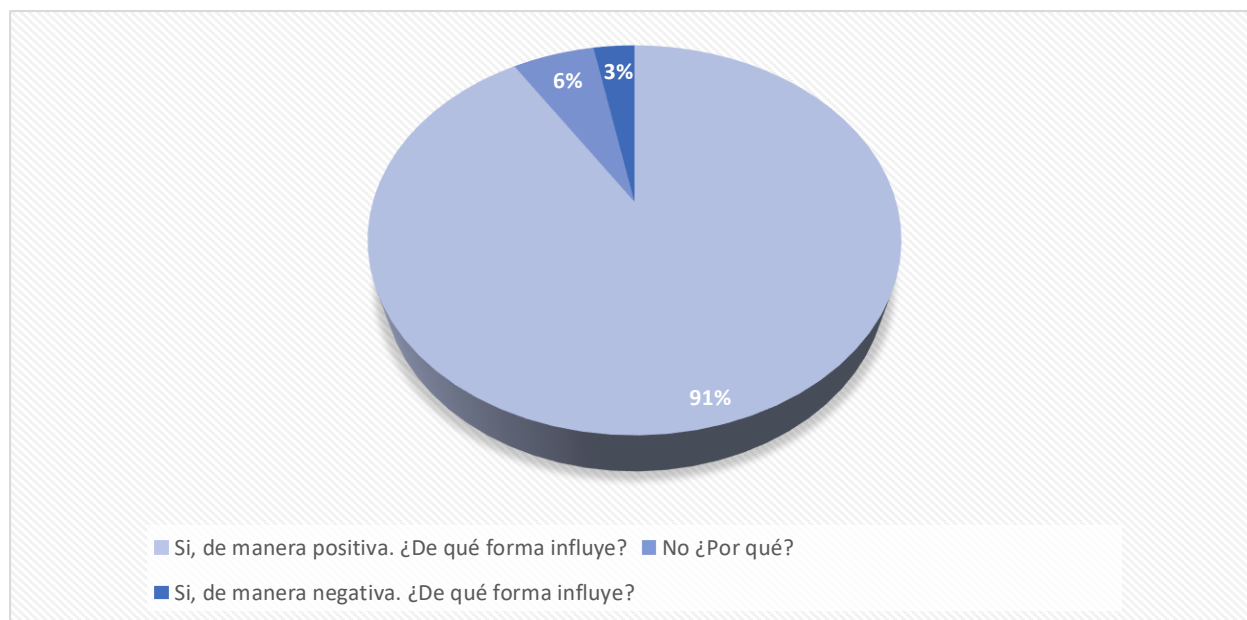
La importancia del trabajo en equipo en Pedregal es base para cumplir los objetivos, así como para fortalecer las relaciones laborales.

Tabla 25. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resolución de conflictos” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Resolución de conflictos	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
	No ¿Por qué?	2	6%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 25. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resolución de conflictos” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Manifestado en la gráfica se visualiza un 91% de respuestas positivas hacia la resolución de conflictos, un 6% de neutralidad y un 3% como una habilidad negativa en el desempeño laboral. De acuerdo con la respuesta del personal se toma en cuenta el siguiente punto de vista:

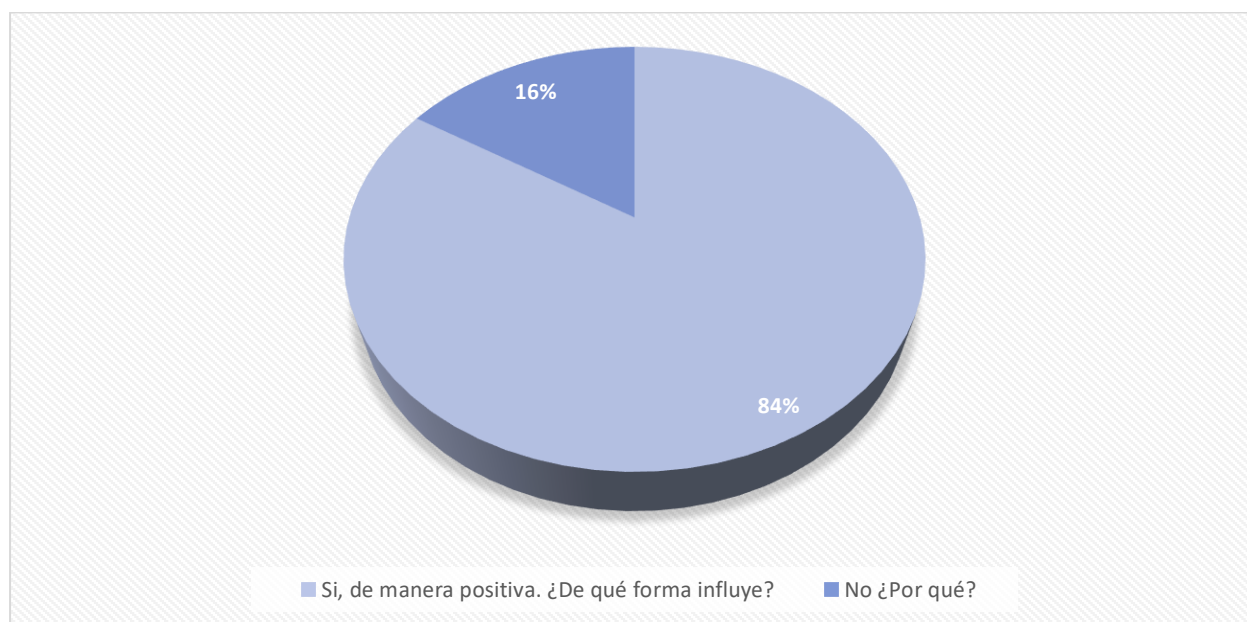
El ideal principal es el objetivo por mejorar la productividad y obtener mejor comunicación dentro del equipo.

Tabla 26. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “asertividad” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Asertividad	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	27	84%
	No ¿Por qué?	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 26. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “asertividad” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

El nivel de impacto que posee el asertividad de forma positiva es del 84%, sin embargo, de forma negativa se presentó un 16% según la afectación en el desempeño laboral. De acuerdo con la habilidad Interpersonal “asertividad” y su influencia en su desempeño laboral, se manifestaron los siguientes comentarios:

Entre las respuestas positivas se destacó la importancia del asertividad a la hora de expresar ideas y también necesidades para cumplir objetivos.

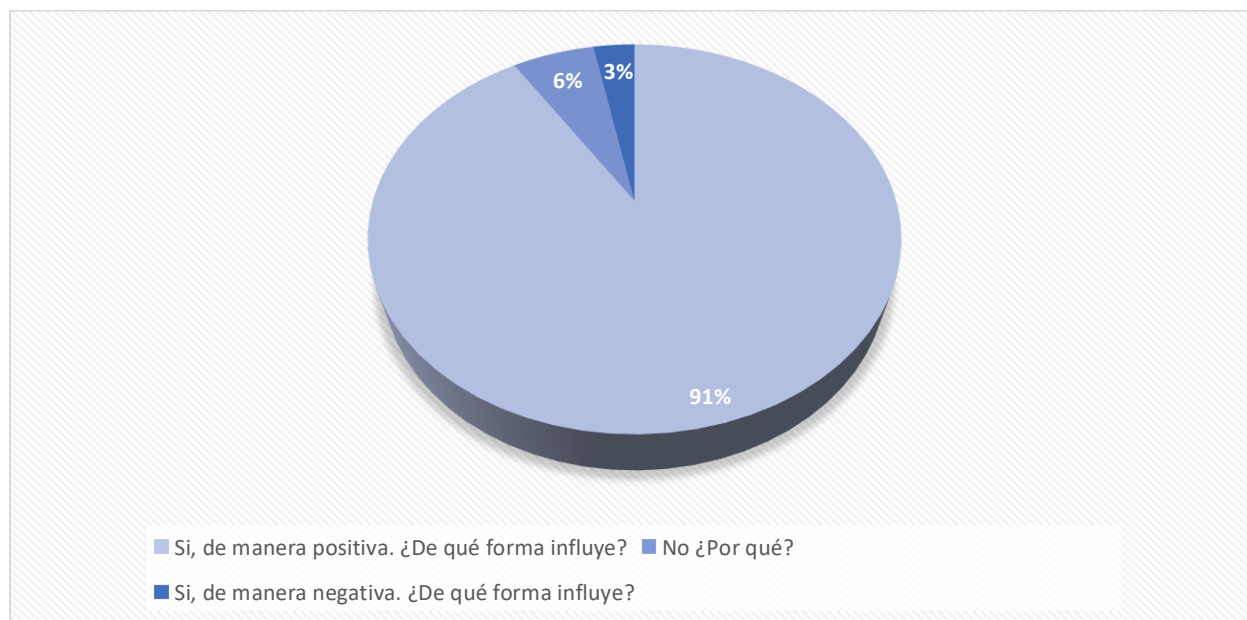
Asimismo, entre las respuestas negativas se justificó como irrelevante e innecesaria esta habilidad para el quehacer laboral.

Tabla 27. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
Escucha activa	No ¿Por qué?	2	6%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 27. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La demostración grafica desarrolla con un 91% la escucha activa representada de forma positiva, además, un 6% se refleja neutra al no afectar el desempeño laboral y un 3 % menciona

presentarse de forma negativa. Se mencionó la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral por los siguientes motivos:

Entre las respuestas positivas se destacó la importancia de la escucha activa principalmente en el trato con los clientes y en el manejo del ambiente laboral.

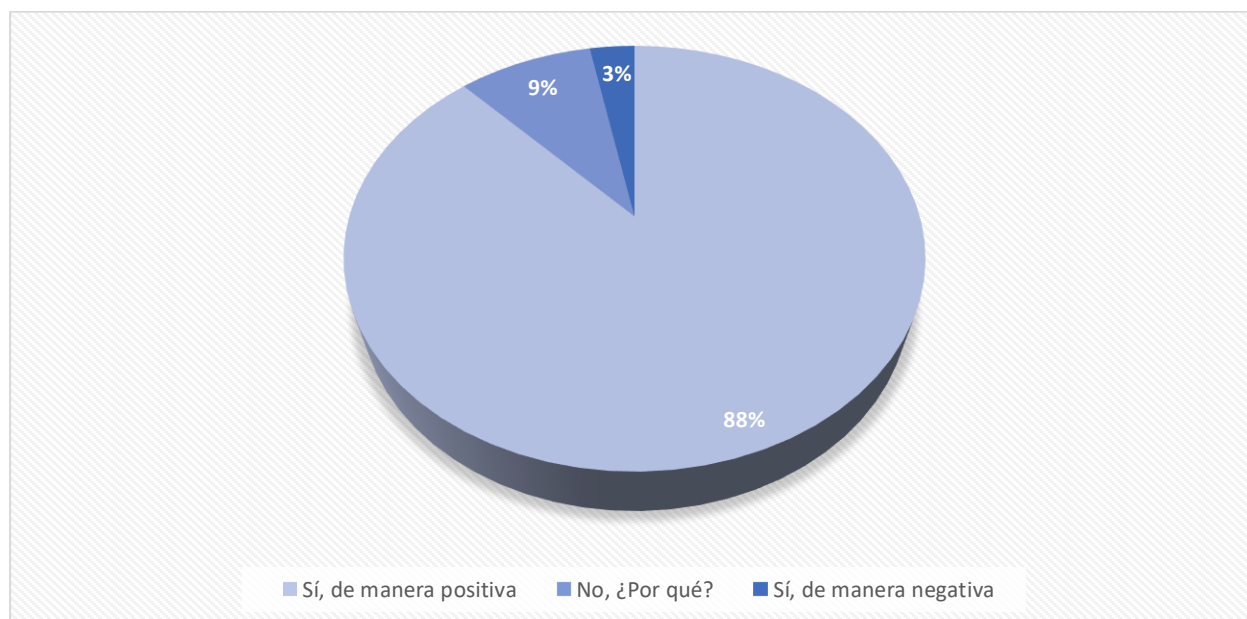
Asimismo, entre las respuestas negativas se justificó como irrelevante.

Tabla 28. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “negociación” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí, de manera positiva	28	88%
Negociación	No, ¿Por qué?	3	9%
	Sí, de manera negativa	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 28. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “negociación” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con un 88% se muestra una presencia de forma positiva hacia la influencia de la negociación, con un 9% no se muestra valor de influencia y un 3% demuestra ser una habilidad negativa.

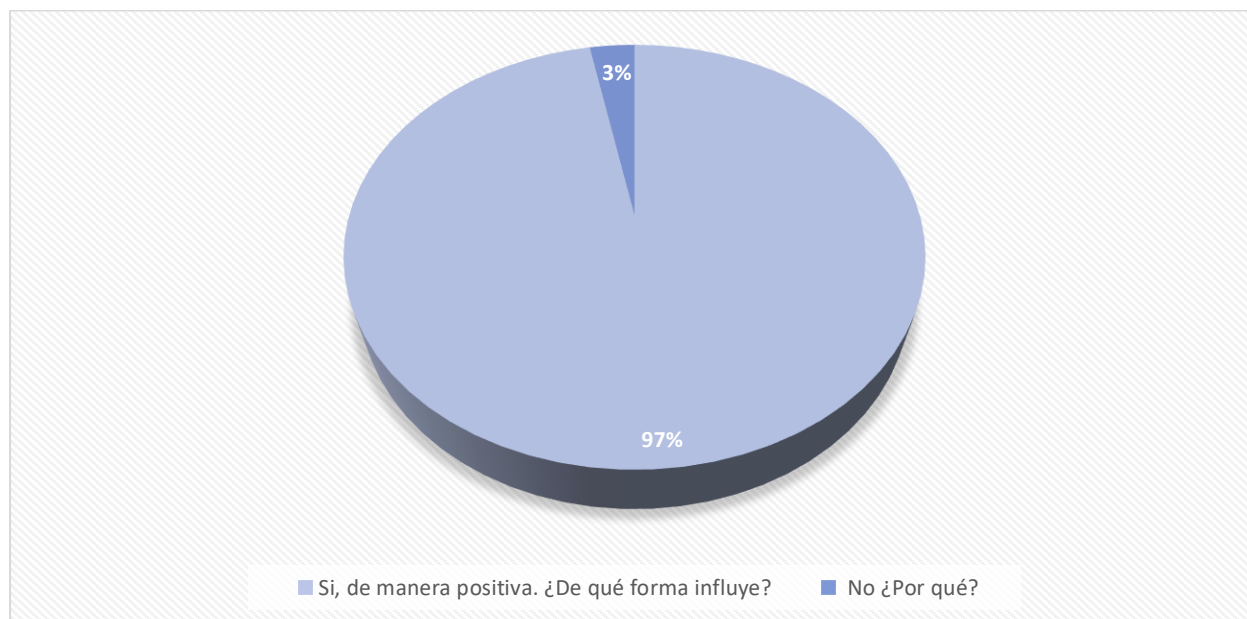
La negociación se hace presente a la hora de cumplir las metas y mejorar los procesos de compras o desarrollo interno entre departamentos.

Tabla 29. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “adaptabilidad” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Adaptabilidad	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	31	97%
	No ¿Por qué?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 29. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “adaptabilidad” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 97% de la muestra selecciona que la adaptabilidad influye de manera positiva en sus qué haceres, mientras que un 3% menciona ser neutro en su desempeño laboral. La razón principal de la influencia de la adaptabilidad en el desempeño laboral es la siguiente:

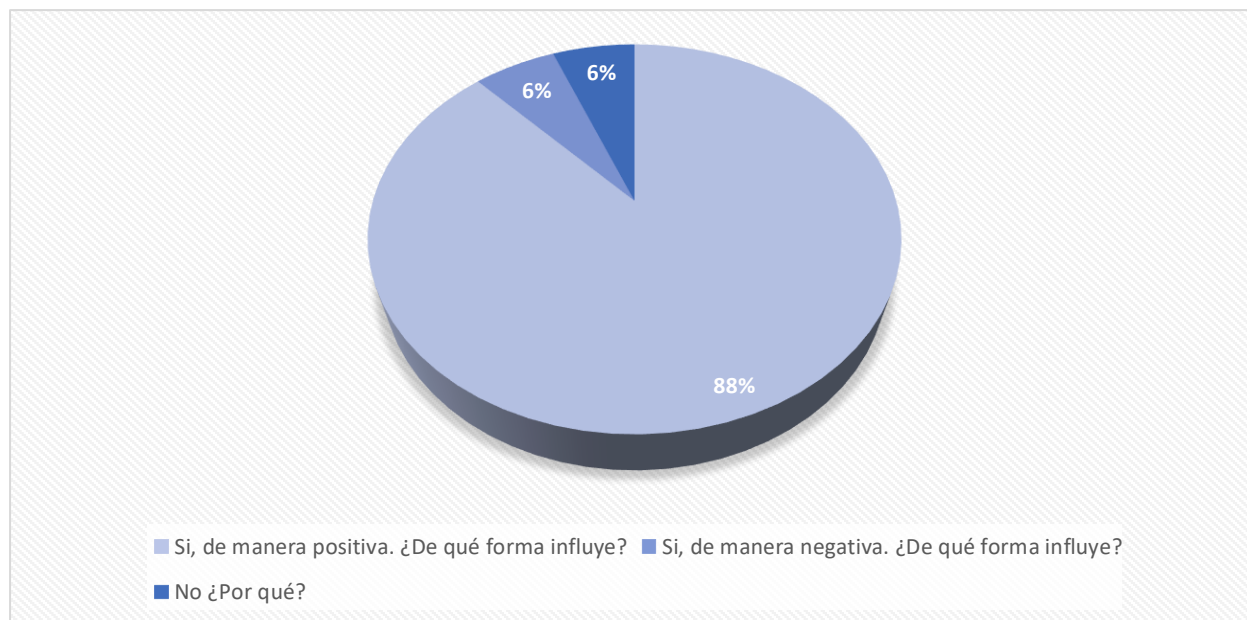
Principalmente se utiliza esta habilidad por los procesos de cambios que mantiene la empresa, como por ejemplo los cambios tecnológicos.

Tabla 30. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión emocional” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gestión emocional	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	2	6%
	No ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 30. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión emocional” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Dada la representación gráfica, podemos observar que un 88% de la muestra indica el factor gestión emocional como factor positivo en su desempeño laboral, mientras que el otro 12% obtiene un sentimiento de afectación negativa o neutra según su puesto laboral. En cuanto a los colaboradores de la empresa manifestaron los siguientes comentarios:

Entre las respuestas positivas se destacó la relevancia que tiene la gestión emocional en el manejo de situaciones donde las emociones cumplen un papel fundamental, así como la paciencia y tolerancia a la hora de tratar con clientes y con colaboradores.

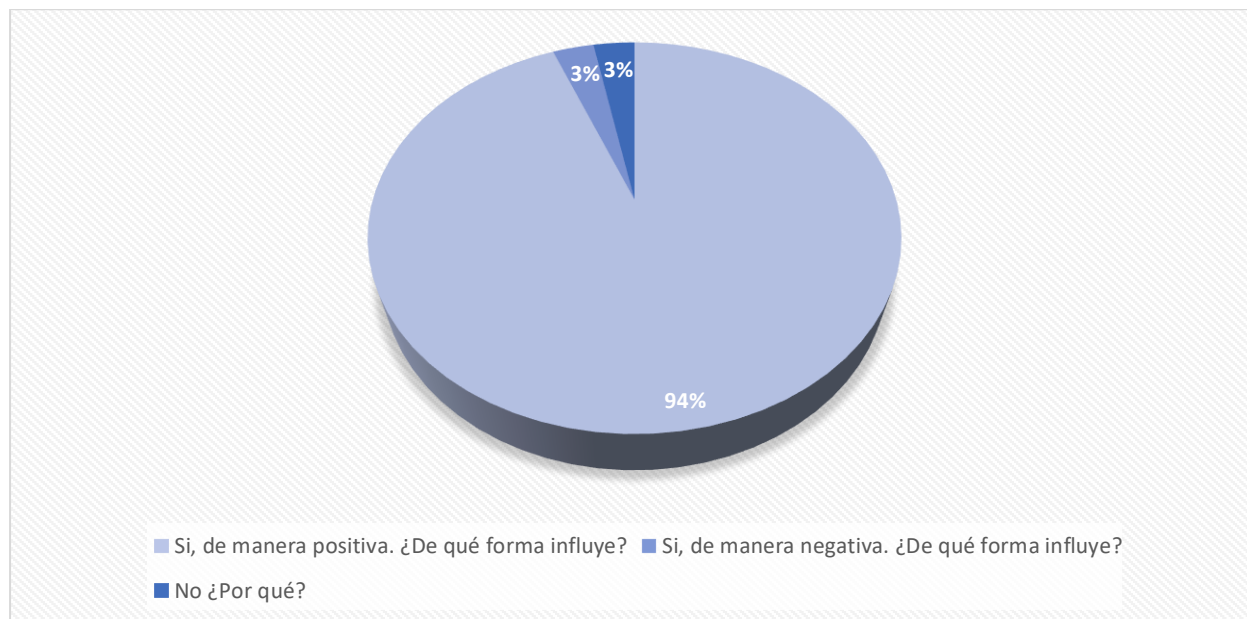
Asimismo, las respuestas negativas indicaron que no es un tema de relevancia en el aspecto laboral.

Tabla 31. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	No ¿Por qué?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 31. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La muestra indica con 94% de acierto que la habilidad liderazgo tiene influencia positiva y un 6% de manera negativa o neutra en el desempeño laboral. La muestra de personal administrativo comenta lo siguiente como punto de referencia hacia su respuesta:

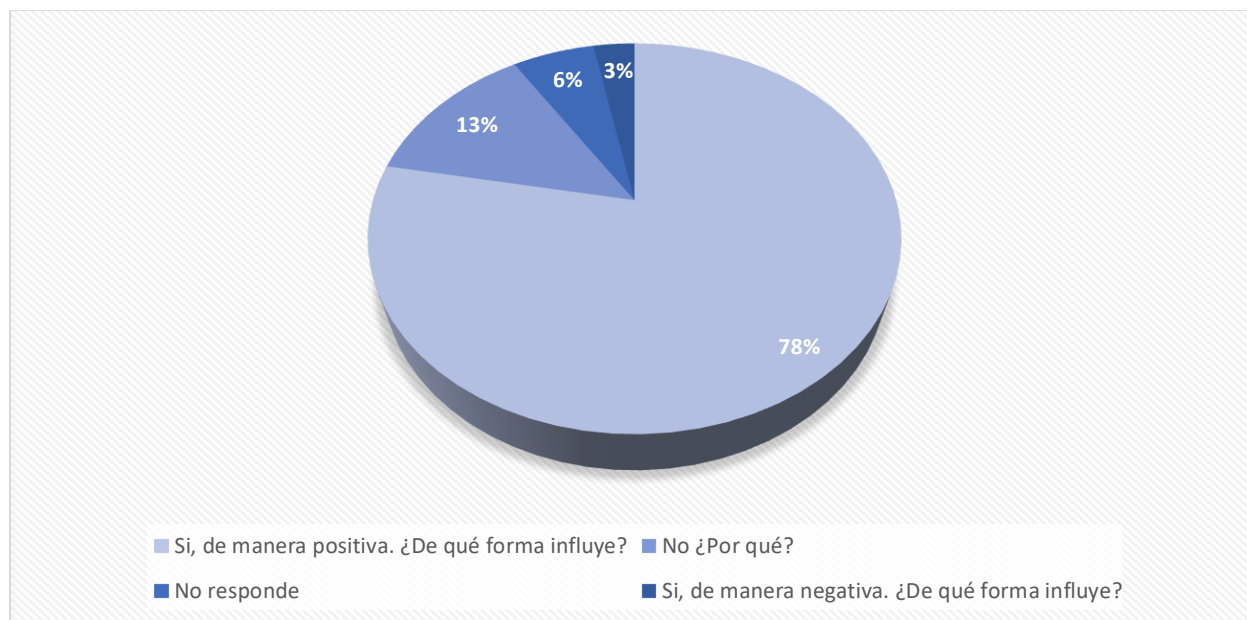
La relevancia que tiene el liderazgo irradia en su papel como guía del equipo de trabajo, así como en la toma de decisiones, gestiones estrategias y establecimiento de procesos.

Tabla 32. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autoconciencia” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	25	78%
Autoconciencia	No ¿Por qué?	4	13%
	No responde	2	6%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 32. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autoconciencia” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Ante la habilidad autoconciencia un 78% los colaboradores seleccionan que afecta de manera positiva, otro 13% indica no afectar en su labor diario, un 6% se abstiene de dar una respuesta y el 3% indica afectar de manera negativa su desempeño laboral. En cuanto a los colaboradores de Pedregal, las respuestas son las siguientes:

Entre las respuestas positivas se destacó la relevancia que tiene la autoconciencia para identificar fortalezas y capacidades.

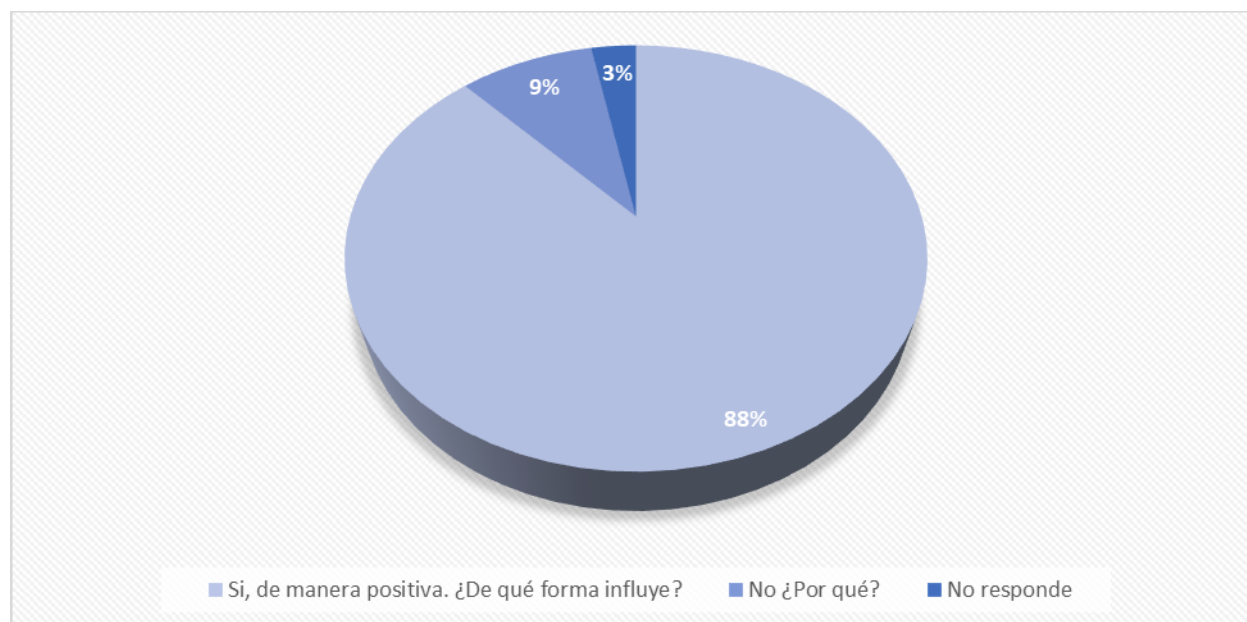
Entre las respuestas negativas se repite el hecho de que lo auto perciben como innecesario o irrelevante para el ambiente laboral.

Tabla 33. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autocontrol emocional” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Autocontrol	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
	No ¿Por qué?	3	9%
	No responde	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 33. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autocontrol emocional” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según se presencia en la gráfica, basándonos en la habilidad autocontrol emocional un 88% lo analiza como influencia positiva, mientras un 9% tiene resultado neutro, por último, un 3% no participa de la pregunta. Así, los puntos de vista del personal administrativo se plasman en el siguiente comentario:

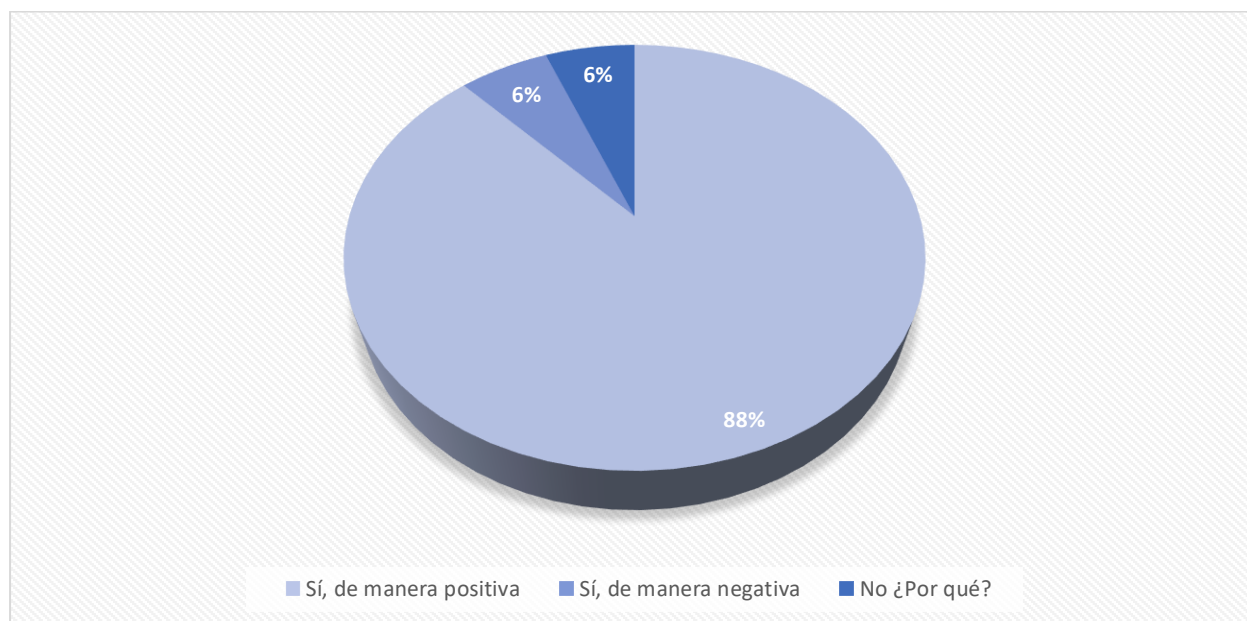
Como punto de mejora es la búsqueda de una mejora genera el autocontrol de las emociones para tomar decisiones y saber cómo actuar en situaciones bajo presión.

Tabla 34. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “automotivación” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí, de manera positiva	28	88%
Automotivación	Sí, de manera negativa	2	6%
	No ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 34. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “automotivación” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 88% de la muestra presenta una respuesta positiva hacia la afectación de la automotivación en el desempeño laboral, un 6% afecta de manera negativa y el otro 3% no muestra afectarle esta habilidad blanda en su desempeño laboral. Así, la muestra hizo llegar sus ideas por medio de diferentes maneras de pensar:

"Sí, de manera positiva" en el desempeño y del cumplimiento de los objetivos.

"Sí, de manera negativa" debe haber más motivación por parte de la empresa.

"No" Irrelevante.

Tabla 35. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal "resiliencia" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Resiliencia	Sí, de manera positiva	27	84%
	No ¿Por qué?	5	16%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 35. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal "resiliencia" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según su aplicación un 84% considera positiva la presencia la resiliencia y un 16% de la muestra no percibe un efecto esta habilidad en su desempeño laboral. De esta forma, el equipo administrativo presentó sus opiniones:

"Sí, de manera positiva" por el esfuerzo para lograr cumplir los resultados.

"No" es irrelevante para su puesto laboral

Tabla 36. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “tolerancia a la frustración” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Tolerancia a la frustración	Sí, de manera positiva	28	88%
	No ¿Por qué?	4	12%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 36. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “tolerancia a la frustración” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La grafica muestra un resultado del 88% de forma positiva hacia la tolerancia a la frustración y un 12% de la muestra no percibe un efecto de ninguna manera en su desempeño laboral. Así, el personal administrativo transmitió sus puntos de vista mediante variadas maneras de pensar:

"Sí, de manera positiva" desde el control, paciencia y tolerancia hacia los cambios.

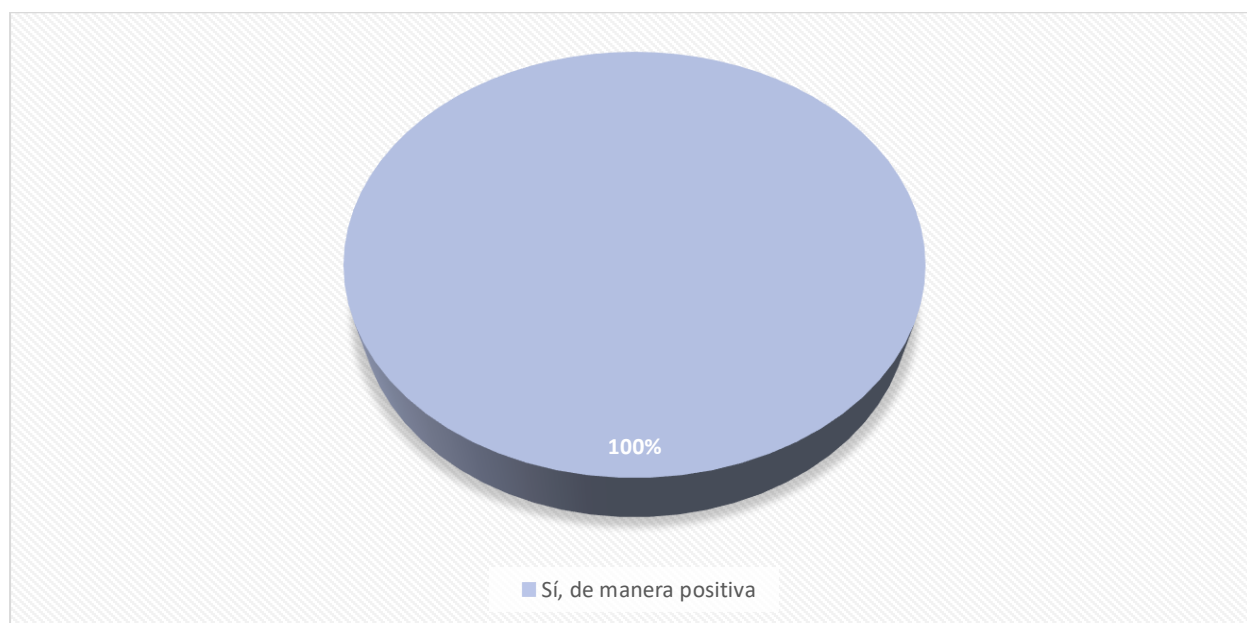
"No" es considerado innecesario y no se debería llegar a ese nivel de frustración.

Tabla 37. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “disciplina y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Disciplina y responsabilidad	Sí, de manera positiva	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 37. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “disciplina y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Todos los colaboradores están de acuerdo en que la habilidad disciplina y responsabilidad afectan al 100% de manera positiva. En cuanto a los colaboradores de la empresa, compartieron que la forma en la que utilizan la habilidad es la siguiente forma:

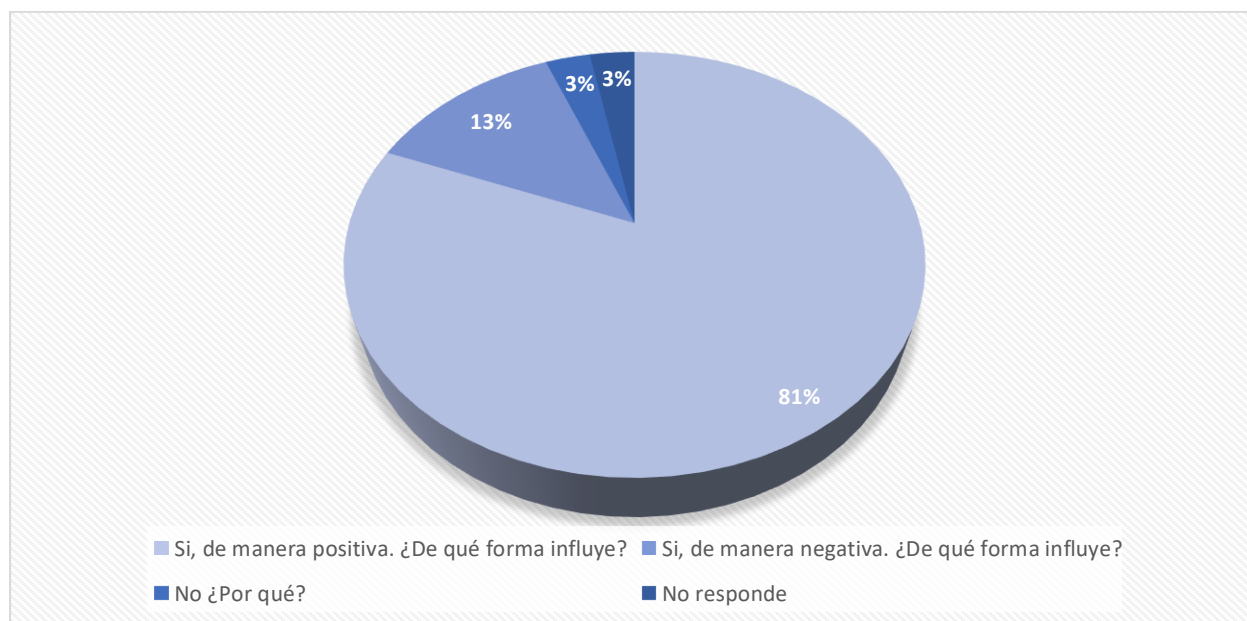
Todas las respuestas coincidieron en que la disciplina y responsabilidad es una habilidad indispensable para el trabajo, ya que con ella se logra un mejor rendimiento, organización y priorización de tareas.

Tabla 38. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del estrés” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gestión del estrés	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	26	81%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	4	13%
	No ¿Por qué?	1	3%
	No responde	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 38. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del estrés” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

En un porcentaje del 81% afecta de manera positiva, con un 13% hay presencia de forma negativa, un 3% no tiene mayor afectación y otro 3% no participa de los resultados. En conclusión, el personal administrativo expresó su sentir respecto al tema de la siguiente manera:

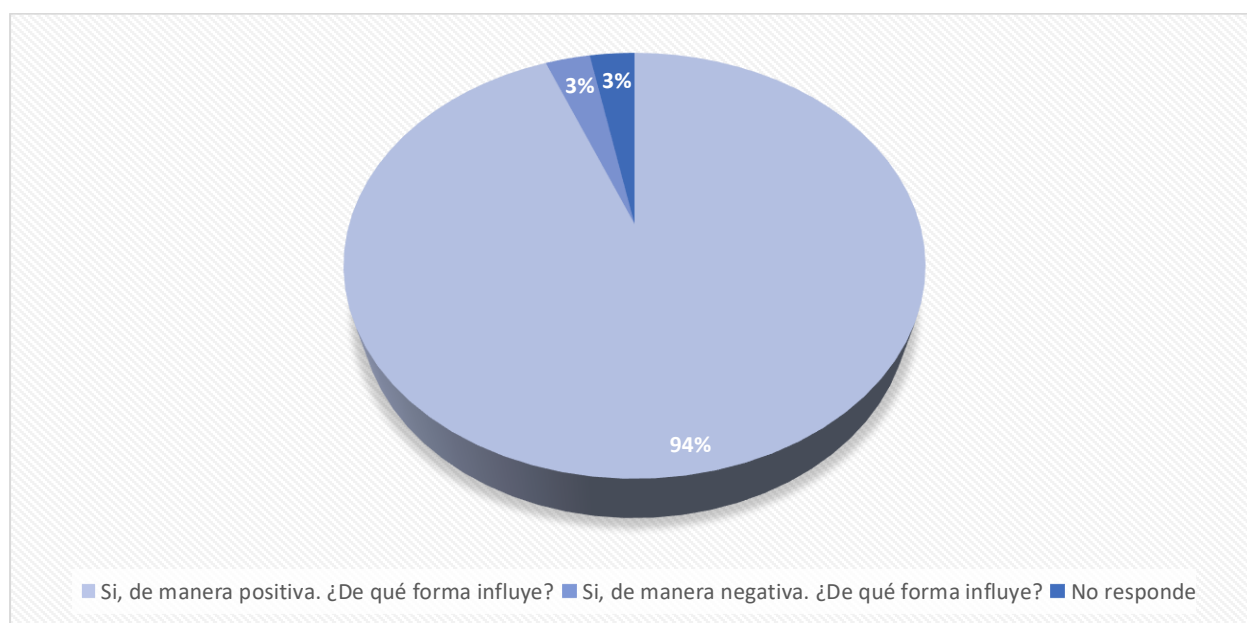
A nivel de salud ocupacional la implementación de campañas informativas para la prevención del agotamiento, enfoque y calma puede ser de mucho peso, ya que es una habilidad base en todos los puestos laborales.

Tabla 39. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “confianza en sí mismo” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Confianza en	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
Si mismo	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	No responde	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 39. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “confianza en sí mismo” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la muestra la habilidad blanda confianza en si mismo afecta de las siguientes formas al desempeño laboral, 94% de forma positiva, 3% de forma negativa, otro 3% no apoyaron la respuesta. La siguiente es la respuesta proporcionada por la muestra:

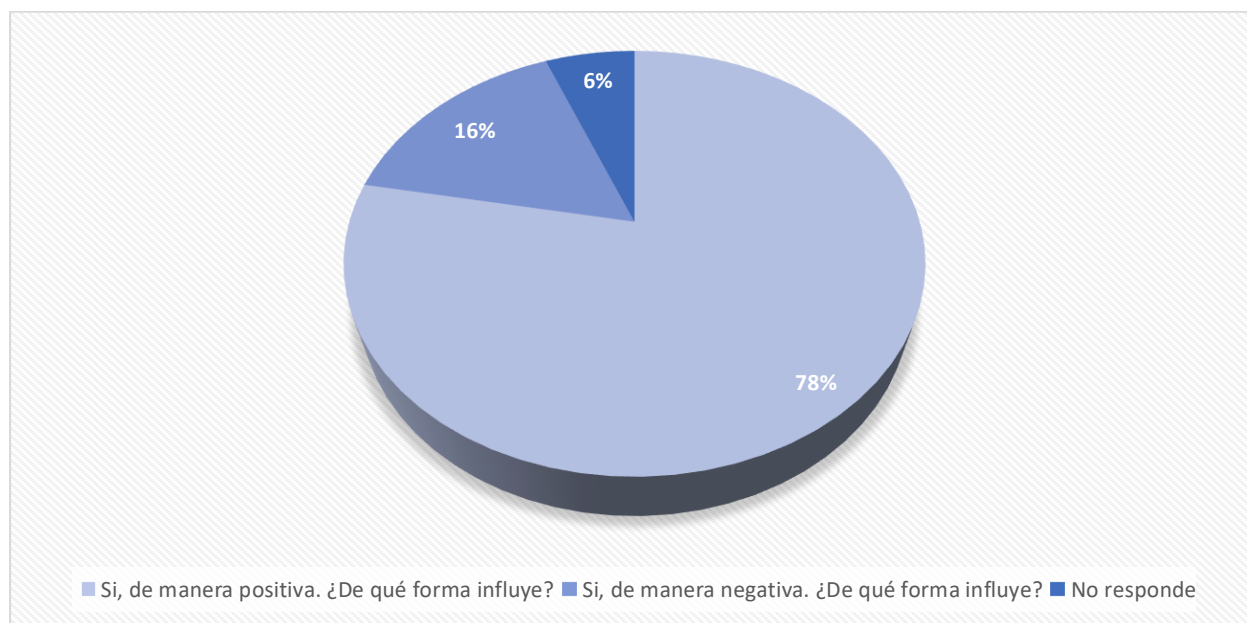
La importancia principal de esta habilidad es la autoconfianza y promoción de la seguridad en la toma de decisiones.

Tabla 40. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del cambio” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gestión	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	25	78%
Del cambio	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	5	16%
	No responde	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 40. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del cambio” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la representación gráfica un 78% tiene afectación positiva acerca de la gestión del cambio, un 16% opina que hay repercusión negativa y un 6% no toma en cuenta su opinión para la encuesta. Así respondió el personal administrativo dando sus razones:

"Sí, de manera positiva" en la apertura de cambios, crecimiento personal y la preparación constante.

"Sí, de manera negativa" mencionaron que puede existir resistencia al cambio.

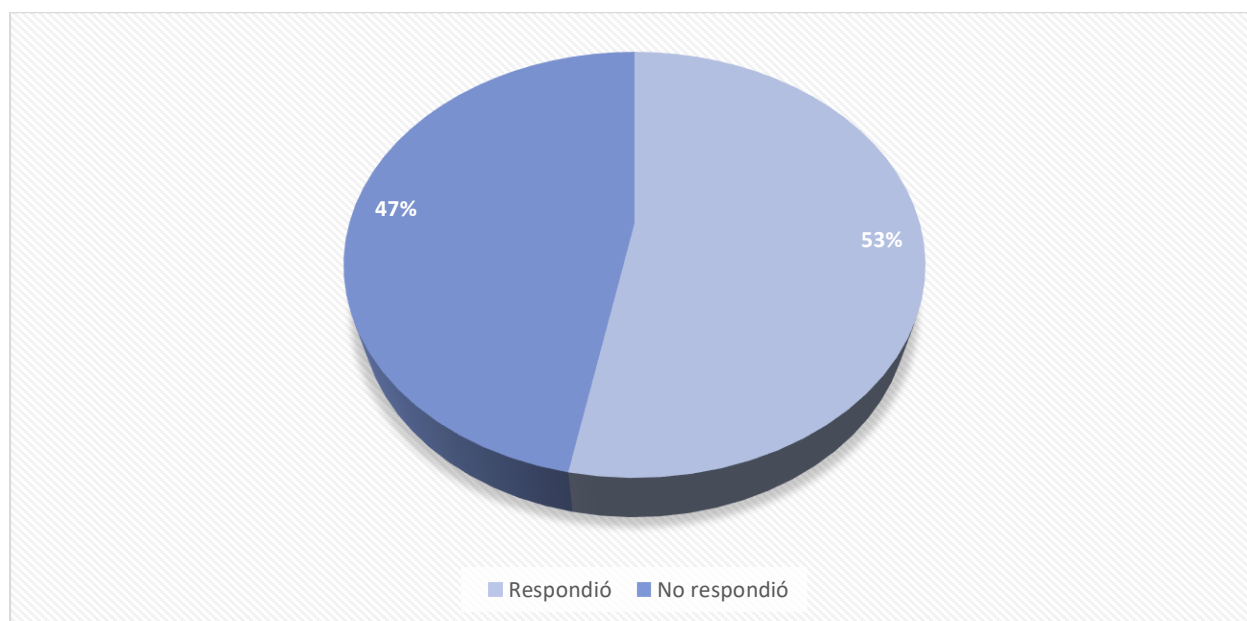
"No" Irrelevante.

Tabla 41. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades Interpersonales y mejorar su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	Respondió	17	53%
	No respondió	15	47%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 41. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades Interpersonales y mejorar su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La gráfica demuestra que un 53% de los colaboradores participaron con una respuesta de recomendación mientras que un 47% se abstuvo. Las voces del personal administrativo se hicieron oír en esta respuesta:

Se plantea a nivel general una necesidad de mayor capacitación a sus colaboradores.

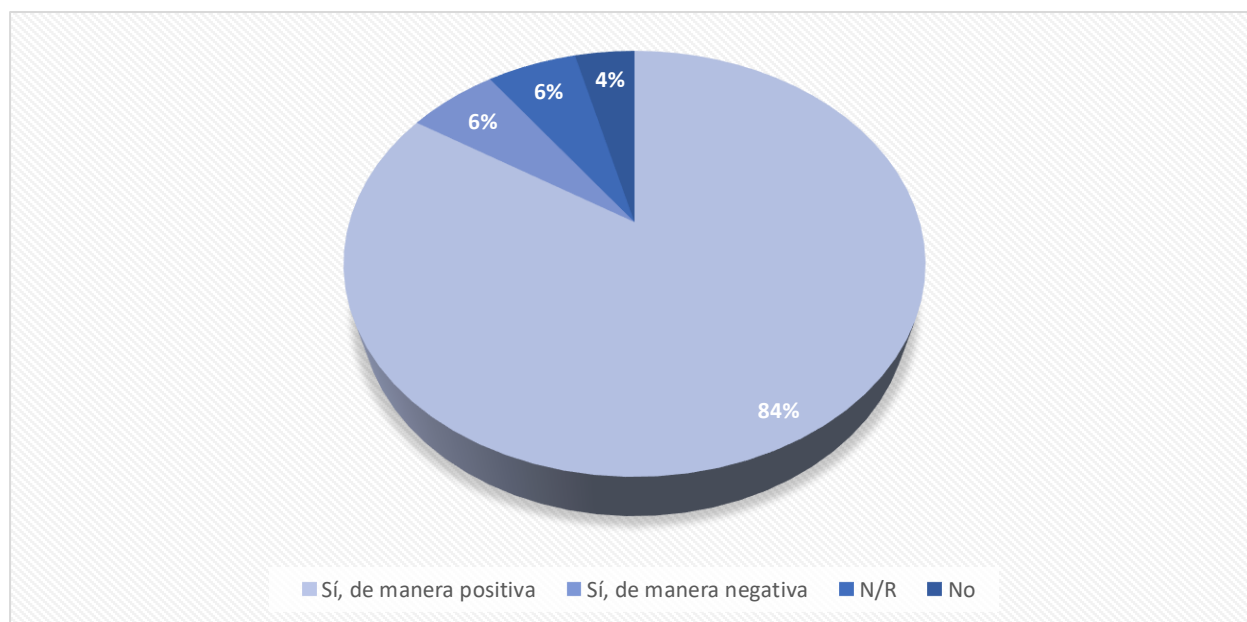
4.2.3.2 INDICADOR 2: Habilidades personales

Tabla 42. ¿Considera usted que la habilidad personal “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Pensamiento crítico	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	27	84%
	Sí, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	2	6%
	N/R	2	6%
	No. ¿Por qué?	1	4%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 42. ¿Considera usted que la habilidad personal “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Como respuesta del uso del pensamiento crítico se destaca lo siguiente, un 85% de la población indica que afecta de manera positiva, otro 6% indica que influye de manera negativa o no se obtiene respuesta, por último, un 4% indica tener repercusión negativa. La información obtenida mediante el muestreo es la siguiente:

"Sí, de manera positiva" en la identificación de errores y resolución de problemas.

"Sí, de manera negativa" es irrelevante.

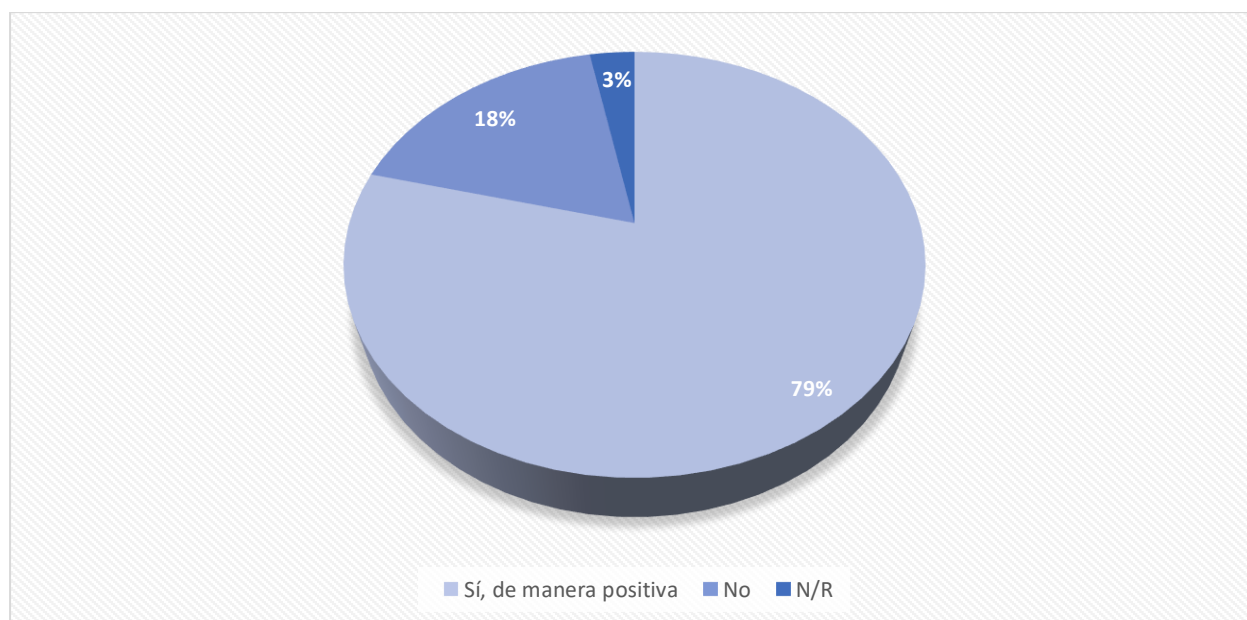
"No" diferencia de pensamientos.

Tabla 43. ¿Considera usted que la habilidad personal "gestión del tiempo" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gestión del tiempo	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	25	79%
	No. ¿Por qué?	6	18%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 43. ¿Considera usted que la habilidad personal "gestión del tiempo" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La gestión del tiempo de manera positiva influye un 79% a la muestra, con un 18% influye de manera negativa y un 3% indica que no hay efecto según su desempeño laboral. La razón proporcionada por el personal es la siguiente:

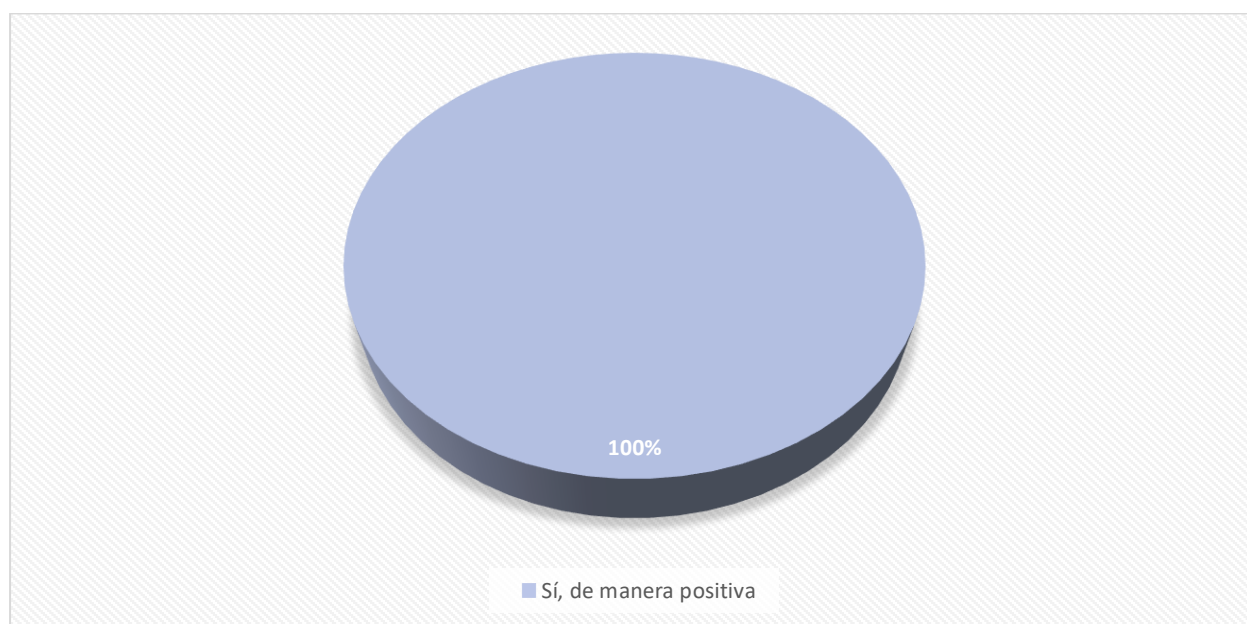
Esta habilidad irradia en la productividad y distribución del tiempo.

Tabla 44. ¿Considera usted que la habilidad personal “autodisciplina” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Autodisciplina	Sí, de manera positiva	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 44. ¿Considera usted que la habilidad personal “autodisciplina” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la respuesta de los colaboradores con un 100% la autodisciplina influye de manera positiva. Los resultados obtenidos a partir de la muestra son los siguientes:

Se utiliza en la priorización de las funciones, cumplimiento de tareas y responsabilidad.

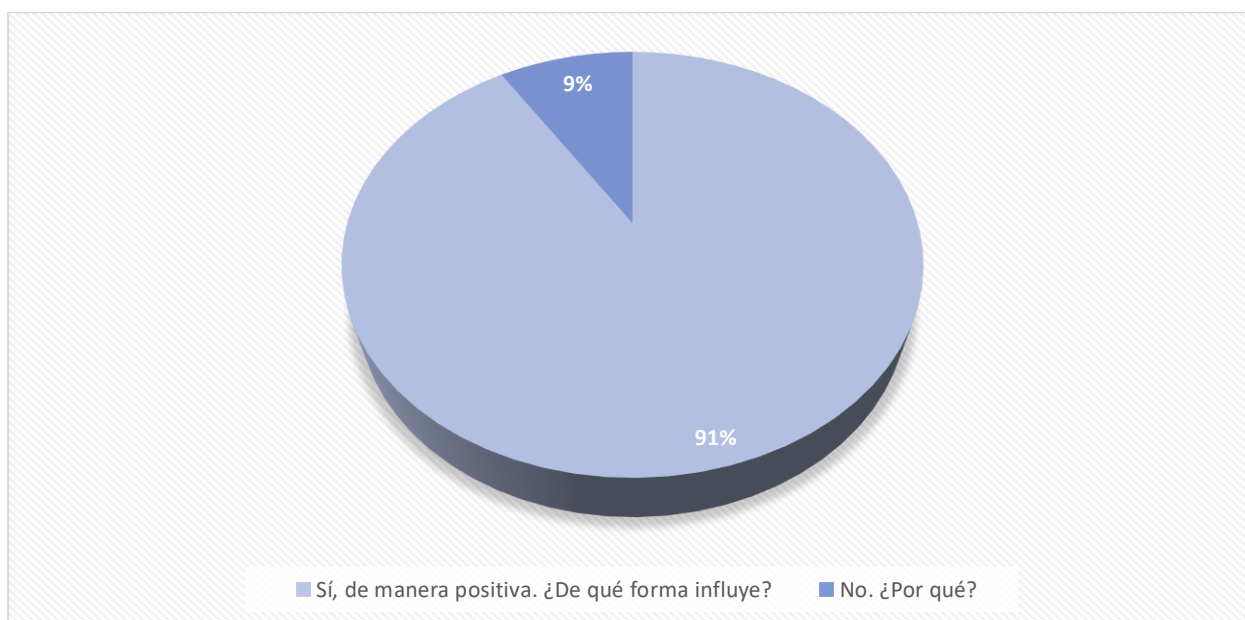
Tabla 45. ¿Considera usted que la habilidad personal “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Toma	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%

decisiones	No. ¿Por qué?	3	9%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 45. ¿Considera usted que la habilidad personal “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

De manera positiva un 91% comenta que la toma de decisiones afecta su labor, mientras que un 9% comenta ser influenciado por la misma de manera negativa. Estas fueron las expresiones utilizadas por el personal para respaldar su postura:

"Sí, de manera positiva" en la búsqueda de mantener buenas métricas y promover el pensamiento crítico.

"No" en sus funciones consideran que no toman decisiones.

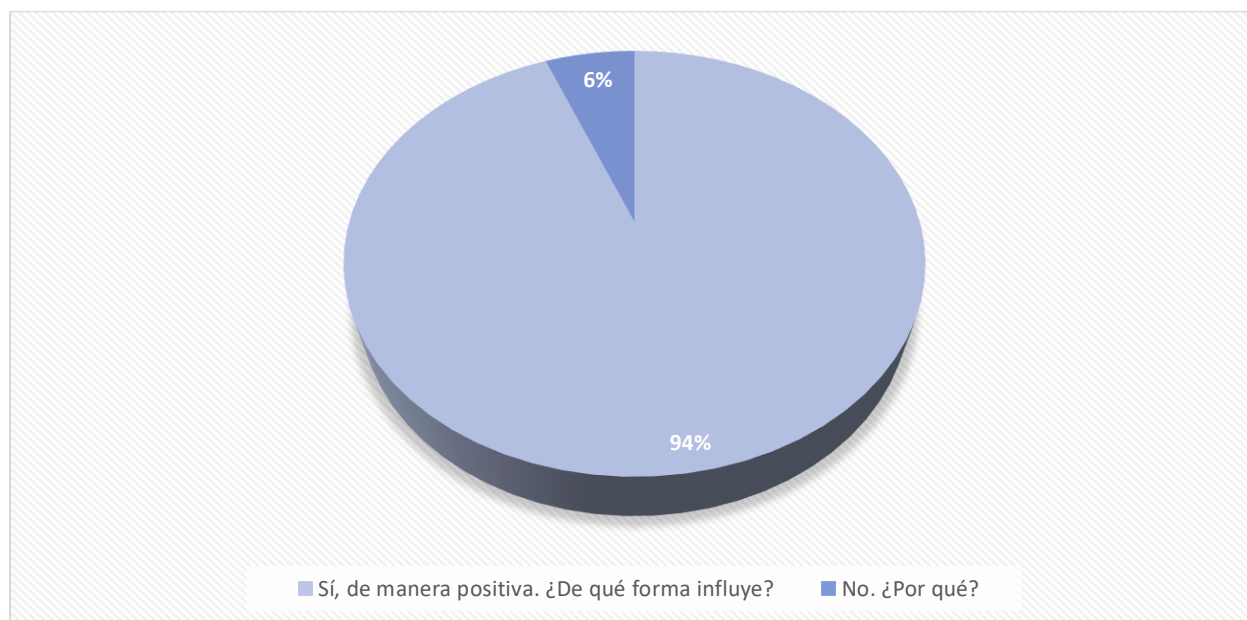
Tabla 46. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%

de aprendizaje	No. ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 46. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la muestra un 94% confirma de manera positiva ser influida por el desempeño laboral, mientras tanto un 6% menciona no tener influencia de ninguna forma. La respuesta del personal vino acompañada de esta idea:

Es importante en la búsqueda de nuevo conocimiento, innovación y crecimiento personal.

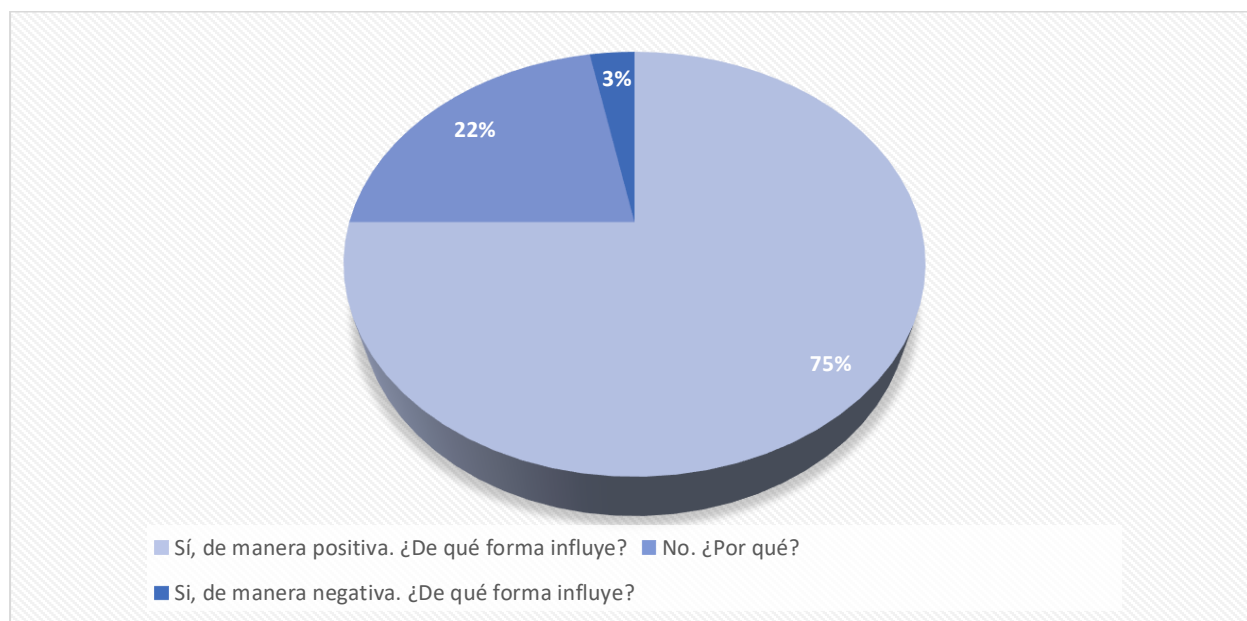
Tabla 47. ¿Considera usted que la habilidad personal “empoderamiento personal” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	24	75%
Empoderamiento personal	No. ¿Por qué?	7	22%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%

Total	32	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 47. ¿Considera usted que la habilidad personal “empoderamiento personal” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según lo demostrado un 75% menciona ser influenciado por el empoderamiento personal de forma positiva, un 22% de forma negativa y un 3% no ve esto como una influencia en su desempeño laboral. Estas declaraciones fueron compartidas por el conjunto de la muestra:

"Sí, de manera positiva" en la automotivación, empoderar al equipo, asimismo su propio rol.

"No" no lo consideran relevante en lo laboral, si no en lo personal.

Tabla 48. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoevaluación” influye en su desempeño laboral?

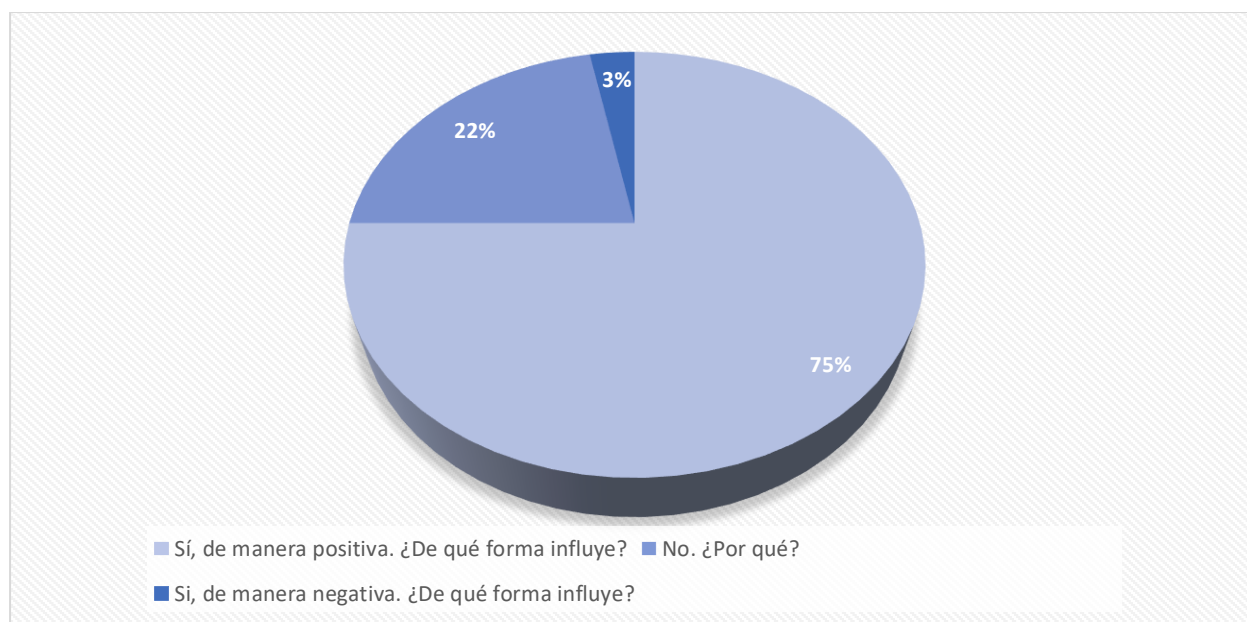
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	26	81%
Autoevaluación	No. ¿Por qué?	4	13%

Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? 2 6%

Total	32	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 48. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoevaluación” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con un 81% la autoevaluación se muestra utilizada de forma positiva, un 22% opinan que no afecta de ninguna manera y un 3% se abstienen a una respuesta. Así justifica su perspectiva el grupo administrativo:

"Sí, de manera positiva" en la identificación de fortalezas y autocrítica.

"Sí, de manera negativa" es necesaria la retroalimentación en otras áreas.

"No" no justificaron su respuesta.

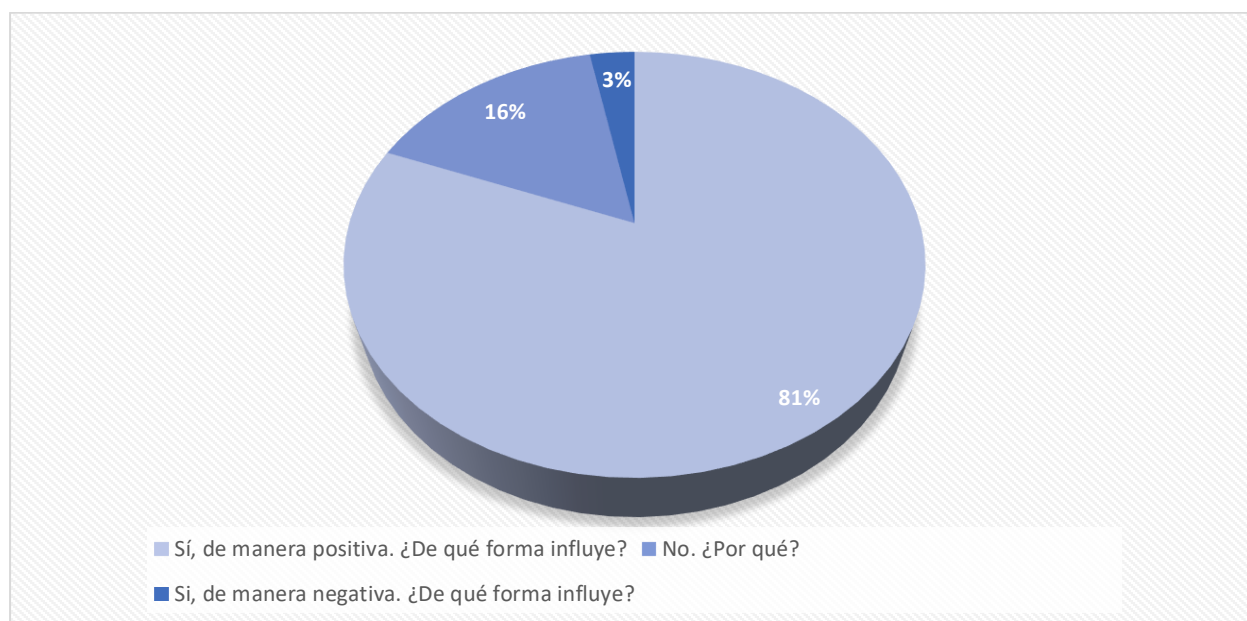
Tabla 49. ¿Considera usted que la habilidad personal “manejo de la frustración” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?		26	81%

Frustración	No. ¿Por qué?	5	16%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 49. ¿Considera usted que la habilidad personal “manejo de la frustración” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según los resultados de la muestra hacia la influencia del manejo de la frustración un 81% indica ser influenciado de manera positiva, otro 16% coloca sentir esta habilidad sin repercusión y un 3% menciona se identifica de manera negativa. Los participantes aportaron la siguiente visión sobre el tema:

Es necesidad básica la calma y el enfoque laboral a pesar de las condiciones o situaciones por solucionar.

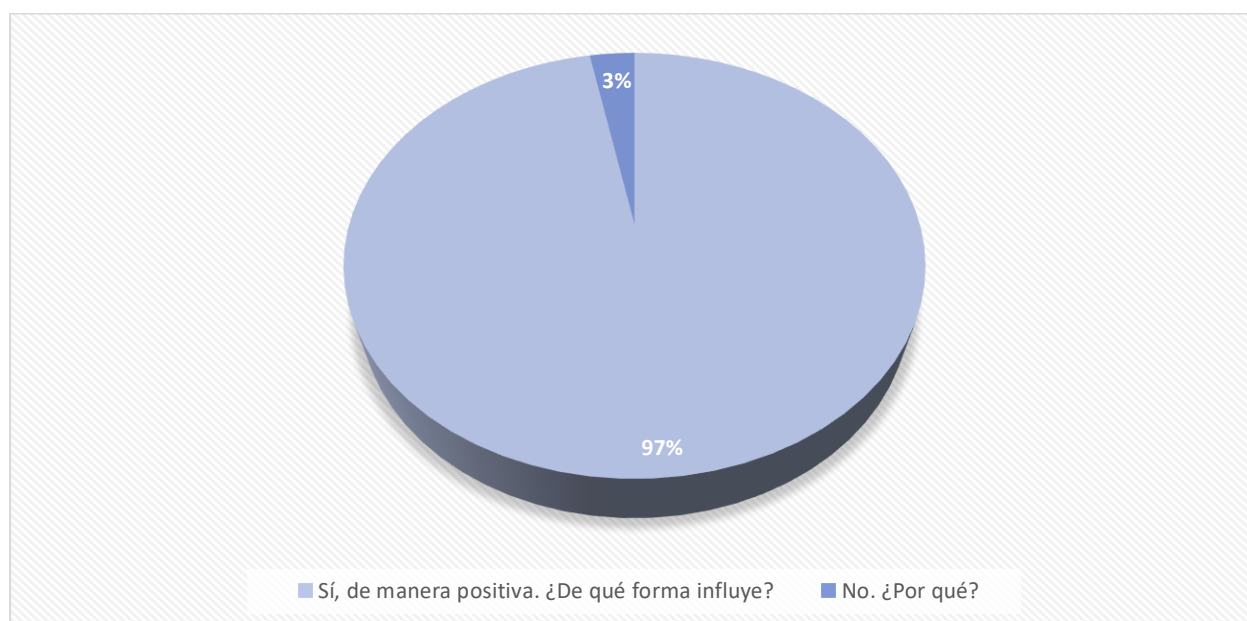
Tabla 50. ¿Considera usted que la habilidad personal “proactividad” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
-------------	--------------	------------	------------

Proactividad	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	31	97%
	No. ¿Por qué?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 50. ¿Considera usted que la habilidad personal “proactividad” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 97% indica tener afectación positiva y un 3% indica no tener afectación de proactividad. Esta fue la exposición que respaldó su punto de vista:

La eficiencia, autonomía a la hora de realizar las funciones y mejorar los procesos eficazmente son las tareas para desarrollar, en las que se utiliza la habilidad a gran escala.

Tabla 51. ¿Considera usted que la habilidad personal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?

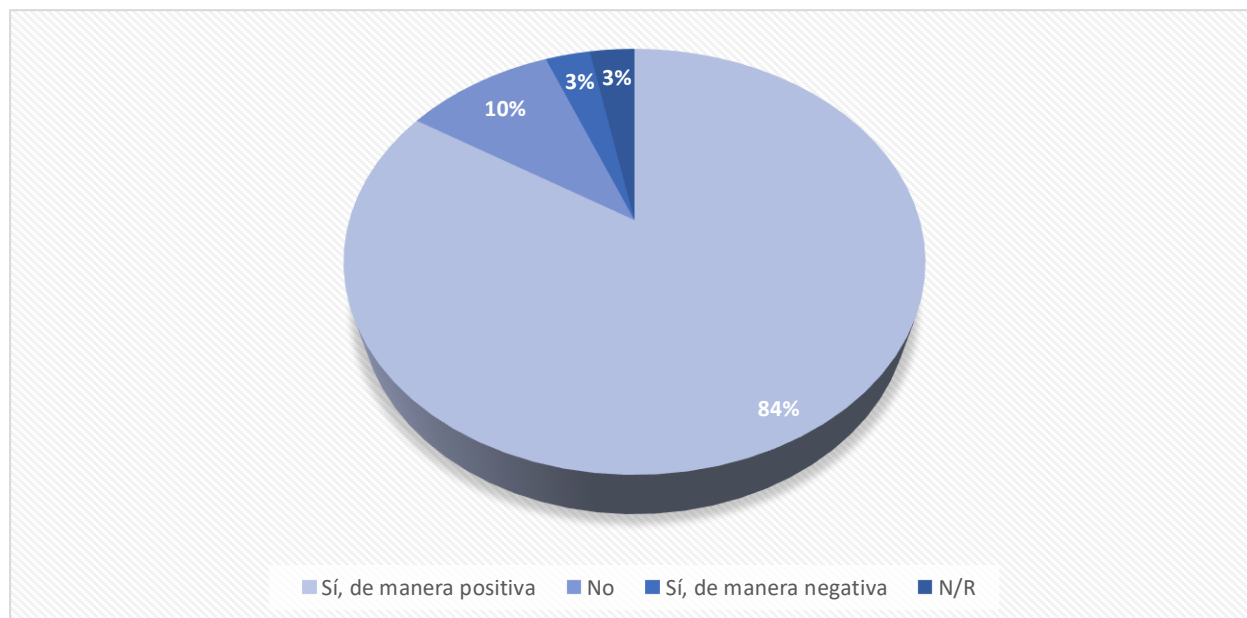
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	27	84%
	No ¿Por qué?	3	10%

Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
N/R	1	3%

Total	32	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 51. ¿Considera usted que la habilidad personal "liderazgo influye en su desempeño laboral?"



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con 84% de respuestas el liderazgo influye de manera positiva, un 10% no influye, un 3% indica influir de manera negativa y otro 3% no contestó la pregunta. El conjunto argumentó su punto de vista con estas declaraciones:

"Sí, de manera positiva" se menciona la distribución de las funciones, coordinación y empoderamiento del equipo.

"Sí, de manera negativa" riesgoso por abuso de poder.

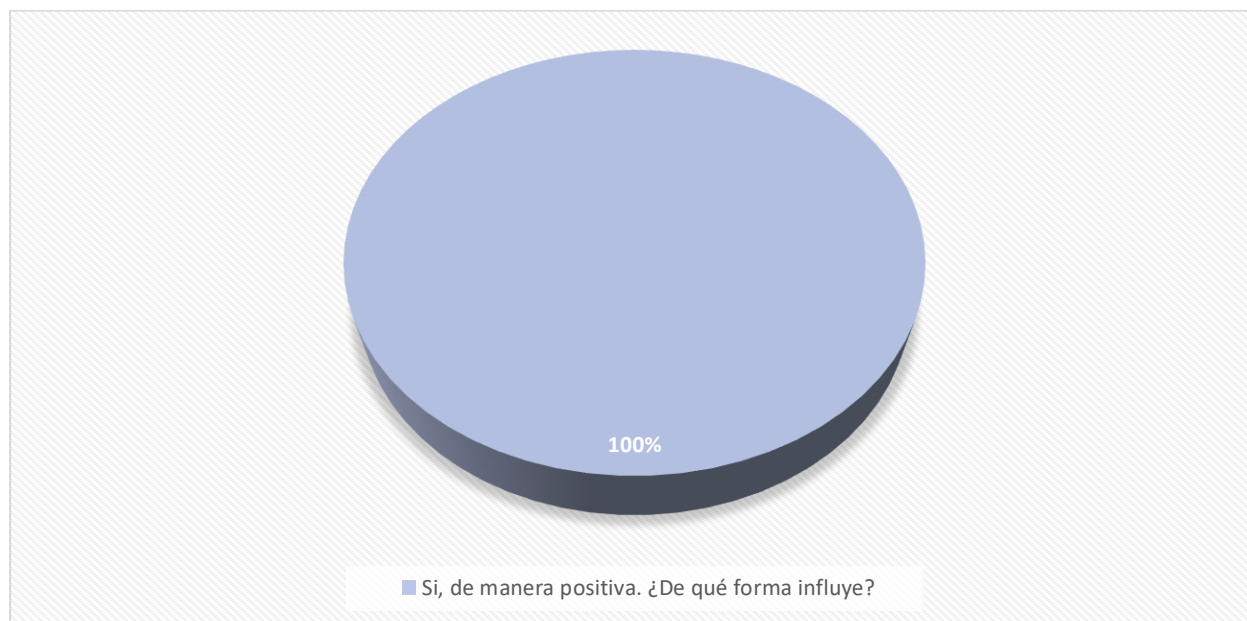
"No" consideran más importante promover el trabajo en equipo.

Tabla 52. ¿Considera usted que la habilidad personal "comunicación asertiva" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 52. ¿Considera usted que la habilidad personal “comunicación asertiva” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

El 100% de los colaboradores colocan que la comunicación asertiva afecta de manera positiva. Así se expresó el grupo que aportó a la ronda de respuestas:

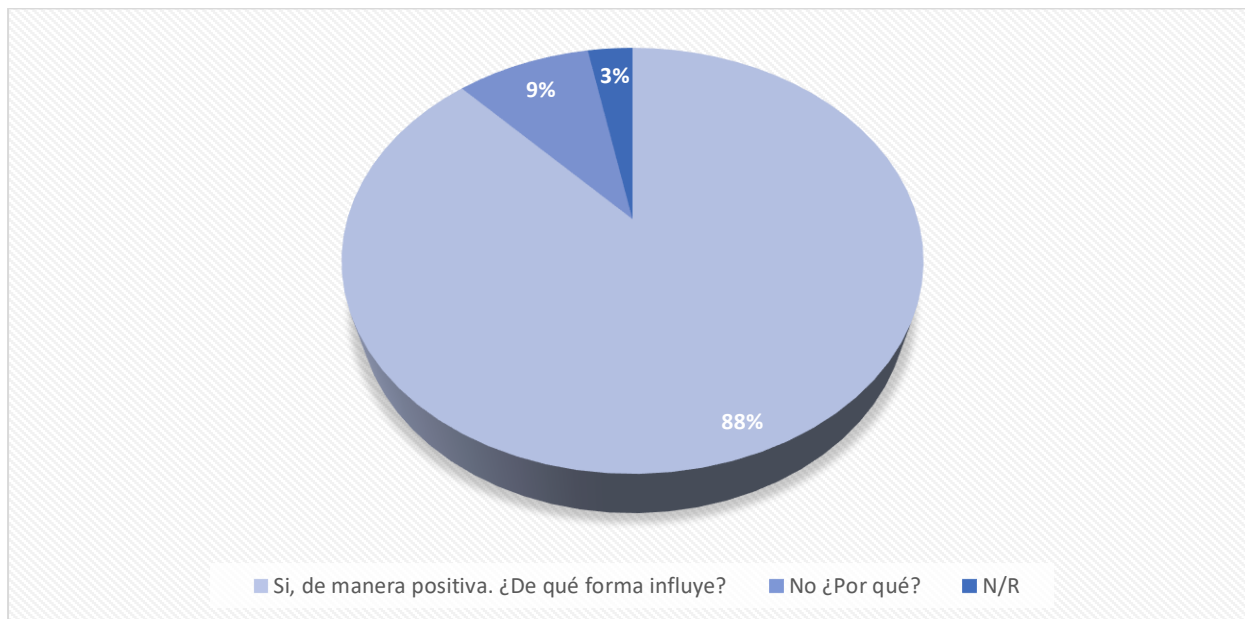
Afecta a la comprensión, negociación y apertura para expresar ideas.

Tabla 53. ¿Considera usted que la habilidad personal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
Resiliencia	No ¿Por qué?	3	9%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 53. ¿Considera usted que la habilidad personal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 88% de los colaboradores consideran que la resiliencia afecta de manera positiva, 9% no afecta y 3% no consideran importante contestar la pregunta. Este grupo manifestó lo siguiente en defensa de su respuesta:

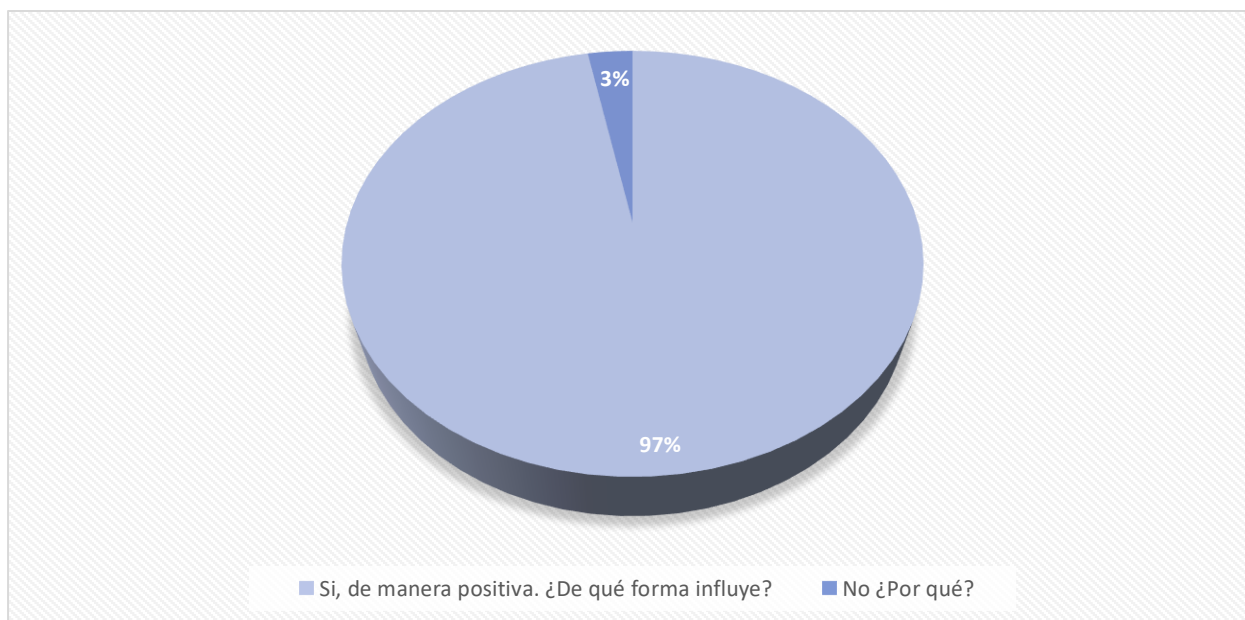
Se debe capacitar al personal para mejorar en el desempeño, enfocado a los objetivos, dar continuidad a las tareas al afrontar desafíos y cambios.

Tabla 54. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoconfianza” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Autoconfianza	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	31	97%
	No ¿Por qué?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 54. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoconfianza” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Demostrado en el gráfico un 97% de la muestra indica que autoconfianza influye de manera positiva y un 3% no influye en su desempeño laboral. Esta fue la manera en que el grupo inicial fundamentó su respuesta:

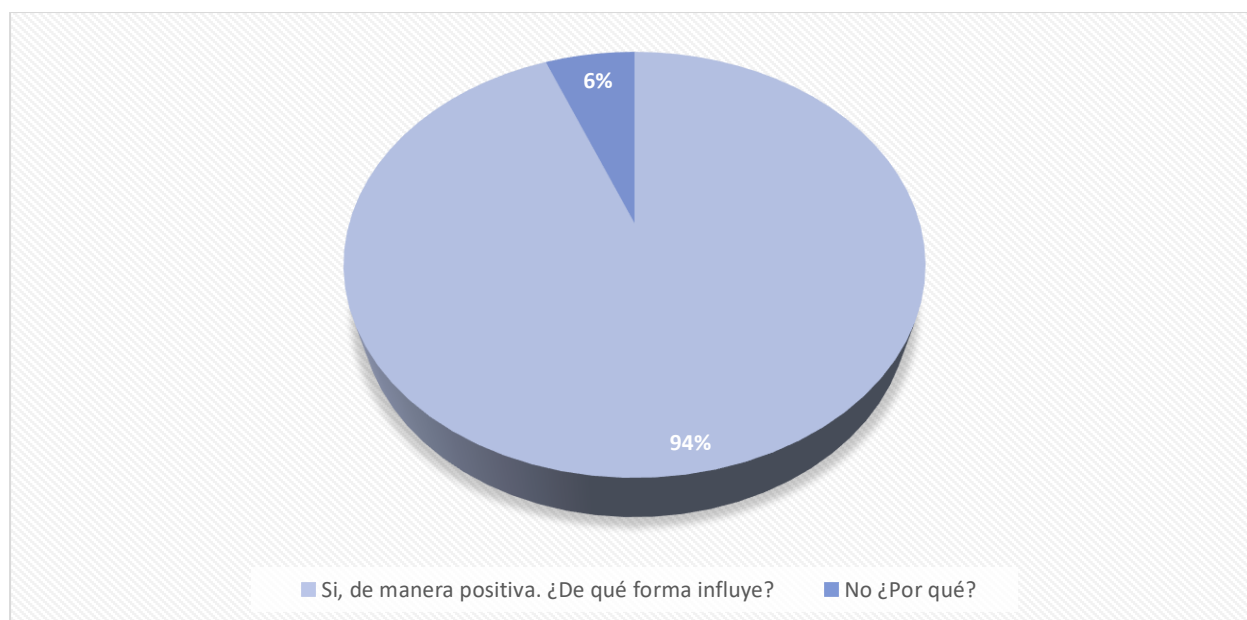
Mejoramiento de un mayor desarrollo y crecimiento personal, así como más apoyo de las gerencias en la toma de decisiones.

Tabla 55. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de negociación” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Negociación	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	No ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 55. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de negociación” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según los resultados obtenidos un 94% de los colaboradores consideran que la capacidad de negociación afecta de manera positiva mientras que un 6% creen que no afecta en su desempeño. Aquí se presentan las ideas que compartieron los colaboradores:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento en la interacción con proveedores, búsqueda de nuevos negocios, además brindar soluciones ante problemas.

"No" consideran que no afecta en sus labores diarias.

Tabla 56. ¿Considera usted que la habilidad personal "ética y responsabilidad" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Ética y responsabilidad	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	32	100%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 56. ¿Considera usted que la habilidad personal "ética y responsabilidad" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con un 100% se concluye que la ética y responsabilidad afecta de manera positiva al desempeño laboral. El personal administrativo explicó su respuesta con estas palabras:

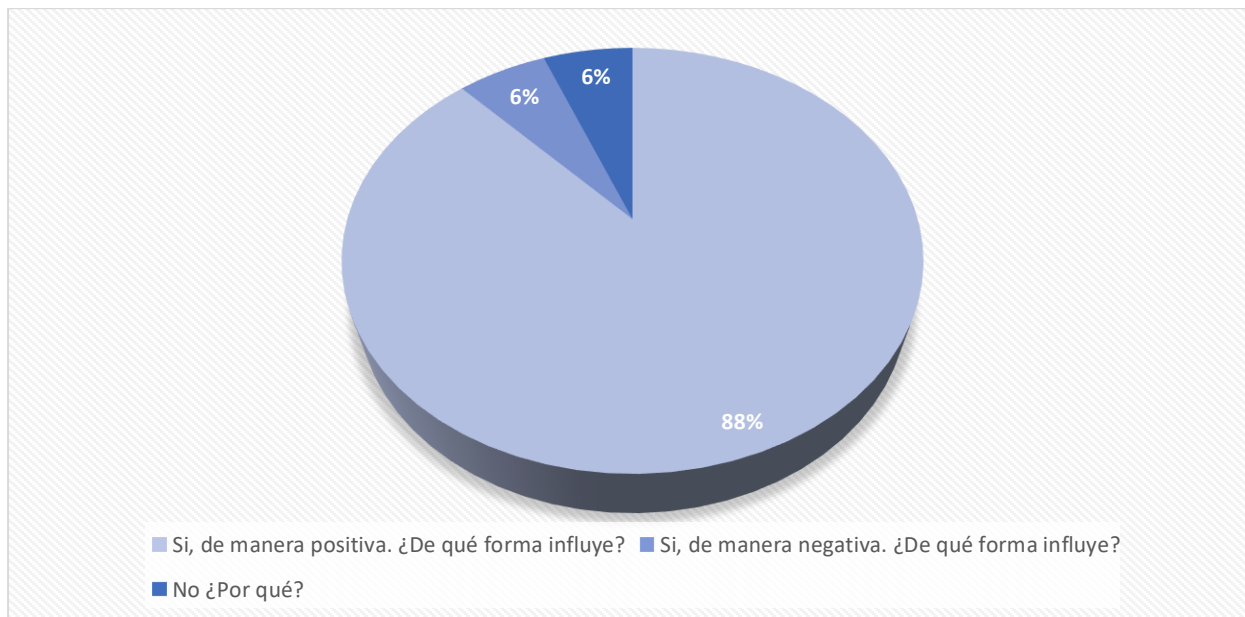
La importancia de esta habilidad errade en el desarrollo personal por la integridad profesional, ética y transparencia.

Tabla 57. ¿Considera usted que la habilidad personal “adaptabilidad al cambio” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Adaptabilidad al cambio	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	2	6%
	No ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 57. ¿Considera usted que la habilidad personal “adaptabilidad del cambio” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Dado los resultados se puede comprender que el 88% de la población indica que la adaptabilidad al cambio influye de manera positiva, un 6% coloca ser la misma de manera negativa y un 6% no parece afectar a su desempeño laboral. Esta fue la declaración con la que la muestra apoyó su respuesta:

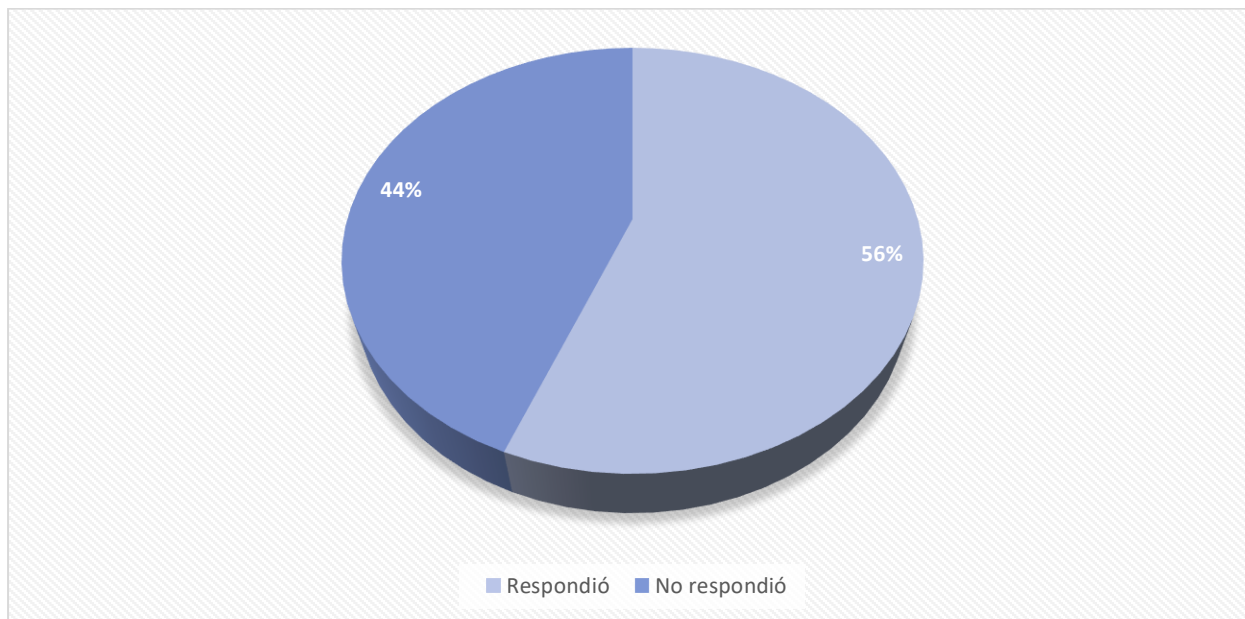
Se menciona reiteradas veces la importancia de esta habilidad a la hora de ajustarse a los nuevos procesos de cambio y aprovechar las herramientas que se presenten.

Tabla 58. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	Respondió	18	56%
	No respondió	14	44%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 58. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La gráfica demuestra un resultado del 56% de respuestas y un 44% de colaboradores sin aportar respuestas. Los colaboradores que aportaron una respuesta expresaron lo siguiente:

Se expresa que se deben realizar talleres grupales, y actividades recreativas para fomentar el desarrollo de estas habilidades, mejorando su desempeño laboral.

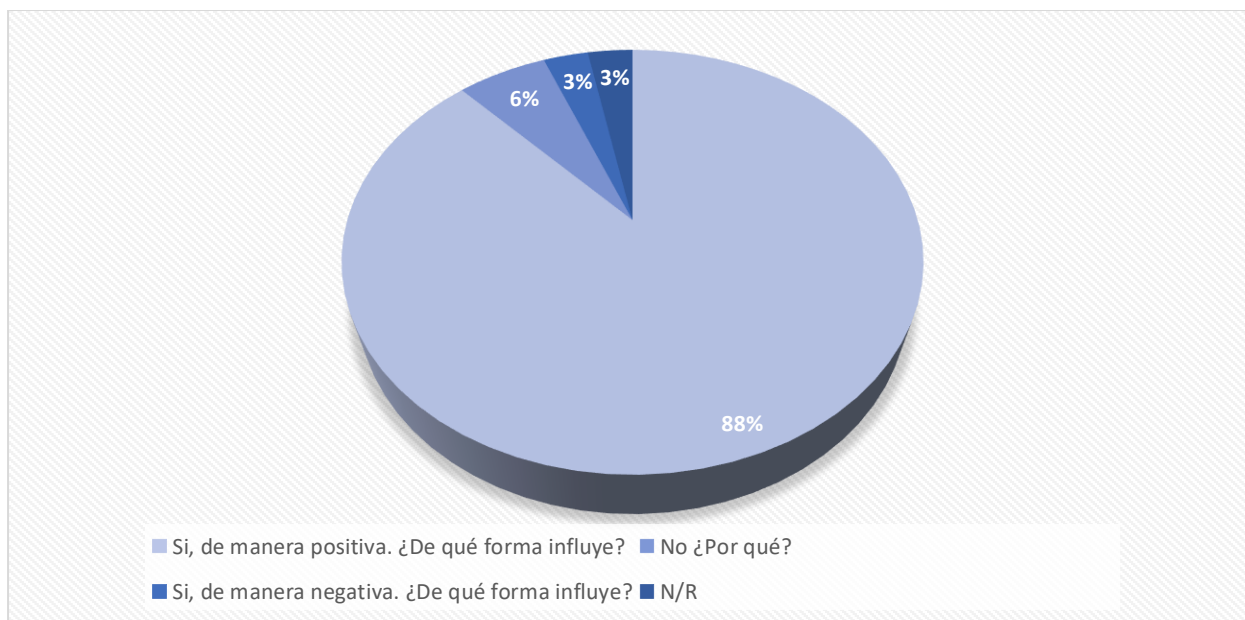
4.2.3.3 INDICADOR 3: Habilidades Intelectuales

Tabla 59. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Pensamiento crítico	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	88%
	No ¿Por qué?	2	6%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 59. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la representación un 88% de la muestra coloca que el pensamiento crítico influye de manera positiva, mientras que otro 6% indica no afectar su desempeño, además, un 3% menciona influir de manera negativa, finalmente otro 3% no participan con una respuesta. Aquí se presentan las ideas que comparte la muestra:

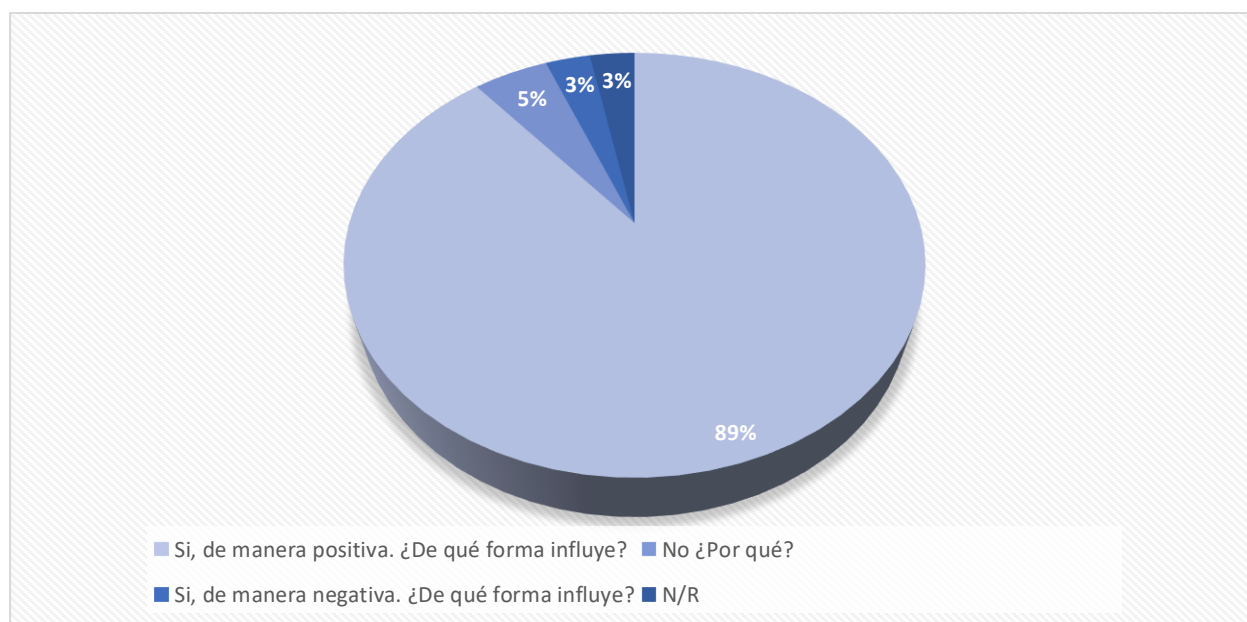
Su importancia radica en analizar el entorno laboral y planificar las funciones.

Tabla 60. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “razonamiento lógico” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Razonamiento	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	28	89%
	No ¿Por qué?	2	5%
lógico	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 60. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “razonamiento lógico” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

El gráfico indica con 89% que el razonamiento lógico influye de manera positiva, sin embargo, el 5% indica no afectar su desempeño, también, un 3% indica influir de manera negativa, finalmente otro 3% no colaboran con una respuesta. Así expresó su punto de vista el conjunto de participantes:

"Sí, de manera positiva" el analizar diferentes situaciones y evitar errores pasados.

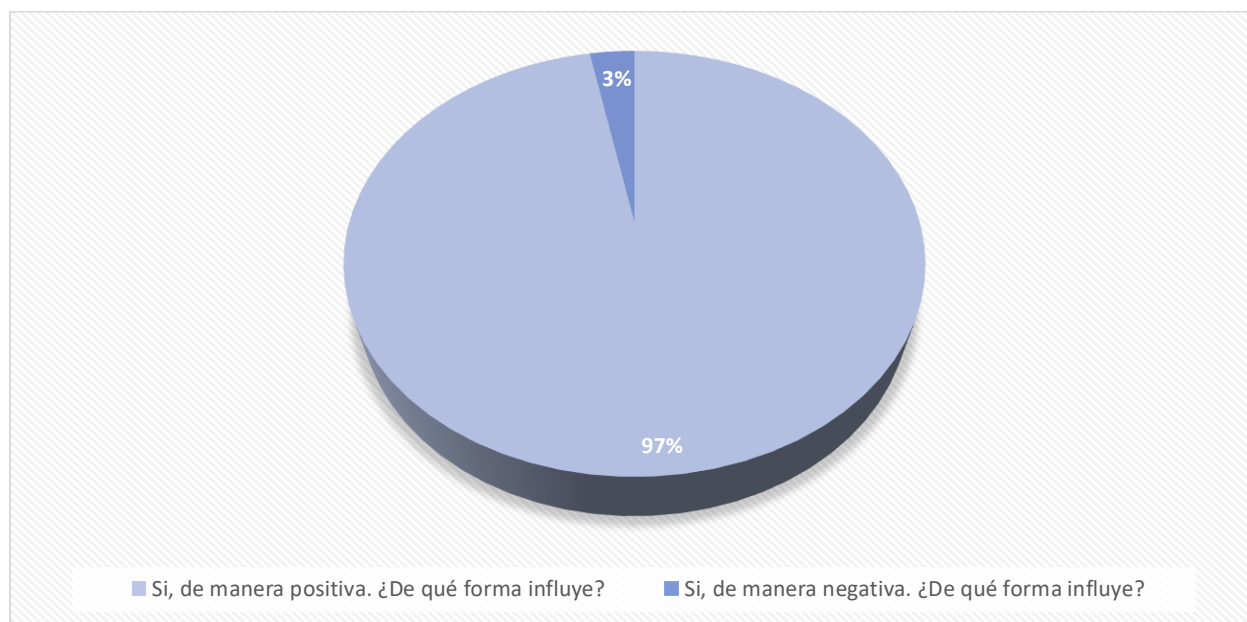
"No" Diferencias en el razonamiento.

Tabla 61. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "memoria" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Memoria	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	31	97%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 61. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "memoria" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 97% indica que la memoria influye de manera positiva y un 3% de los colaboradores selecciona que influye de manera negativa en su desempeño laboral. A continuación, lo que dijeron quienes respondieron:

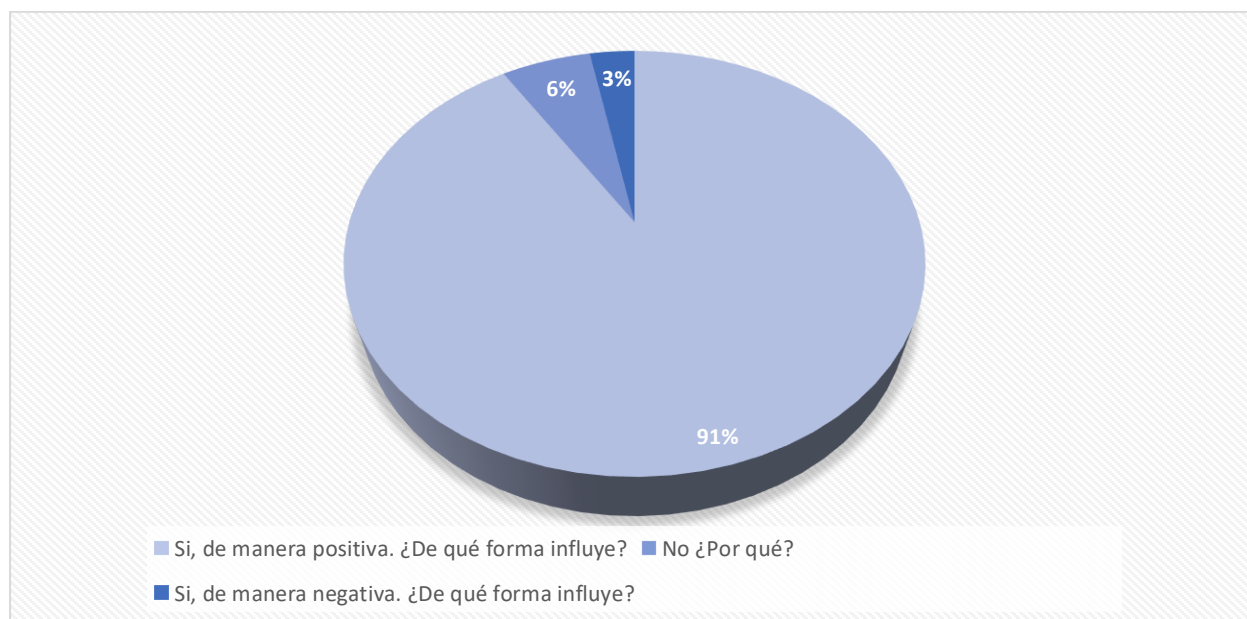
Esta habilidad es importante a la hora recordar detalles importantes, resoluciones de casos anteriores, etc.

Tabla 62. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “atención y concentración” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Atención y concentración	Sí, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
	No ¿Por qué?	2	6%
	Sí, de manera negativa	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 62. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “atención y concentración” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Dado el gráfico se puede observar con un 91% que de forma positiva afecta la atención y concentración, además un 6% coloca no ser influenciado por esta habilidad, finalmente un 3% indica que es afectado su desempeño laboral de forma negativa. Esta fue la forma en que defendieron su respuesta los participantes:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento para realizar tareas de manera eficiente con los mínimos errores posibles.

"Sí, de manera negativa" el espacio laboral puede tener muchas distracciones y esto altera la planeación diaria.

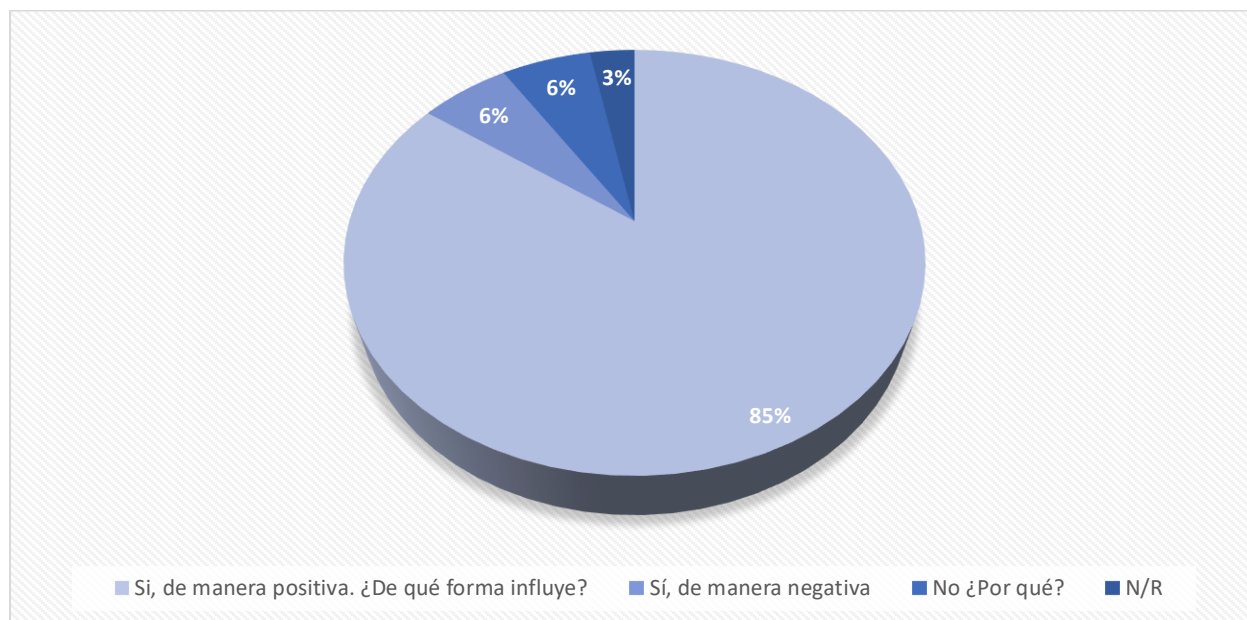
"No" consideran que la concentración puede generar dependencia.

Tabla 63. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "comprensión lectora" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Comprensión lectora	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	27	85%
	Sí, de manera negativa	2	6%
	No ¿Por qué?	2	6%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 63. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "comprensión lectora" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según la gráfica demostrada, la habilidad comprensión de lectura impacta de la siguiente manera, 85% de manera positiva, 6% de forma negativa, 6% no afecta al desempeño y finalmente 3% no participó de una respuesta. Se comparte el siguiente argumento:

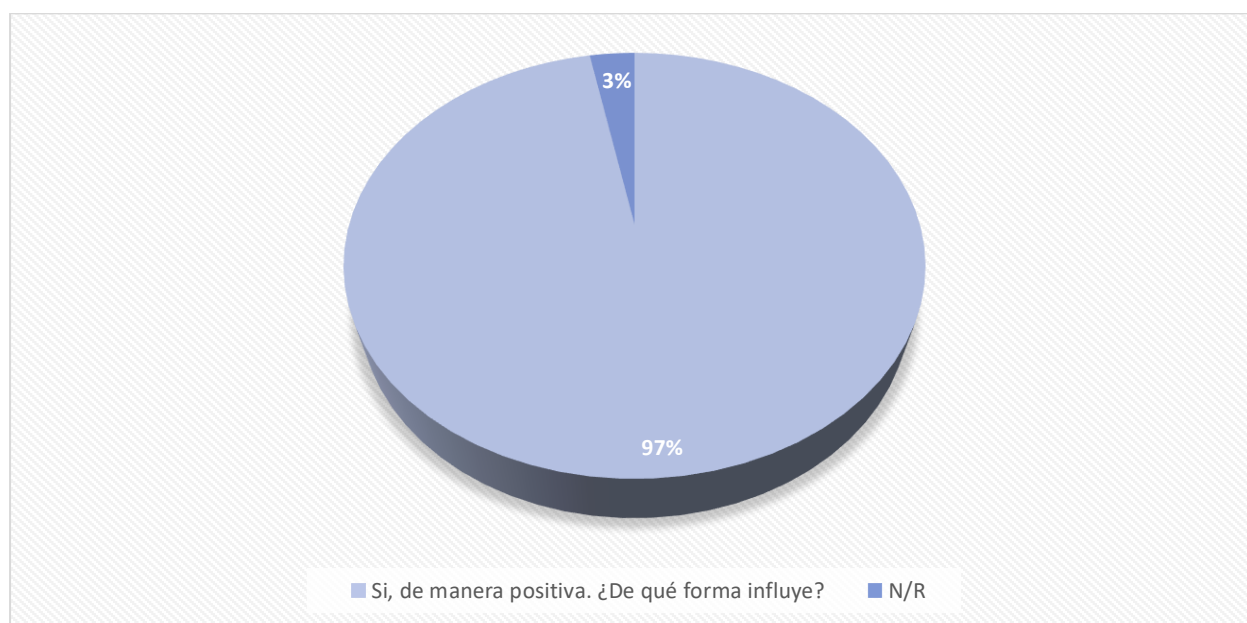
Se transmite información a la hora de redactar correos, así como la interpretación de estos, por eso es importante esta habilidad.

Tabla 64. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “resolución de problemas” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Resolución	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	31	97%
problemas	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 64. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “resolución de problemas” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

A la encuesta realizada se obtiene con un 97% una respuesta positiva hacia la resolución de conflictos y un 3% se abstienen de una respuesta. Esta fue la razón que expresó el personal:

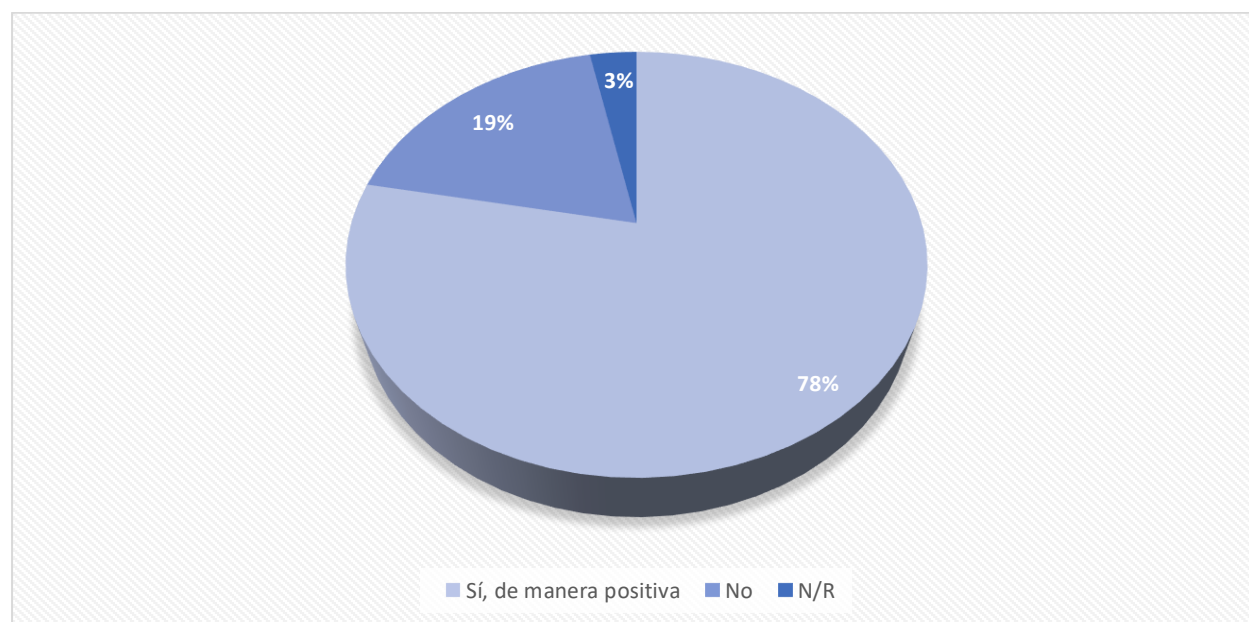
Influye en sobrellevar los desafíos que puedan surgir con proveedores y sus entregas. Así como identificar rápido las causas de los problemas que se presentan.

Tabla 65. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “creatividad cognitiva” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Creatividad cognitiva	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	25	78%
	No ¿Por qué?	6	19%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 65. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “creatividad cognitiva” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

El 78% de los colaboradores destacó que la creatividad cognitiva afecta de manera positiva, mientras que el 19% restante sostuvo una opinión contraria al señalar que esta habilidad no afecta su desempeño laboral, finalmente un 3% de los participantes no participó con su respuesta. La muestra aportó la siguiente explicación para su respuesta:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento para mejorar la eficacia de los procesos.

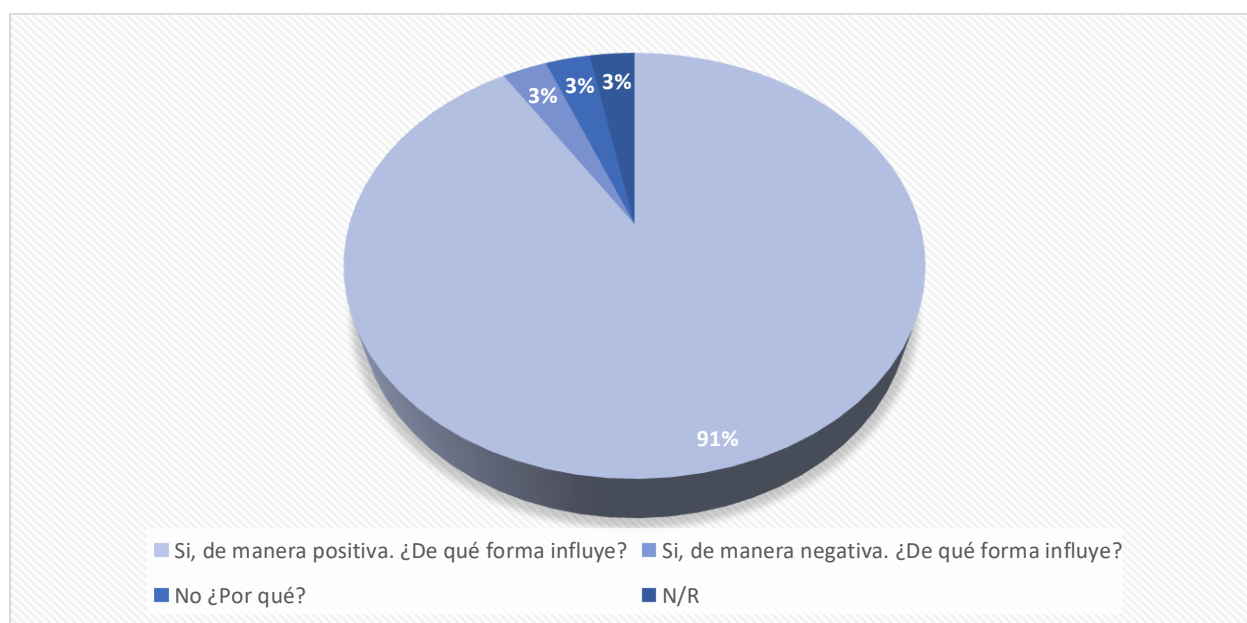
"No" consideran que no es requerido para el puesto que desempeñan.

Tabla 66. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "capacidad de análisis" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad análisis	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	No ¿Por qué?	1	3%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 66. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "capacidad de análisis" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

El resultado de la gráfica de la capacidad de análisis es 91% positiva, 3% negativa, 3% no influye y 3% sin respuestas. Este conjunto de personas manifestó así su opinión:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento para tomar decisiones mejor fundamentadas.

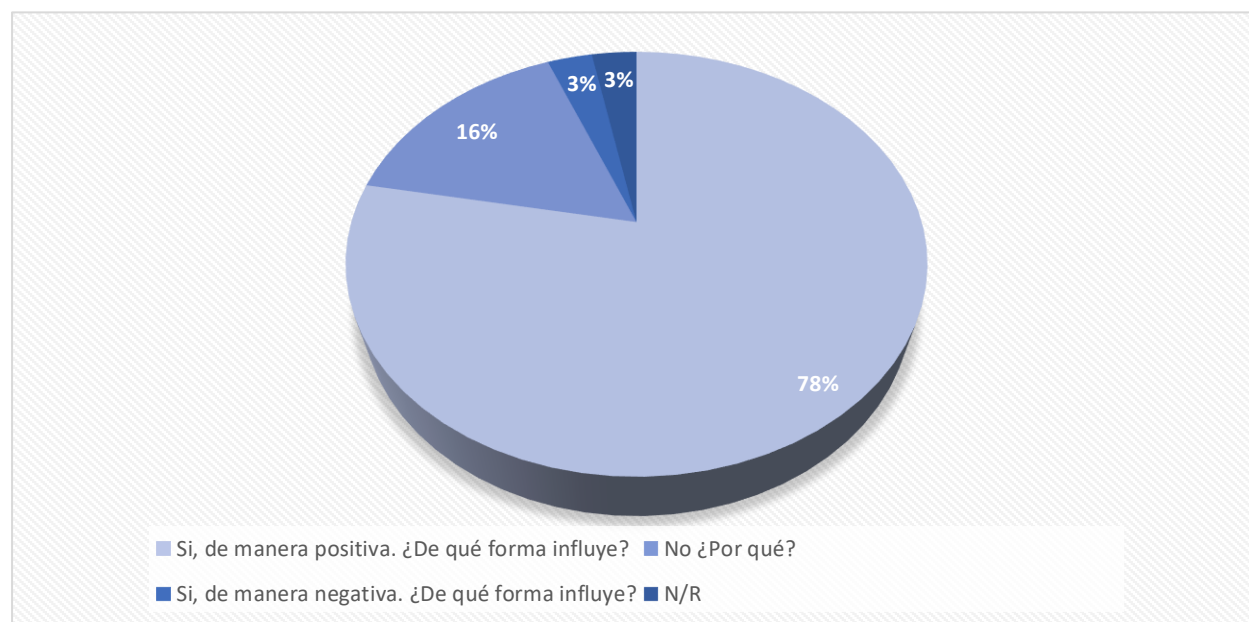
"Sí, de manera negativa" la operatividad limita que se logre llegar a un amplio análisis.

Tabla 67. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "síntesis" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Síntesis	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	25	78%
	No ¿Por qué?	5	16%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 67. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "síntesis" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Según el resultado final de la encuesta un 78% de los empleados indican utilizar la síntesis de forma positiva, un 16% no la utiliza, un 3% afecta de forma negativa y finalmente el 3% se abstiene a una respuesta. A continuación, se muestra cómo argumentaron su respuesta:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento para unificar procesos, generando mejores resultados.

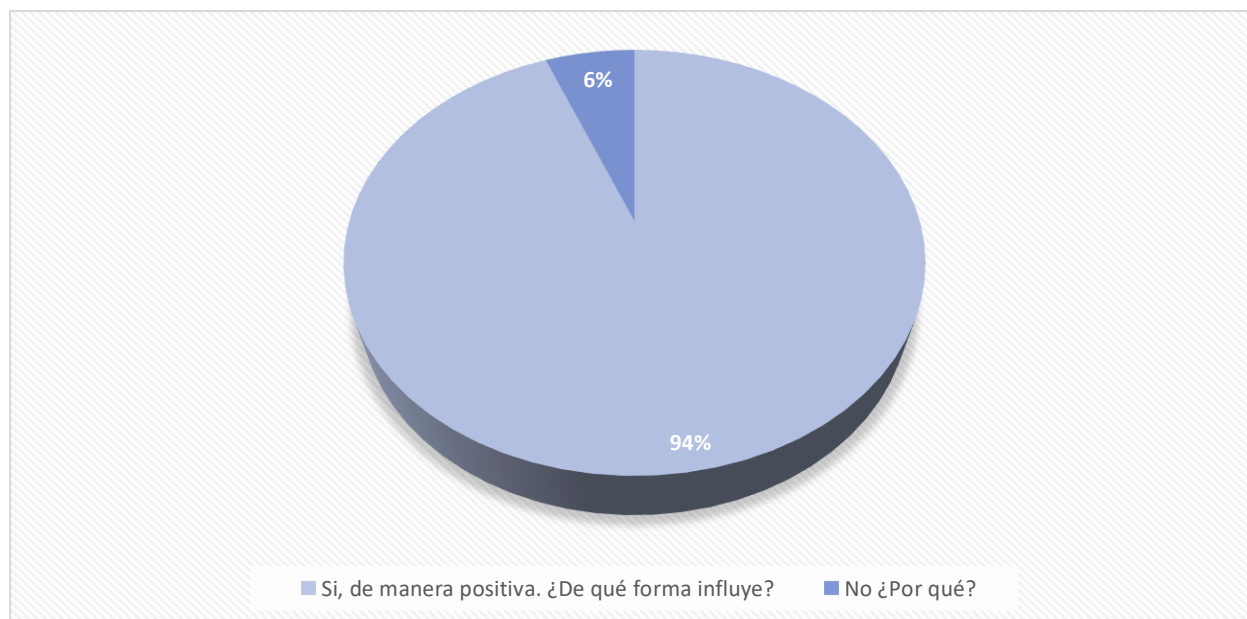
"No" consideran que es irrelevante.

Tabla 68. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "toma de decisiones" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Toma de decisiones	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	No ¿Por qué?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 68. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "toma de decisiones" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

La influencia en la toma de decisiones representa con 94% de respuestas de manera positiva, 6% no influye en su puesto laboral. Este grupo explicó su elección de la siguiente manera:

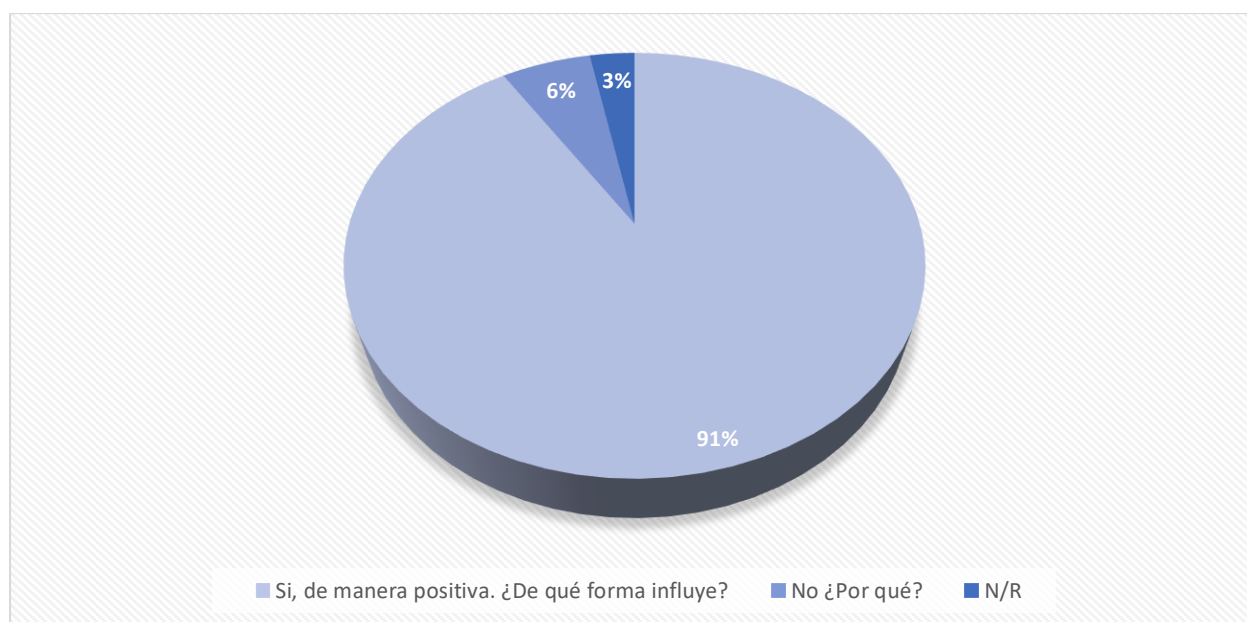
Es necesario mantener métricas, evaluar posiciones, agilizar procesos y saber abordar situaciones complejas.

Tabla 69. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento estratégico” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Pensamiento estratégico	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
	No ¿Por qué?	2	6%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 69. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “pensamiento estratégico” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 91% de la muestra considera que el pensamiento estratégico influye en su desempeño laboral de manera positiva, el otro 6% coloca que no influye y finalmente el 3% no se siente influenciada por esta habilidad. Los colaboradores justificaron su respuesta con las siguientes palabras:

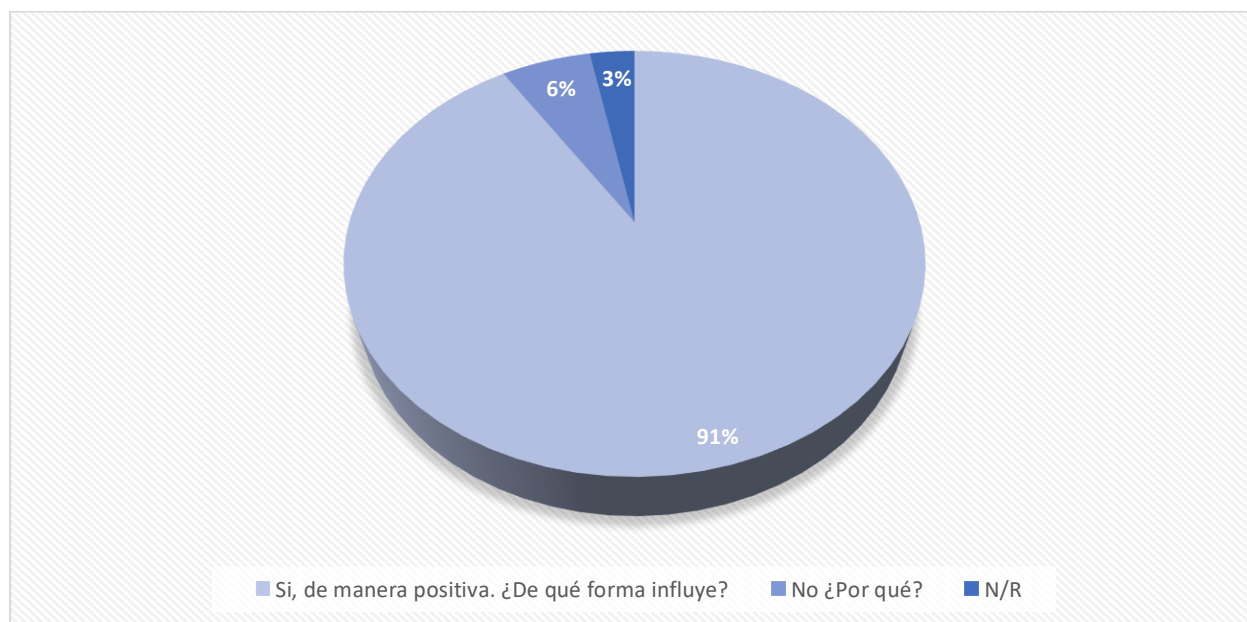
Se menciona el mejoramiento para desarrollar la habilidad de anticiparse a situaciones, organizar las funciones conforme al tiempo y así mejorar el rendimiento de los resultados.

Tabla 70 ¿Considera usted que la habilidad intelectual “análisis y síntesis” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Análisis	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
Y síntesis	No ¿Por qué?	2	6%
	N/R	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 70. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “análisis y síntesis” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 91% de la muestra considera que el pensamiento estratégico influye en su desempeño laboral de manera positiva, el otro 6% coloca que no influye y finalmente el 3% no se siente influenciada por esta habilidad. De esta habilidad se comenta lo siguiente:

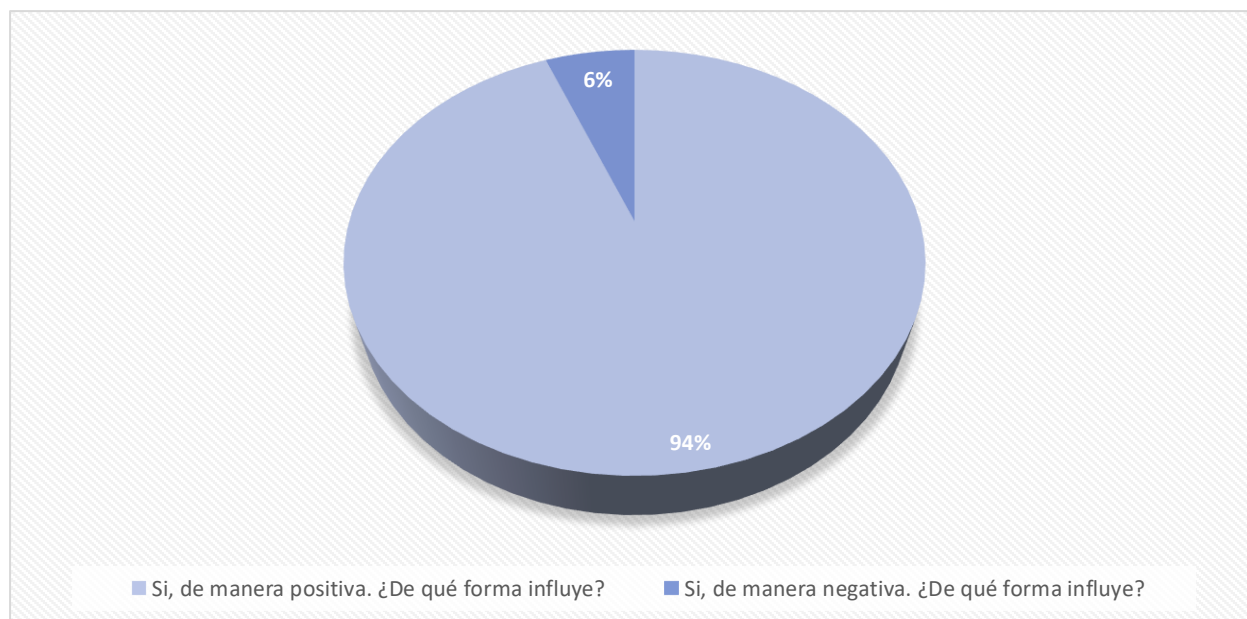
Por su gran influencia se debe desarrollar la incrementación de mejoras y aprender analizar la información.

Tabla 71. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Capacidad de aprendizaje	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	2	6%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 71. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Un 94% de la muestra considera que la capacidad de aprendizaje aporta a su desempeño laboral de manera positiva y 6% mencionan afectar de manera negativa. El comentario destacado, es el siguiente:

"Sí, de manera positiva" se repite el mejoramiento en la actualización constante y la adaptación a nuevos procesos.

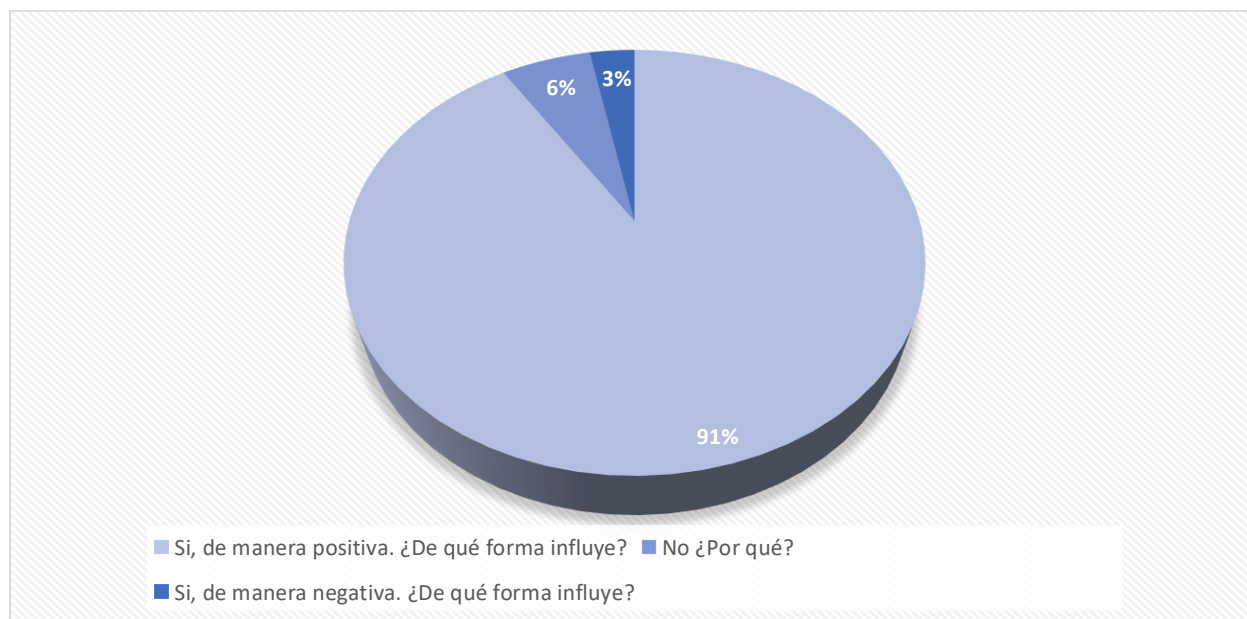
"Sí, de manera negativa" consideran que es necesario mayor capacitación por parte de la empresa.

Tabla 72. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "gestión de información" influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Gestión	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	29	91%
De información	No ¿Por qué?	2	6%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 72. ¿Considera usted que la habilidad intelectual "gestión de información" influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con un 91% es decir la mayoría de la muestra, considera que hay una influencia positiva. Otro porcentaje percibe una influencia negativa (3%) o no cree que exista algún tipo de influencia (6%). Indicando que la mayoría de los colaboradores considera que la gestión de información induce a influencias positivas. Para la siguiente pregunta se expresa lo siguiente:

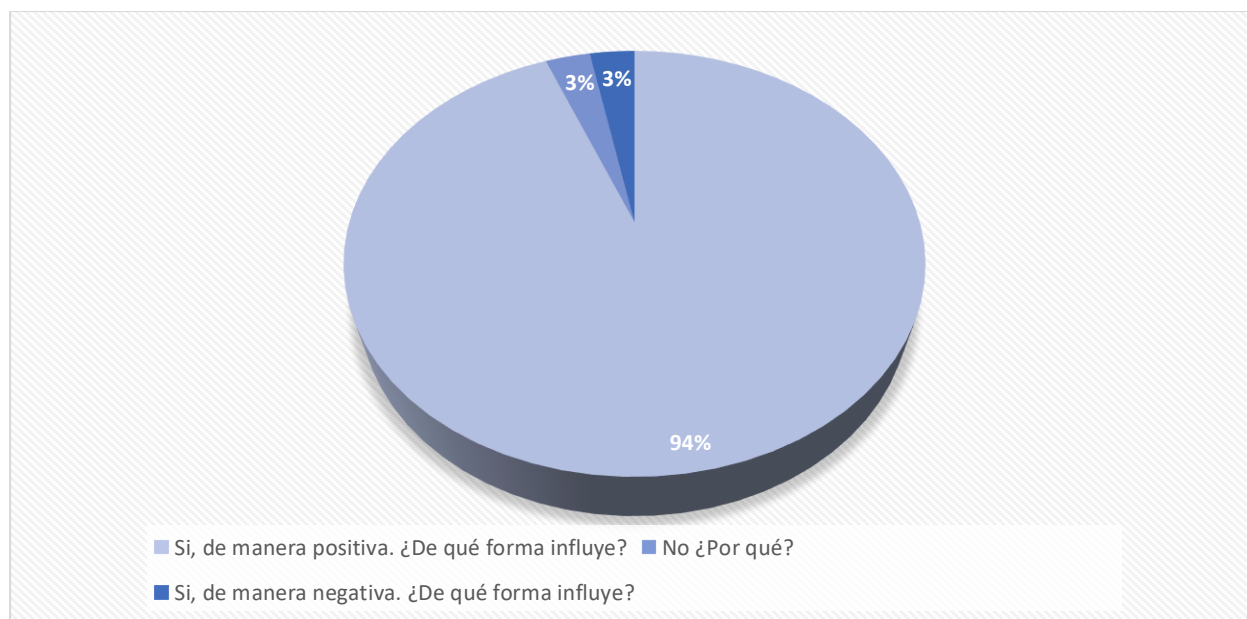
Es necesario trabajar en el mejoramiento para trasladar información de manera clara, formal y transparente.

Tabla 73. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de planificación” influye en su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Planificación	Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye?	30	94%
	No ¿Por qué?	1	3%
	Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye?	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 73. ¿Considera usted que la habilidad intelectual “capacidad de planificación” influye en su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

En esta gráfica se observa que el 94% de los encuestados cree que la habilidad posee una influencia positiva. Solo un 3% considera que la influencia es negativa, y otro 3% cree que no hay ninguna influencia. Para este punto el comentario general fue el siguiente:

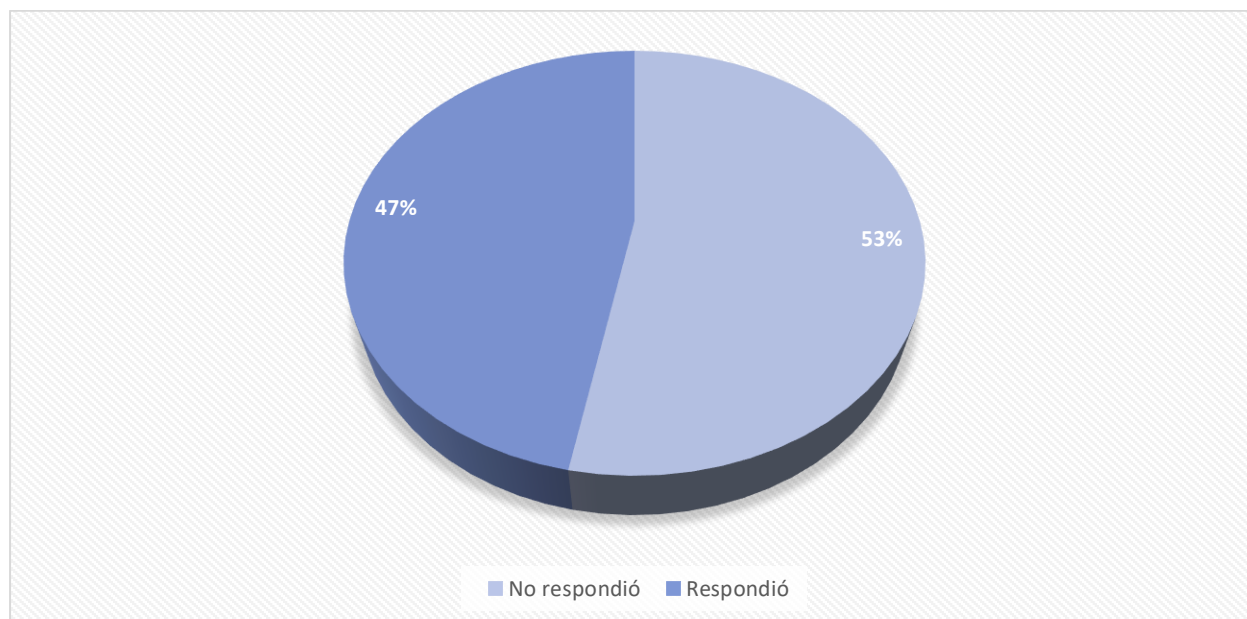
Si influye de diferentes formas ya que se utiliza para organizar funciones y planificar tareas con base al tiempo establecido para cada función.

Tabla 74. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	No respondió	17	53%
Recomendación	Respondió	15	47%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Figura 74. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los funcionarios de PEDREGAL, mayo, 2025

Con un total de 53% los colaboradores no aportaron una respuesta, sin embargo, un 47% de la muestra si aportó un comentario. Estas respuestas se respaldan expresando los siguientes puntos de mejora para Capital Humano:

Mejorar el crecimiento interno de puestos laborales, evitando la sobre carga laboral

Aplicar capacitaciones más frecuentemente

Mejorar la escala salarial de acuerdo con los salarios mínimos

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

En esta parte del trabajo se analizan los resultados del capítulo anterior para entender mejor el tema que se está estudiando. Se revisan los datos tomando en cuenta lo que ya se explicó en los capítulos iniciales, tanto en los antecedentes como en el marco teórico. Además, se compara lo que se encontró en esta investigación con lo que dicen los estudios y teorías. La idea es ver si los resultados coinciden o no, y así poder relacionarlos con lo que ya se conoce, logrando una visión más clara y completa sobre el impacto del estudio.

5.1. RELACIÓN CON ANTECEDENTES

Al analizar los resultados, se identifica la siguiente relación

- Los resultados de la encuesta reflejan que, la mayoría de los funcionarios del grupo Pedregal han tenido observaciones sobre las habilidades blandas que posee cada colaborador por parte de la jefatura, al reconocer y proponer planes de mejora en relación con las habilidades blandas de los empleados, el personal a cargo está contribuyendo a fortalecer estas capacidades, lo cual tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral.
- Esta afirmación se respalda con la investigación presentada por Chaca y Contreras (2021), lo cual quiere decir que, “al reconocer y explotar las habilidades blandas que cada colaborador posee, mayor será el desempeño laboral.” (p.132).
- La comunicación efectiva mantiene una comunicación clara y firme dentro del equipo de trabajo, permite conocer mejor las habilidades de cada persona y ayuda a fortalecer la confianza entre los miembros. Además, facilita atender las necesidades tanto de clientes como de compañeros, mejora la coordinación y la forma en que se transmiten las ideas. Todo esto contribuye a optimizar las estrategias, negociar mejor con proveedores y, en general, aumentar el rendimiento de la organización basado en las habilidades que conforma cada integrante del departamento.

Dicha afirmación se sustenta según lo establecido en la investigación presentada por Chaca y Contreras (2021), donde se indica que:

- Mediante la comunicación efectiva podremos conocer mejor a nuestro equipo de trabajo para poder identificar las habilidades que conforman a cada uno de sus integrantes, así mismo la utilización de herramientas de comunicación interna permitirá que los miembros del equipo puedan comunicarse con los demás y fortalecer la confianza en sí mismos. Además, la aplicación del feedback adecuado y pertinente conlleva a motivar a los miembros del equipo e incentivarlos a trabajar con mayor eficiencia (p.151).
- Se evidenció que más de la mitad de los colaboradores que forman parte del personal administrativo, no se sienten a gustos con la consistencia en la que se implementan las capacitaciones por parte de la empresa, lo cual se solicita mayor apoyo para aumentar la capacidad de aprendizaje y el crecimiento personal en relación con sus responsabilidades y desempeño.

Lo mencionado tiene relación con lo expuesto en la investigación de Cabrejos y Saranjo (2020) quienes concluyeron que "...se debe implementar un programa para desarrollar dichas habilidades deficientes y así poder mantener al trabajador motivado e identificado con la empresa logrando alcanzar el objetivo planteado". (p.19).

Relacionado con las sugerencias de los colaboradores hacia el departamento de capital humano hacia las habilidades blandas, se plantean acciones, como fomentar el crecimiento interno en los puestos de trabajo, organizar mejor las funciones para evitar la sobrecarga laboral, y promover espacios de integración a través de talleres o actividades grupales. Estas estrategias ayudan al desarrollo personal y profesional de los empleados, lo que se refleja en un mejor desempeño dentro de la organización. Lo anteriormente mencionado se relaciona a lo contextualizado por el estudio de Sanclemente y Vera (2023), evidencia que:

- Elaborar un plan de mejoras propuesto el cual contribuye al fortalecimiento de las habilidades blandas en los servidores que desarrollan sus funciones en estos de salud, debido a que este generará impactos positivos no solo en el desempeño interpersonal de los empleados, sino que se verán mejoras en la calidad del servicio que se oferte a la ciudadanía (p.78).

5.2. RELACIÓN CON MARCO REFERENCIAL

A partir del análisis realizado en el Marco Teórico, se establecieron las siguientes consideraciones:

Reconocer la importancia de las habilidades blandas en los empleados permite potenciar de forma positiva sus capacidades y orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos comunes. En la encuesta aplicada para identificar cuáles habilidades blandas deben incluirse en el perfil de puesto, la mayoría de los colaboradores seleccionaron todas las opciones en los ámbitos interpersonal, personal e intelectual. Esto indica que perciben estas habilidades como necesarias en diversas situaciones de su desarrollo profesional.

De acuerdo con los resultados obtenidos según Laines, Hernández y Zamayoa, (2021) se refieren a las habilidades blandas como:

... tanto individual como colectivamente el contar con las habilidades blandas da acceso a un sin número de oportunidades o beneficios; apoyan al “desarrollo personal, a la participación social y al éxito en el trabajo. Dependiendo cuál sea el contexto en el que se desenvuelven estas habilidades, se sabrá cuáles serán sus repercusiones. (p. 933).

Al reconocer las habilidades que conforman a cada colaborador se está tomando en cuenta el crecimiento personal y aspiracional

Las habilidades interpersonales crean colaboradores más desarrollados en cuanto a su relación con otros y en sí mismos. Por lo tanto, se puede observar una conexión directa con lo planteado por Baque, Viteri e Izquierdo (2022), quienes destacan:

Las habilidades interpersonales ayudan a tener una comunicación más beneficiosa con los demás, a expresar mejor lo que necesitamos decir y a entender lo que se nos quiere comunicar. Estas habilidades forman un conjunto de comportamientos y hábitos necesarios para garantizar una adecuada interacción, mejorar las relaciones personales y alcanzar los objetivos de la comunicación. Lo cual quiere decir que gracias a su desarrollo se logra transmitir o recibir correctamente un mensaje, una información o una orden. En las empresas tienen cada vez más importancia para construir equipos de trabajo eficientes y mejorar las bases de la comunicación interna. (párr. 11).

En este sentido, desde la interrogante planteada en el instrumento adjunto de la investigación sobre, las habilidades interpersonales que son mayoritariamente aplicadas a sus funciones laborales permitieron identificar qué competencias interpersonales están siendo más utilizadas por los colaboradores en sus espacios de trabajo. Los resultados obtenidos reflejan que la comunicación efectiva y el trabajo en equipo fueron las habilidades más aplicadas, con los porcentajes más altos, lo cual valida lo expuesto por los autores.

Asimismo, se abordó la importancia de las habilidades personales, tomando como referencia la definición propuesta por Laines, Hernández y Zamayoa (2021), quienes afirman que:

Las habilidades personales son pieza clave para lograr objetivos de la vida en general, este tipo de habilidades entre más desarrolladas se encuentren en una persona le suman, "son capacidades que se detonan para realizar con éxito las actividades laborales lo cual claramente impacta en la productividad de una empresa. " (p. 932).

Partiendo de esta premisa, se planteó la pregunta sobre la importancia de desarrollar estas habilidades en sus funciones laborales, con el objetivo de identificar cuáles son consideradas más relevantes por los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas diarias. Por lo tanto, se evidenció que la gestión del tiempo y la proactividad fueron las habilidades personales más valoradas y utilizadas por los participantes, lo cual coincide plenamente con la visión del marco teórico, ya que ambas habilidades permiten optimizar el rendimiento individual y colectivo, contribuyendo a una mayor eficiencia en los procesos y resultados. Este hallazgo refuerza la idea de que el desarrollo de habilidades personales no solo favorece el crecimiento profesional del individuo, sino que también impacta de forma positiva en los indicadores de productividad empresarial. La gestión del tiempo permite una mejor organización y cumplimiento de metas, mientras que la proactividad impulsa la iniciativa, la autonomía y la solución anticipada de problemas, elementos clave para un entorno laboral dinámico y competitivo.

Cuando se valoran las habilidades intelectuales en el desarrollo numérico de los puestos de los colaboradores la teoría se basa según lo comenta Scielo (2019), la habilidad intelectual se define como:

Es la capacidad de realizar una operación compleja integral y representan una actividad creadora con una fuerte carga psicológica, la cual pone en juego un complejo sistema de acciones y operaciones que refleja el modo en que el sujeto realiza su actividad para lograr el objetivo propuesto. (párr.16).

Esta definición se relaciona directamente con la interrogante adjuntada al instrumento aplicado sobre la importancia de la habilidad intelectual para desarrollar sus funciones en el puesto de trabajo, ya que busca identificar qué capacidades mentales aplican los colaboradores en su desempeño. Las habilidades más valoradas entre los resultados como lo es la memoria, resolución de conflictos y pensamiento crítico, lo cual confirma que las mismas permiten a los trabajadores y trabajadoras enfrentar desafíos, tomar decisiones acertadas y adaptarse a

situaciones cambiantes, lo que resulta esencial para un desempeño eficaz en entornos laborales exigentes.

El desempeño laboral es el resultado de cómo realizamos nuestro trabajo, por esta razón Chiavenato (2020) coinciden en que el desempeño laboral:

Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual que depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan." (pp.202-203).

Con base en este marco conceptual, se formularon diferentes interrogantes buscando evaluar la importancia y retroalimentación que manifiestan las diferentes habilidades en sus desempeños laborales, abordando integralmente las capacidades del trabajador como parte de su desarrollo profesional. Los resultados permiten observar si existe coherencia entre lo que plantea la teoría y la práctica organizacional. Una retroalimentación que abarque estas dimensiones tanto interpersonal, personal e intelectual, contribuye directamente a un desempeño más consciente, guiado y alineado con los objetivos institucionales, tal como lo sugieren el autor mencionado.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de la investigación, se comparten las conclusiones para resumir los resultados más importantes que se encontraron.

En relación con la pregunta de investigación la cual es ¿cuáles son las habilidades blandas necesarias para el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal, ubicada en Belén, Heredia, durante el II semestre del 2024?, la cual se responde según lo indicando por lo colaboradores, las habilidades blandas principales que afectan al desempeño laboral son, las habilidades interpersonales, personales e intelectuales. Dado que son las más utilizadas por los colaboradores en sus puestos laborales. También se comenta en la encuesta que los funcionarios no perciben factores necesarios básicos como lo son el salario, los beneficios ofrecidos por la empresa, la oportunidad de crecimiento, la capacitación, la sobrecarga y la comunicación, ya que los identifican como injustos, por la falta de un buen desarrollo en relación con sus responsabilidades y desempeño, lo que impacta negativamente la motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa.

A continuación, se presentan las conclusiones basadas en los objetivos específicos de la investigación, para presentar hallazgos relevantes obtenidos en la investigación:

El objetivo específico uno se basa en Conocer las habilidades blandas con que cuentan los colaboradores del personal administrativo y su relación con el puesto actual que desempeñan en el cual, se concluye que:

Habilidades interpersonales

- Las ocho habilidades interpersonales que son importantes para el desarrollo de las funciones de los puestos administrativos son la comunicación efectiva, trabajo en equipo, disciplina y responsabilidad, resolución de conflictos, gestión del cambio, autocontrol emocional, asertividad y negociación. De estas habilidades interpersonales las que tuvieron mayor porcentaje de escogencia fue la

comunicación efectiva, trabajo en equipo y disciplina y responsabilidad, datos obtenidos de la tabla 8.

- En relación con la tabla 9 los colaboradores indican que las habilidades interpersonales que son mayormente aplicadas por los colaboradores en el desarrollo de las funciones de los puestos administrativos son, la comunicación efectiva para una mayor coordinación y claridad transmitiendo ideas, trabajo en equipo para mantener un ambiente laboral sano y eficiente, disciplina y responsabilidad a la hora de entregar a tiempo las tareas y resolución de conflictos, para aprender estrategias de resolución.
- Según los datos obtenidos de la tabla 10 se observan los resultados de las habilidades interpersonales que considera el personal, deberían estar incluidas en el perfil del puesto, se resumen en cuatro principales: gestión del estrés por la gran cantidad de pedidos y atención al cliente que maneja la compañía, resolución de conflictos para asegurar las compras y mantener relaciones saludables entre departamentos y externos, trabajo en equipo para el logro de resultados común y comunicación efectiva al demostrar que se cuenta con los requerimientos del puesto.

Habilidades personales

- Según los datos obtenidos en la tabla 12, las habilidades personales que indicaron los encuestados son las más importantes para el desarrollo de las funciones en orden de escogencia son gestión del tiempo, proactividad y comunicación asertiva, además otras habilidades que tienen importancia en el desarrollo de sus funciones son adaptabilidad al cambio, ética y responsabilidad, autodisciplina, toma de decisiones, autoconfianza y pensamiento crítico.
- La tabla 13 muestra las cuatro habilidades personales más relevantes que utilizan los colaboradores en el desarrollo de las funciones, las cuales son gestión del tiempo para cumplir con entregas primordiales en tiempo destinado, adaptabilidad al cambio

para prevenir los cambios inesperados, autodisciplina en el cumplimiento de tareas propuestas y toma de decisiones a la hora de la negociación y tomar acción.

- Los datos que indican las habilidades personales que deberían estar incluidas en el perfil de puesto las principales son la gestión del tiempo para distribuir metas en el tiempo propuesto, toma de decisiones para analizar rápida y correctamente, ética y responsabilidad a la hora del desempeño profesional y pensamiento crítico al analizar situaciones adversas, según la información basada en la tabla 14.

Habilidades intelectuales

- Los trabajadores en la tabla 16 mencionan que hay ciertas habilidades intelectuales que son importantes para el desarrollo de sus funciones, entre las que identificaron de mayor a menor escogencia son, memoria, pensamiento crítico, resolución de problemas, atención y concentración, capacidad de análisis, capacidad de aprendizaje, razonamiento lógico y toma de decisiones.
- De acuerdo con el texto, se indican las habilidades intelectuales que aplican los empleados en el desarrollo de las funciones administrativas, las cuatro primordiales en la tabla 17 son, memoria por recortar procesos y manejar proveedores, resolución de problemas a la hora de idear estrategias nuevas para evitar caer en los mismos errores, capacidad de análisis para los procedimientos que aún no están automatizados, razonamiento lógico para desarrollar los procesos numéricos adecuadamente y atención y concentración para realizar tareas con sentido de percepción de detalles.
- La percepción relacionada a las habilidades intelectuales que considera el personal administrativo debería estar incluidas en el perfil de puestos según la tabla 18, se encuentran en los resultados más altos, la memoria para tener presente las tareas e indicaciones, resolución de problemas en las soluciones aportadas por área,

atención y concentración a la hora de laborar eficazmente y pensamiento crítico verificando información y proceso antes de actuar.

Según el objetivo dos, identificar las habilidades blandas que según la percepción de los colaboradores tienen relación con el desempeño laboral del personal administrativo de grupo Pedregal, se concluye que:

- Según los resultados de las tablas 20 y 21 los colaboradores del área administrativa indican haber tenido retroalimentaciones y observaciones de su desempeño, para la mejora de las habilidades interpersonales, personales e intelectuales.

Por este motivo se concluyen los siguientes puntos de acuerdo con el tipo de habilidad:

Habilidades interpersonales

- Según la mayoría de los colaboradores, las habilidades interpersonales que más influyen de manera positiva en el desempeño laboral son, la comunicación efectiva tabla 22, empatía tabla 23, resolución de conflictos tabla 25, asertividad tabla 26, escucha activa tabla 27, negociación tabla 28, adaptabilidad tabla 29, gestión emocional tabla 30, liderazgo tabla 31, autoconciencia tabla 32, autocontrol emocional tabla 33, automotivación tabla 34, resiliencia tabla 35, tolerancia a la frustración tabla 36, gestión del estrés tabla 38, confianza en sí mismo tabla 39, gestión del cambio tabla 40. Ya que estas capacidades permiten a los trabajadores integrarse mejor en su entorno, mejorar sus relaciones interpersonales, adaptarse a los cambios y cumplir sus funciones con mayor eficacia y compromiso.
- Las tablas 24 y 37 presenta con una totalidad de resultados las habilidades interpersonales trabajo en equipo y disciplina y responsabilidad, ya que influyen de manera positiva al personal administrativo, agracias a la mismas el trabajo se equipará y se logran los resultados obtenidos.
- Presentado en la tabla 41 se muestra la recomendación que los colaboradores le brindan al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades

interpersonales y mejorar el desempeño laboral, lo cual se demuestra en una falta de capacitación hacia los colaboradores, siendo esta la razón principal del punto de mejora y lo que crea una necesidad de aprendizaje constante en los colaboradores.

Habilidades personales

- La tabla 44 representa la autodisciplina, la tabla 52 representa la comunicación asertiva y la tabla 56 representa la ética y responsabilidad, siendo estas las habilidades con la totalidad de escogencias, ya que son las que mayor afectan al desempeño laboral según el personal administrativo.
- Las habilidades personales que se utilizan y afectan al desempeño pero no están en el mayor rango del grafico son las habilidades, pensamiento crítico tabla 42, gestión del tiempo tabla 43, toma de decisiones tabla 45, capacidad de aprendizaje tabla 46, empoderamiento personal tabla 47, autoevaluación tabla 48, manejo de la frustración tabla 49, proactividad tabla 50, liderazgo tabla 51, resiliencia tabla 53, autoconfianza tabla 54, capacidad de negociación tabla 55 y adaptabilidad al cambio tabla 57 , estas habilidades influyen de manera positiva, ya que ayudan a los administrativos a desarrollar sus funciones y desempeñarse mejor con resultados cada vez más provechosos.
- En la gráfica 44 y 48 se encuentran gestión del tiempo y empoderamiento personal, las cuales son habilidades que afectan al desempeño de manera positiva, sin embargo, también tienen un porcentaje de forma negativa ya que se comenta que, si no se desarrollan bien o de la mejor manera, estas pueden tener repercusiones en su desempeño y afectar su trabajo como tal.
- Como punto de mejora valorado en la tabla 60 dirigida al departamento de capital humano para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral se debe valorar realizar talleres grupales y actividades recreativas, obteniendo

mejores cambios para su desempeño laboral, por lo tanto, un plan de acción es de suma necesidad para un cambio real.

Habilidades intelectuales

- Las habilidades intelectuales son las más utilizadas en los roles a la hora de la afectación positiva en el desempeño laboral, esto según lo indican las tablas: pensamiento crítico tabla 59, razonamiento lógico tabla 60, memoria tabla 61, atención y concentración tabla 62, comprensión lectora tabla 63, resolución de problemas tabla 64, capacidad de análisis tabla 66, toma de decisiones tabla 68, pensamiento estratégico tabla 69, análisis y síntesis tabla 70, capacidad de aprendizaje tabla 71, gestión de información tabla 72 y capacidad de planificación tabla 73. Siendo el tipo de habilidad con mayor influencia en los puestos laborales e impactando directamente al desempeño laboral.
- Dentro de las tablas que muestran las habilidades intelectuales que no son tan usadas comúnmente, se encuentran las habilidades creatividad cognitiva tabla 65, síntesis tabla 67 y capacidad de planificación tabla 73. Estas habilidades permiten tomar decisiones con mayor claridad y mantener un equilibrio interno frente a la presión o los cambios.
- Las habilidades mencionadas anteriormente también fueron vistas desde la perspectiva negativa a través del desempeño laboral dado que algunos colaboradores mencionan: La gestión de la información tabla 72, debe mejorar ya que en ocasiones la información que se transmite no es clara, formal ni transparente. La capacidad de aprendizaje tabla 71 se debe fomentar y desarrollar más por medio de capacitaciones para los colaboradores, análisis y síntesis tabla 70 en ocasiones se deben manejar los análisis de manera individual para llegar a un resultado eficaz y pensamiento estratégico en la tabla 69, hay una falta de anticipar conflictos y buscar soluciones efectivas a corto plazo.

- Las recomendaciones brindadas por el personal para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral son: mejorar el crecimiento interno en cuanto a puestos laborales, dividir mejor las tareas diarias para evitar la sobre carga laboral, aplicar capacitaciones para el desarrollo de habilidades blandas, mejorar la escala salarial de acuerdo con los salarios mínimos en los puestos, ofrecer algún tipo de recompensa como parte de productividad y buen desempeño laboral.

6.2. LIMITACIONES

Durante la investigación, se presentó la limitación de un alto porcentaje de participantes con respuestas incompletas, además, 3 colaboradores del personal administrativo presentaron vacaciones e incapacidades, lo cual causó retroceso para obtener la información completa.

6.3. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones tienen como fin destacar cuáles son las habilidades más importantes según el rol que ocupa cada colaborador, con la intención de mejorar su desempeño laboral y fomentar tanto su crecimiento profesional como personal, en línea con los objetivos de cada departamento. Por lo tanto, se presentan los siguientes puntos:

1. Elaborar perfiles de puesto, diferenciados para cada uno de los departamentos que conforman el área administrativa, con el fin de reflejar con mayor precisión las funciones, responsabilidades y requerimientos específicos de cada área. Estos perfiles deben incorporar de forma explícita las habilidades blandas clave que se consideran esenciales para el desempeño de manera eficiente. Por ello, es importante estructurar las habilidades blandas en tres categorías fundamentales: habilidades interpersonales, habilidades personales, y habilidades intelectuales. Integrar estas competencias en los perfiles, permitirá no solo orientar mejor los procesos de selección y evaluación del desempeño, sino también fortalecer la cultura

organizacional, fomentar un ambiente laboral más colaborativo y promover el desarrollo profesional de los colaboradores administrativos.

2. Diseñar un diccionario de competencias que contemple de manera detallada las habilidades blandas requeridas para cada uno de los puestos del personal administrativo, organizadas en tres grandes categorías: habilidades interpersonales, personales e intelectuales. Este diccionario debe funcionar como una herramienta de referencia institucional que permita comprender los criterios, de acuerdo con las competencias esperadas en cada cargo. Para cada habilidad, se sugiere incluir una definición clara y ejemplos conductuales asociados, de manera que se facilite su aplicación en los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo profesional. Para este resultado es fundamental que este diccionario esté alineado con las funciones específicas de cada puesto.

3. Desarrollar una guía de evaluación de desempeño basado en competencias laborales, con el objetivo de valorar el rendimiento del personal administrativo, no solo en función del cumplimiento de tareas, sino también considerando el nivel de desarrollo de las competencias requeridas para cada puesto. Esta guía debe fusionarse con los perfiles de puesto y el diccionario de competencias institucional, permitiendo así una evaluación más objetiva, coherente y alineada con las necesidades de la organización. Es importante que el instrumento de evaluación incluya criterios e indicadores claros para valorar tanto competencias técnicas como habilidades blandas (interpersonales, personales e intelectuales), y que contemple diferentes fuentes de retroalimentación, como la autoevaluación y la evaluación de jefaturas.

Por este motivo se detectan las recomendaciones por departamento, las cuales son las siguientes:

Finanzas: Se debe desarrollar un perfil de personal para el departamento de finanzas, mediante la integración y desarrollo de competencias blandas estratégicas, específicamente: la comunicación efectiva, responsabilidad, ética profesional, y pensamiento analítico. Dado que

estas habilidades no solo contribuyen a una gestión financiera más rigurosa y transparente, sino que también mejoran la interacción con otras áreas, optimizan la toma de decisiones y refuerzan la confianza institucional en los procesos contables.

Por ello se propone la implementación de un programa de formación por competencias, que combine talleres prácticos, estudios de caso reales del entorno institucional y simulaciones de escenarios financieros. Esta metodología permitirá al personal no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también aplicar las habilidades blandas en contextos reales de trabajo, favoreciendo el aprendizaje experiencial y el desarrollo continuo.

Contraloría: Incorporar metodologías activas para fortalecer las habilidades intelectuales en el día a día fomenta el uso de técnicas de pensamiento crítico y resolución de problemas, esta práctica se puede desarrollar mediante espacios semanales de análisis de casos reales dentro de la empresa. Además, se puede aplicar la estrategia de “mentoring cognitivo” entre colaboradores, donde se compartan métodos efectivos de atención, memoria y capacidad de análisis en tareas complejas o poco automatizadas.

Compras: Se recomienda enfocarse en tres competencias clave: negociación, proactividad y resolución de problemas para la toma de decisiones. Estas habilidades son esenciales para garantizar adquisiciones eficientes, precisas y alineadas con los principios institucionales. La negociación optimiza relaciones y costos; la atención al detalle reduce errores; y el análisis de datos respalda decisiones informadas. Por lo cual, se sugiere implementar talleres de simulación de situaciones, donde realicen prácticas que ameriten ser resueltas en equipo, en el menor tiempo posible. Esta metodología permite aplicar las competencias en contextos reales, recibir retroalimentación y promover mejoras continuas en la gestión del área.

Recursos Humanos: Es recomendable que el departamento de Recursos Humanos impulse el fortalecimiento de competencias clave que respondan a las exigencias actuales de la gestión del talento. Entre las habilidades blandas que se deben priorizar se encuentran la

empatía, trabajo en equipo, resolución de conflictos, escucha activa, gestión emocional, liderazgo, toma de decisiones, proactividad y gestión de la información.

Para desarrollar estas competencias de forma integral y vivencial, se recomienda implementar jornadas periódicas de team building, enfocadas no solo en el fortalecimiento de vínculos dentro de los departamentos, sino también en la simulación de situaciones reales que exijan respuestas colaborativas, toma de decisiones, gestión emocional y pensamiento estratégico. Esta metodología facilita el aprendizaje activo, promueve la cohesión del equipo y refuerza el enfoque humano, siendo flexibles, ya que se debe guiar a quienes lideran los procesos internos de una organización.

Tecnologías de la información: Se sugiere crear los perfiles del personal del departamento de TI incorporando el desarrollo de tres competencias clave: resolución de conflictos, negociación, adaptabilidad social, autoconciencia, resiliencia, confianza en sí mismo, tolerancia a la presión y comunicación asertiva. Estas habilidades son fundamentales para responder con agilidad a los cambios tecnológicos, mantener la continuidad operativa y ofrecer soluciones efectivas a otras áreas de la organización. Como herramienta metodológica, implementar retos tecnológicos colaborativos, donde los equipos enfrenten casos prácticos y mantenerse en capacitaciones de nuevas implementaciones del área, permite desarrollar habilidades blandas en un entorno técnico realista, promoviendo un mejor desempeño laboral.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos, esta propuesta incluye actividades y acciones prácticas que el equipo de Capital Humano puede implementar con el fin de explotar las habilidades blandas y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

Es necesario mencionar que, identificar las habilidades blandas con el que cuenta el personal, colabora de manera positiva a los resultados del desempeño laboral, ya que estos están unidos entre sí, dado que permiten aprovechar mejor las capacidades individuales, fortalecer el trabajo en equipo y alinear el talento humano con los objetivos estratégicos de la organización. En cuanto al resultado obtenido, por Chaca y Contreras (2021) se indica que: “si las habilidades blandas aumentan significativamente, mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos” (p. 132); lo cual quiere decir que al darse cuenta y sacar provecho de las habilidades blandas que tiene cada persona, es mucho más probable que el desempeño en el trabajo mejore. Por esta razón Quispe (2018), citado por Zambrano, Vallejo y Tafur (2023), definen las habilidades blandas como:

Son aquellas que permiten el desempeño de una manera exitosa en las tareas emprendidas, asimismo, son el un conjunto de habilidades que tienen relación con el saber ser, y que permiten una relación e interacción adecuada con los demás, con el entorno y con nosotros mismos. (p. 259)

7.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategias para mejorar las habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa Grupo Pedregal.

7.2. INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

La propuesta se desarrolla para los colaboradores del área administrativa en grupo Pedregal.

7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.3.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias de mejora de habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral para el personal administrativo de grupo Pedregal.

7.3.2. Objetivos específicos

1. Diseñar cuatro competencias determinadas para los departamentos de contabilidad e informática, en la empresa grupo Pedregal, con el propósito de identificar las habilidades blandas necesarias, para un desempeño laboral efectivo en los puestos de auxiliar de informática y asistente contable, según la identificación de los niveles de desarrollo que se requieran.

2. Desarrollar una guía de evaluación de desempeño para auxiliares de informática y asistentes contables de grupo Pedregal, para orientar el procedimiento de la aplicación y el seguimiento correspondiente.

3. Elaborar tres formularios dirigidos a la evaluación del desempeño hacia los colaboradores auxiliares de informática y asistentes contables de la empresa grupo Pedregal.

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E T	O C T	N O V	D I C
Reunión con jefaturas de cada área para listar los cargos actuales.	04/05/2026	08/05/2026				X								
Realizar el organigrama del edificio administrativo.	12/05/2026	22/05/2026					X							
Reunión con las jefaturas de cada departamento para entender a fondo las funciones, tareas y responsabilidades reales de cada puesto.	01/06/2026	30/06/2026						X						
Elaborar la base de los perfiles de puesto en el edificio administrativo.	06/07/2026	31/07/2026							X					
Reuniones individuales con la jefatura para revisión final de perfiles de puesto y envío de perfiles por medio del correo empresarial a cada colaborador.	03/08/2026	28/08/2026								X				
Definir la estructura del diccionario por competencias según el nombre de la habilidad y categoría en la que se encuentra.	01/09/2026	07/09/2026									X			
Definir la habilidad seleccionada, desarrollar el ejemplo conductual y el comportamiento esperado, ejemplos por niveles.	10/09/2026	18/09/2026									X			
Asegurar que las competencias definidas reflejen la realidad y expectativas del entorno laboral en conjunto con las jefaturas de cada área.	21/09/2026	25/09/2026									X			
Definir el objetivo general y la visión de la creación de una guía de evaluación.	05/10/2026	09/10/2026										X		
Selección de tres pilares para crear una guía de evaluación	12/10/2026	28/10/2026										X		

Actividad	Fecha inicial	Fecha final	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O	S E T	O C T	N O V	D I C
desempeño para el personal, (perfil de puesto, diccionario por competencia e instrumento de evaluación).														
Diseñar el instrumento de evaluación según los resultados, competencias, autoevaluación y retroalimentación.	03/11/2026	16/11/2026											X	
Definir escalas de medición según las competencias de cada colaborador en un rango del 1 al 4 y asociar las competencias por cada cargo del edificio administrativo.	18/11/2026	26/11/2026											X	
Aplicación periódica de la guía a los colaboradores	17/12/2026	17/12/2026												X

Fuente: elaboración propia, cronograma y actividades, enero a diciembre, 2026

7.5. PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se describe el presupuesto general considerando los objetivos que componen la propuesta para desarrollar el plan estratégico, basado en las habilidades blandas según los tipos interpersonales, personales e intelectuales en grupo Pedregal, para impulsar una mejora del desempeño laboral en los colaboradores. Los costos varían dependiendo de la cantidad de tiempo invertido en la capacitación.

Tabla 75. Presupuesto de la propuesta

Actividad	Total horas	Total colaboradores	Total de horas	Costo promedio por hora	Costo total
Comunicación de capital humano con encargados para comprender el diccionario por competencias	6 horas por persona	3	$(6 \times 3) = 18$	€10 230	€184 140
Subtotal					
Comunicación de capital humano con encargados para comprender la evaluación por desempeño	6 horas por persona	3	$(6 \times 3) = 18$	€10 230	€184 140
Subtotal					
Comunicación de capital humano con jefaturas y colaboradores para el desarrollo de evaluación por desempeño	6 horas por persona	8	$(6 \times 8) = 48$	€4 010	€192 480
Total, Invertido					€ 560 760

Fuente: elaboración propia, información de dynamics 365 salarios Pedregal, enero a diciembre 2026.

7.6. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FASES DE LA PROPUESTA

Basándonos en los hallazgos de la investigación actual, se busca ofrecer una serie de sugerencias al equipo de Capital Humano de grupo Pedregal. Estas recomendaciones tienen como objetivo impulsar una mejora del desempeño laboral en los colaboradores.

A continuación, se presentan las variables que se van a trabajar, así como el orden en el cual se recomienda llevar a cabo la propuesta:

Propuesta 1: Diseño de competencias para los puestos auxiliar de informática y asistente contable en grupo Pedregal.

Propuesta 2: Desarrollo de una guía de evaluación del desempeño para los puestos auxiliar de informática y asistente contable en grupo Pedregal. .

Propuesta 3: Elaboración de tres formularios de la guía de evaluación del desempeño.

Estas propuestas nacen de lo que se observó durante el análisis del área administrativa.

La idea es organizar mejor los puestos, saber qué habilidades blandas necesita cada uno y contar con una forma más justa y completa de evaluar al personal. Todo esto con el fin de que el trabajo dentro de los departamentos sea más claro, eficiente y alineado con lo que realmente se espera de cada persona.

7.6.1. Propuesta 1: Diseño de competencias para los puestos auxiliar de informática y asistente contable en grupo Pedregal.

Las competencias son el conjunto de capacidades que una persona aplica para actuar ante diferentes situaciones, combinando conocimientos, habilidades y actitudes. No se trata solo de lo que alguien sabe, sino también de cómo lo pone en práctica y cómo se relaciona con los demás. Estas pueden ser técnicas, relacionadas con tareas específicas, o blandas, que son útiles en cualquier entorno. Desarrollarlas permite adaptarse mejor a los retos y mejorar tanto en lo personal como en lo profesional.

Las competencias son fundamentales para lograr un buen desempeño en el trabajo, crecer profesionalmente y desarrollarse como persona. Contar con competencias evolucionadas hace que alguien pueda actuar con más seguridad, autonomía y responsabilidad en diferentes situaciones. Lo cual facilita definir con claridad qué se espera de cada puesto, no solo en cuanto a funciones, sino también en relación con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para un desempeño efectivo. Contar con esta propuesta facilita una toma

de decisiones más acertada en distintos procesos organizacionales, desde la selección hasta el desarrollo del personal.

Recomendar la implementación del diseño por competencias al equipo de Capital Humano de grupo Pedregal brinda fortalecer la gestión del talento humano desde un enfoque más estratégico y alineado con los objetivos de la organización. Esta herramienta brinda claridad sobre qué se espera de cada puesto, no solo en cuanto a tareas, sino también en cuanto a las habilidades blandas y técnicas que deben desarrollar los colaboradores.

En el caso específico de Pedregal, esta propuesta ayuda a las evaluaciones de desempeño, ya que promueve mayor coherencia entre departamentos y genera una cultura organizacional más enfocada en el crecimiento y mejora continua. Además, facilita procesos clave como elaboración de perfiles, selección de personal según el cargo, diseño de planes de capacitación y la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo profesional.

En definitiva, el desarrollo de competencias se ha vuelto esencial para enfrentar los retos actuales, ya sea en el ámbito laboral, académico o personal. No se trata solo de saber hacer algo, sino de cómo se hace y con qué actitud se enfrenta. Contar con estas capacidades permite a las personas adaptarse, crecer y aportar de manera significativa en distintos espacios. Por eso, invertir en fortalecer las competencias no solo mejora el rendimiento individual, sino que también impacta positivamente en el entorno donde cada uno se desenvuelve.

7.6.2.1 Estructura de elaboración de competencias

Es fundamental que cada competencia tenga una estructura bien definida que brinde claridad, coherencia, criterios para su evaluación y una guía clara para su aplicación, esto con el fin de un correcto uso para el personal del departamento de capital humano de Pedregal. para una mejor visualización de dicha estructura, se detalla la figura:

Figura 75. Proceso de motivación cíclico



Fuente: elaboración propia, elaboración propia, estructura de una competencia, julio, 2025.

7.6.1.2. Nombre de la Competencia

El nombre de cada competencia refleja su enfoque central y ofrece una primera idea sobre su contenido y finalidad. En esta propuesta, las competencias seleccionadas son: comunicación asertiva, liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos.

7.6.1.3. Definición de la Competencia

La descripción de la competencia ofrece una explicación clara y completa sobre lo que implica, considerando los conocimientos, habilidades y comportamientos relacionados. La misma permite identificar sus elementos clave y comprender qué se espera de alguien que la domina, así como su relevancia dentro del entorno laboral.

7.6.1.4. Niveles de Desarrollo

Los niveles de desarrollo reflejan el grado de dominio que una persona tiene sobre una competencia, y se dividen en: básico, intermedio, avanzado y destacado. En el caso de grupo Pedregal estos niveles se colocan según el tipo de puesto y el nivel de competencia que cada

administrador necesita según las funciones que realiza. A continuación, se detallan las clasificaciones de los niveles de desarrollo en la tabla:

Tabla 76. Niveles de desarrollo

Nivel de desarrollo	Descripción
Básico	El nivel más básico de una competencia suele estar al comienzo del desarrollo de la habilidad necesaria. En esta etapa, ya se reconoce y aplica algunas de sus capacidades personales, para cumplir con sus funciones, sin embargo, se mantiene un proceso de fortalecimiento.
Intermedio	En un nivel más desarrollado de la competencia, los comportamientos se vuelven más refinados y precisos. En esta fase, la persona no solo pone en práctica sus habilidades con mayor seguridad, sino que también logra optimizar su rendimiento en el trabajo gracias a un dominio más sólido.
Avanzado	Cuando la competencia alcanza su punto más alto, los comportamientos demuestran gran precisión y profundidad. En esta etapa, la persona no solo trabaja de manera eficiente, sino que también utiliza sus habilidades para lograr objetivos personales y en equipo, aportando activamente al crecimiento constante del entorno laboral.
Destacado	En su etapa más consolidada, la competencia se manifiesta a través de comportamientos que muestran un dominio sobresaliente. Las personas en este nivel destacan como referentes dentro del equipo, ya que su alto desempeño genera un impacto positivo en el entorno laboral y favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fuente: elaboración propia, elaboración propia, niveles de desarrollo, julio, 2025.

7.6.1.5. Competencias específicas para los puestos auxiliar de informática y asistente contable de grupo Pedregal.

Es importante identificar y desarrollar ciertas competencias esenciales en el personal del gremio contable e informático, ya que son clave para una gestión efectiva del equipo humano y avanzar hacia las metas estratégicas de la empresa. El fortalecimiento de estas habilidades

no solo mejora el desempeño general de las distintas áreas, sino que también favorece un ambiente laboral más positivo. Para lograrlo, se requiere de cuatro competencias base las cuales son la comunicación asertiva que promueva el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la resolución de conflictos a lo largo de toda la organización.

7.6.1.6.1. Competencia específica de Comunicación Asertiva.

Tabla 77. Competencia de comunicación asertiva

Comunicación Asertiva			
La comunicación efectiva es la capacidad de transmitir ideas, pensamientos o instrucciones de manera clara, oportuna y comprensible, asegurando que el mensaje sea recibido y entendido tal como fue intencionado.			
Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Se mantiene una expresión coherente y una escucha activa que garantizan la alineación entre el mensaje intencionado y el transmitido, promoviendo claridad y previsibilidad en la comunicación. Además, se identifica y comunica de manera eficaz la información necesaria para la coordinación y organización del trabajo tanto a nivel individual como en equipo.	Mantiene una comunicación clara, precisa y respetuosa, formulando preguntas que permiten confirmar el entendimiento mutuo y utilizando la confirmación del entendimiento como herramienta para reflejar con exactitud las ideas del interlocutor. A partir de una escucha activa, es capaz de identificar y sintetizar los mensajes clave que deben ser transmitidos, tanto de forma oral como escrita, orientando y facilitando la organización de tareas en personas y equipos.	Es reconocido en su área por ser un comunicador confiable, capaz de entender distintas situaciones y liderar reuniones con eficacia. Comparte información importante de la organización de forma oportuna. Su manera de comunicarse ayuda mucho a lograr las metas de la empresa y del departamento. Además, demuestra buena habilidad para escuchar a los demás y también para hacerse entender.	Demuestra la capacidad de comunicar ideas complejas de manera clara, precisa y respetuosa. Identifica las necesidades comunicativas de su interlocutor y adapta su estilo comunicacional en función del contexto, garantizando así una interacción efectiva. Transmite con claridad instrucciones y prioridades a personas y equipos de trabajo, y diseña estrategias de comunicación orientadas a responder oportunamente a las demandas de información, facilitando la coordinación y el flujo continuo entre su equipo y otras áreas de la organización.

Fuente: elaboración propia, competencia comunicación asertiva, julio, 2025.

7.6.1.6.2 Competencia específica de trabajo en equipo.

Tabla 78. Competencia trabajo en equipo

Trabajo en equipo			
<p>Es la capacidad de colaborar con otras personas de manera activa y respetuosa para alcanzar objetivos comunes. A su vez trabaja con responsabilidades compartidas, se comunica de forma efectiva, aportar ideas, se adapta a diferentes formas de trabajo y contribuye al buen clima del grupo. Esta competencia se refleja en la disposición para apoyar, escuchar y coordinarse con los demás, buscando siempre que el resultado colectivo sea mejor que el esfuerzo individual.</p>			
Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
<p>Se involucra en las tareas grupales con buena disposición, cumpliendo lo que le corresponde y aportando dentro de sus posibilidades. Aunque tiende a centrarse más en sus propias responsabilidades que en las metas del grupo, muestra interés por colaborar y entiende que el trabajo conjunto tiene valor. Su forma de comunicarse con el equipo es funcional, aunque aún tiene espacio para mejorar su participación e integración con los demás.</p>	<p>Aporta de forma constante al cumplimiento de los objetivos compartidos, mostrando respeto y apertura hacia las ideas del resto del equipo. Se comunica de manera clara, escucha con atención y se adapta con facilidad a diferentes opiniones o formas de trabajo. Interviene cuando surgen pequeños conflictos, ayudando a resolverlos de forma tranquila y constructiva. Además, promueve un ambiente positivo donde todos pueden colaborar, y mantiene el enfoque en que el grupo avance de manera coordinada y eficiente.</p>	<p>Destaca por su capacidad para unir al equipo y crear un ambiente de respeto, confianza y colaboración. Suele tomar la iniciativa cuando hay desacuerdos, buscando soluciones que favorezcan al grupo y manteniendo siempre una actitud constructiva. Reparte las responsabilidades de manera justa y motiva a los demás a comprometerse con las metas compartidas. Además, se enfoca en mejorar continuamente cómo funciona el equipo, aportando ideas que consideran distintos puntos de vista y fortalecen la forma en que se trabaja en conjunto.</p>	<p>Se convierte en un referente dentro del equipo, guiando con su ejemplo y creando un ambiente de trabajo basado en la colaboración y el respeto. Propone y pone en práctica acciones que mejoran la coordinación, la participación y el rendimiento del grupo, incluso cuando hay presión o cambios. Fomenta una cultura de cooperación que va más allá de su área, facilitando la conexión entre equipos y asegurando que todos trabajen alineados hacia los mismos objetivos. Su forma de liderar se refleja en los buenos resultados obtenidos y en un ambiente laboral positivo y enfocado al trabajo en conjunto.</p>

Fuente: elaboración propia, competencia trabajo en equipo, julio, 2025.

7.6.1.6.3 Competencia específica de toma de decisiones.

Tabla 79. Competencia toma de decisiones

Toma de decisiones

Es tener conocimiento acertado de cuándo elegir el mejor momento y tomar decisiones claras, apoyándose en la información y el análisis que se ha hecho antes, para asegurarse de que la decisión tenga sentido y esté bien justificada.

Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Suele buscar guía de manera frecuente antes de actuar en la mayoría de las situaciones, ya sea por miedo a equivocarse, falta de experiencia o para evitar asumir las responsabilidades de sus decisiones. Como resultado, sus subordinados a menudo necesitan acudir a otras personas para encontrar orientación o resolver problemas.	Tiene problemas para decidir porque no cuenta con suficiente conocimiento o experiencia, por lo que suele dejar esa responsabilidad en manos de otros. Esta conducta afecta tanto su desempeño como el de su equipo. Además, en ciertos casos, las decisiones que ha tomado han generado resultados negativos para la empresa.	En general, demuestra habilidad para tomar decisiones, evaluando de manera cuidadosa los pros y contras de cada opción. Tiene en cuenta a todos los involucrados y procura fortalecer a su equipo, alentándolos a que también asuman responsabilidad en la toma de decisiones.	Demuestra firmeza al tomar decisiones en situaciones complicadas, asumiendo la responsabilidad de sus actos. Siempre analiza cuidadosamente los posibles riesgos antes de actuar. Además, diseña soluciones creativas para mitigar las consecuencias de decisiones que no hayan salido bien. También sabe actuar rápido y con determinación cuando se requieren decisiones urgentes y de gran impacto.

Fuente: elaboración propia, competencia toma de decisiones, julio, 2025.

7.6.1.6.4 Competencia específica de Resolución de Conflictos.

Tabla 80. Competencia resolución de conflictos

Resolución de conflictos			
La resolución de conflictos es el proceso mediante el cual dos o más partes enfrentadas buscan solucionar sus diferencias o disputas de manera pacífica y constructiva, ya sea a través del diálogo, la negociación, la mediación u otros métodos.			
Básico	Intermedio	Avanzado	Destacado
Se da cuenta cuando hay un conflicto y trata de que no crezca. Aunque a veces le cuesta manejar ese tipo de situaciones y puede sentirse incómodo, hace el esfuerzo por mantener la calma. Suele buscar apoyo en alguien más o en una figura de autoridad para que lo ayude a resolver el problema. Su forma de intervenir es más bien pasiva, enfocándose en salir del momento incómodo sin entrar mucho en el fondo del asunto. Por eso, en ocasiones, intenta cerrar el conflicto rápido, sin profundizar en lo que realmente lo generó.	Se involucra de forma activa cuando surgen conflictos en su entorno, ya sea en el trabajo o en grupos de trabajo. Escucha con atención lo que cada persona tiene que decir, intentando entender qué originó el problema. Busca que las soluciones sean justas para todos, promoviendo el respeto y el diálogo. En algunos casos, interviene directamente cuando hay desacuerdos entre compañeros, aportando ideas que ayuden a calmar la situación y recuperar un buen ambiente de trabajo. Además, empieza a aplicar herramientas básicas de negociación o mediación para que los conflictos no afecten el clima laboral ni el cumplimiento de las metas.	Enfrenta los conflictos de manera intencional y con visión a largo plazo, buscando siempre que las personas involucradas puedan entenderse y llegar a un acuerdo. Antes de intervenir, analiza bien la situación, tomando en cuenta no solo lo que pasa en el momento, sino también los aspectos emocionales, el contexto y otros factores que podrían estar influyendo. Sabe cómo crear espacios donde todos puedan hablar con confianza y sentirse tomados en cuenta, y guía la conversación para que se llegue a soluciones que realmente funcionen. Tiene un rol activo como mediador, incluso en conflictos más difíciles, y contribuye a mantener un ambiente de trabajo basado en el respeto y la comunicación sincera.	Es capaz de identificar con anticipación situaciones que podrían generar conflictos y toma acciones preventivas para evitar que se conviertan en un problema mayor. Piensa y aplica estrategias que ayudan a manejar tensiones en distintos niveles, incluso cuando hay muchas personas involucradas o el ambiente es complicado. Fomenta el diálogo y la búsqueda de soluciones pacíficas, y además comparte sus conocimientos con otros, enseñándoles formas efectivas de comunicarse, negociar o mediar. Tiene una mirada constructiva del conflicto, aprovechándolo como una oportunidad para aprender, mejorar relaciones y fortalecer el ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia, competencia resolución de conflictos, julio, 2025

Al implementar las competencias diseñadas, como comunicación asertiva, trabajo en equipo, toma de decisiones y resolución de conflictos, el personal administrativo desarrollará sus habilidades según el nivel requerido para cada categoría de puesto.

Estas competencias funcionan como base para diseñar actividades específicas que fomenten el crecimiento constante de los colaboradores. Además, permiten dar seguimiento y evaluación que ayuda a monitorear el avance en el desarrollo de dichas habilidades con el tiempo. Al fortalecer las competencias de esta manera, se promueve un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo, donde los empleados se sienten cómodos para expresar sus inquietudes y reciben el apoyo necesario para desempeñarse en un entorno sano y colaborativo.

Seguidamente, se expone la guía y los formularios diseñados para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño del personal auxiliar informático y asistente contable que labora en la empresa grupo Pedregal.

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Enero 2026

PEDREGAL
BASE SOLIDA DE SU CONSTRUCCION

ELABORADOR POR: LUCIA VARGAS V.

7.6.2. Propuesta 2: Guía de evaluación del desempeño para auxiliares informáticos y asistentes contables de grupo Pedregal.

La guía de la evaluación del desempeño en la empresa grupo Pedregal, es una herramienta que brinda un resultado estructurado a la hora de valorar a los colaboradores, según objetivos, metas, funciones y responsabilidades del puesto. Su objetivo principal es que la evaluación de desempeño sea una implementación sencilla, clara y disponible para todo el personal que lo requiera.

7.6.2.1 Evaluación del desempeño y su importancia

La evaluación de desempeño basado en el autor Chiavenato (2018), se define como:

Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y su potencial de desarrollo para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Además, es una relación perfecta de costo-beneficio, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeña. (p. 202).

Del texto se comprende que la evaluación del desempeño permite analizar de forma ordenada cómo una persona realiza su trabajo y hasta dónde puede seguir creciendo profesionalmente. Más que solo medir resultados, también ayuda a valorar el esfuerzo, las habilidades y la actitud con la que cada colaborador asume su rol. Esta evaluación representa un equilibrio entre lo que la persona aporta y lo que la organización obtiene a cambio, ya que el rendimiento está directamente relacionado con las capacidades del empleador y su compromiso con el puesto que desempeña.

Además, Chiavenato (2018), menciona que los objetivos principales de la evaluación del desempeño se presentan en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.

2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos. (pp. 206-207)

Cuando un proceso de evaluación del desempeño se implementa de manera adecuada, puede generar efectos positivos que se reflejan desde mejoras inmediatas hasta cambios sostenibles en el tiempo. Sus beneficios no solo impactan al colaborador directamente evaluado, sino también a quienes lideran equipos, a la organización en su conjunto y, de forma indirecta, al entorno social que la rodea. Por esta razón Chiavenato (2018) presenta el desarrollo de los beneficios de la siguiente forma:

Beneficios para el gerente como administrador de personas:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Beneficios para la persona:

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.

- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Beneficios para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p.207)

La evaluación del desempeño es una herramienta clave dentro de las organizaciones, ya que permite valorar de forma estructurada de qué manera cada persona realiza su trabajo y cuál es su potencial de crecimiento. Su principal objetivo es brindar retroalimentación útil tanto para el colaborador como para la empresa, identificando fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Cuando se implementa correctamente, este proceso genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, impactando no solo al individuo, sino también a los líderes, a la organización y a la comunidad en general. Además, contribuye a una mejor toma de decisiones, promueve un ambiente laboral más justo y motiva a las personas al reconocer su esfuerzo y su compromiso. En definitiva, es una estrategia que impulsa el desarrollo profesional y fortalece el vínculo entre el talento humano y los objetivos organizacionales.

7.6.2.2 Aspectos importantes de la evaluación del desempeño

En este apartado se abordan los puntos clave que conviene tener en cuenta para entender bien qué implica la evaluación del desempeño y cómo puede aplicarse de forma efectiva dentro de una organización.

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2018, p. 203)

Según lo descrito anteriormente la herramienta basada en grupo Pedregal, cuya estructura es de empresa privada, el departamento encargado del desarrollo de la evaluación de desempeño para el área administrativa es Capital Humano, como segundo lugar la gerencia quien tiene a cargo el personal a evaluar.

7.6.2.3 Ciclo de evaluación del desempeño

El ciclo de la evaluación del desempeño es un proceso continuo que busca acompañar y fortalecer el crecimiento de los colaboradores dentro de una organización. No se trata de una acción aislada ni de una simple revisión de resultados, sino de una secuencia de etapas que permiten observar el rendimiento, brindar retroalimentación, y generar mejoras tanto a nivel individual como en grupo. Este ciclo es fundamental para alinear los esfuerzos del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, y a la vez, fomentar el desarrollo profesional en un entorno justo y transparente.

Este ciclo de evaluación abarca un lapso de 12 meses, desde el 01 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año: la evaluación está estructurada para llevarse a cabo una vez al año con cada empleado, como se detalla en la tabla:

Tabla 81. *Ciclo de evaluación*



CICLO DE EVALUACIÓN PARA LA EMPRESA GRUPO PEDREGAL

Enero-Diciembre 2026

Etapa	Mes / Periodo	Descripción
<p>Planificación 1ª parte</p>	<p>Enero – Marzo (año 2026)</p>	<p>El departamento de Capital Humano se reúne con las jefaturas, para definir metas y objetivos según el puesto de cada colaborador administrativo. Los mismos estarán basados en la estrategia y las metas de cada departamento.</p>
<p>Planificación 2ª parte</p>	<p>Abril – Junio (año 2026)</p>	<p>Una vez identificados los objetivos a evaluar y confirmados por el departamento de Capital Humano, la jefatura se reúne con el colaborador para explicar a detalle las metas y objetivos anuales que se esperan de su desempeño anual.</p>

<p>Seguimiento del primer semestre (sin evaluar)</p>	<p>Julio 2026 (1^a - 2^a quincena)</p>	<p>Identificación del avance según los objetivos planteados entre jefatura y colaborador, valoración de obstáculos en el proceso, aplicando las mejoras necesarias en la evaluación. Se brinda una retroalimentación con puntos de mejora, sin calificar el proceso.</p>
<p>Evaluación formal</p>	<p>Octubre – Diciembre (año 2026)</p>	<p>Evaluación del desempeño anual desde inicio hasta fin del año en proceso. Capital humano junto a la jefatura califica el cumplimiento de metas y objetivos según lo planteado. Se brinda la evaluación y se explica de forma detallada y clara la retroalimentación realizada al colaborador.</p>

Fuente: elaboración propia, ciclo de evaluación, julio, 2025

7.6.2.3.1 Etapas del ciclo de evaluación del desempeño

7.6.2.3.1.1 Planificación de metas y objetivos para la evaluación

En esta etapa, es fundamental que el colaborador, la jefatura del equipo y Capital Humano se reúnan a conversar, para acordar metas que sean claras, realistas y medibles. Además, es el momento oportuno para dejar bien definidas las responsabilidades de cada parte, las expectativas que se tienen y las competencias esenciales que se van a considerar durante la evaluación.

Para llevar a cabo de forma clara y precisa esta reunión es importante seguir los siguientes puntos:

Preparar el material: Es fundamental que el equipo de Capital Humano y la jefatura encargada de realizar la evaluación cuente con las herramientas necesarias para sustentar adecuadamente los objetivos que se van a definir. Para ello, debe apoyarse en una serie de documentos clave como el plan estratégico de la organización, la descripción del puesto que ocupa la persona evaluada, el organigrama del área administrativa y el reglamento laboral vigente. Toda esta información sirve como base para garantizar que las metas propuestas estén alineadas con lo que realmente necesita la empresa y vayan de la mano con la visión del departamento donde se desarrolla.

Reservar el espacio virtual y físico del encuentro: Por medio de la plataforma virtual que se utiliza en la empresa sea teams, Outlook o similar, siempre es importante que se bloquee el calendario de los participantes, esto para prevenir que coloquen una reunión de importancia y se complique la asistencia de algún personal, además, estas aplicaciones cuentan con un recordatorio de minutos antes, el cual puede ser de ayuda para concluir con el trabajo en proceso y la preparación para movilizarse al lugar indicado. Además, es primordial el reservar la sala de reuniones más cercana con anticipación, indicando el tiempo definido en la que se

llevará a cabo la conversa, esta para evitar que otro colaborador esté utilizando la misma y se posponga el encuentro.

Desarrollo inicial de la reunión: De forma clara y objetiva, se debe indicar al colaborador cuál es la herramienta que se va a utilizar para evaluar su desempeño, indicando los puntos que se desean tomar en cuenta y la explicación del por qué se eligieron los mismos, además del desarrollo de la forma en la que será evaluado, una vez el proceso esté claro y se tenga un acuerdo mutuo es importante confirmar en conjunto, que la visión departamental concuerde con los objetivos planteados en la evaluación.

Desarrollo final de la reunión: La reunión concluye una vez que el evaluador considera que ambas partes han logrado un entendimiento claro sobre lo que se espera a futuro, tanto en términos de desempeño laboral como de actitudes y comportamientos. Al finalizar, se elabora un documento en el que quedan establecidos los compromisos y objetivos acordados durante la conversación, sirviendo como guía para el seguimiento del proceso.

7.6.2.3.2 Seguimiento de la evaluación del desempeño (julio, 1ª o 2ª quincena)

Entre el mes de julio, preferiblemente durante la primera o segunda quincena, se realiza una revisión intermedia del desempeño. Esta instancia permite valorar cómo va el avance respecto a los objetivos planteados y detectar a tiempo cualquier obstáculo o desvío. En caso de ser necesario, se aplican correcciones, refuerzos o ajustes para asegurar que el proceso continúe de forma adecuada durante el resto del periodo.

Es importante que la persona encargada de evaluar mantenga un seguimiento constante de los objetivos y compromisos acordados con la persona evaluada. Para facilitar este seguimiento, se sugiere llevar un registro tipo bitácora, donde se documenten las situaciones más relevantes que surjan durante el periodo de evaluación. Este instrumento debe incluir los datos básicos tanto del evaluador como del evaluado, así como los acuerdos establecidos en

la concertación de objetivos. Además, en cada anotación debe especificarse si se trata de un compromiso relacionado con el desempeño laboral o con aspectos de comportamiento, indicando también la fecha del suceso y dejando evidencia firmada por ambas partes. Es importante destacar que tanto los logros como los errores documentados durante este proceso constituyen pruebas valiosas para respaldar la evaluación final.

7.6.2.3.3 Evaluación de desempeño formal

La evaluación del desempeño es una etapa final que se lleva a cabo en el periodo de octubre a diciembre del año en proceso, es fundamental contar con un momento estructurado para reflexionar sobre el desempeño alcanzado anual. Por eso, durante el mes de diciembre se lleva a cabo una reunión formal entre la jefatura, la persona evaluada y capital humano, en la que se analiza cómo ha sido su aporte a lo largo del periodo anterior. Esta instancia no solo permite revisar logros y áreas de mejora, sino también valorar el desarrollo de habilidades clave y verificar en qué medida se cumplieron los compromisos establecidos, todo respaldado por registros objetivos recopilados durante el año.

Al cierre del proceso, es responsabilidad del coordinador de sucursal generar un espacio de conversación con la persona evaluada, en el que se compartan de forma clara y reflexiva las conclusiones del desempeño observado. Esta conversación debe basarse en información concreta y verificable, como estadísticas de cumplimiento, reportes operativos, observaciones realizadas durante visitas de seguimiento, resultados financieros, avances de entregas solicitadas y otros elementos clave que reflejen objetivamente el trabajo realizado.

7.6.3. Propuesta 3: Elaboración de formularios para la evaluación del desempeño.

Con la intención de establecer un proceso de evaluación del desempeño más justo y completo, se diseñaron instrumentos que permiten a los líderes valorar de manera más

transparente el rendimiento de su equipo. Estos formularios buscan minimizar percepciones y al mismo tiempo, brindar un respaldo para evaluar las competencias de cada persona que forma parte de grupo Pedregal.

Para llevar a cabo esta evaluación, se definieron dos tipos distintos de formularios dirigidos al personal de la organización.

1. Formulario de Planeación de objetivos metas y seguimiento (se utiliza en todos los colaboradores del área administrativa).

2. Formulario de la evaluación anual del desempeño (uno para los colaboradores de departamentos numéricos tales como contabilidad, finanzas, contraloría, cuentas por cobrar y cuentas por pagar y otro para los colaboradores del departamento de informática).

Los formularios se detallan en la siguiente tabla según sus usos:

Tabla 82. *Descripción de formularios*



Formulario	Descripción
<p>Formulario 1: Formulario de planeación de objetivos, metas y seguimiento.</p>	<p>Este instrumento está pensado para documentar metas claras y realistas asignadas a cada miembro del equipo en grupo Pedregal. En su contenido se detallan tanto las acciones previstas como las que efectivamente se ejecutaron, lo que permite estimar un porcentaje de cumplimiento respecto a lo planeado. También incorpora un espacio destinado al seguimiento, donde se podrán anotar los progresos obtenidos, así como los obstáculos que hayan surgido durante el proceso. Cabe destacar que la sección de seguimiento no tiene fines de evaluación cuantitativa; su propósito es exclusivamente brindar una visión más clara del proceso, permitiendo identificar áreas de mejora y orientar acciones correctivas cuando sea necesario.</p>
<p>Formulario 2: Formulario de la evaluación anual del desempeño.</p>	<p>Para llevar a cabo la evaluación del desempeño en grupo Pedregal, se diseñaron dos formularios específicos: uno destinado al personal del área numérica y otro dirigido al departamento de informática. En el caso del formulario para departamentos numéricos, este funciona como un registro del rendimiento a lo largo del año, ya que se completa y firma una única vez al cierre del periodo. Su objetivo es consolidar la calificación final tomando en cuenta tanto el logro de metas como el desarrollo de competencias.</p>

Fuente: elaboración propia, descripción de formularios de evaluación, julio, 2025

7.6.3.1 Escala de evaluación de desempeño

Con el fin de dar sentido a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, se emplea una escala que transforma los datos numéricos en valoraciones comprensibles y útiles. Esta herramienta permite a las jefaturas interpretar el rendimiento individual de manera más clara, facilitando conversaciones constructivas, decisiones más objetivas y la planificación de acciones enfocadas en fortalecer el desarrollo o reconocer el buen desempeño.

Tabla 83. Escala de evaluación de desempeño

		
Puntaje	Categoría	Descripción
1-69	Deficiente	Desempeño inferior al estándar establecido.
70-79	Regular	Desempeño básico.
80-89	Bueno	Desempeño ligeramente superior al mínimo esperado.
90-99	Muy Bueno	Desempeño que cumple con lo que se esperaba.
100	Sobresaliente	Desempeño destacado que excede las expectativas.

Fuente: elaboración propia, descripción de formularios de evaluación, julio, 2025.

7.6.3.2 Expediente de evaluación del desempeño

Cada colaborador debe contar con un documento específico que brinda su trayectoria de desempeño a lo largo del año, separado de su expediente laboral habitual. Este archivo, tiene la opción de ser de manera virtual o físico, con el fin de poder tener acceso a ser manipulado por la jefatura inmediata y el departamento de capital humano, ya que concentra información clave como los avances logrados, los aportes más relevantes, reconocimientos

obtenidos, así como las metas y evaluaciones que forman parte del proceso anual. Su objetivo principal es ofrecer una visión clara y organizada del desarrollo profesional de la persona, permitiendo valorar su evolución y detectar oportunidades de mejora.

7.6.3.3 Formulario de la guía de evaluación del desempeño

7.6.3.3.1 Formulario de planeación de objetivos, metas y seguimiento

Tal como se explicó previamente en la tabla 84, este instrumento tiene como finalidad documentar metas claras y realistas asignadas a cada colaborador en grupo Pedregal. Además, contempla un apartado destinado al monitoreo de avances y posibles obstáculos surgidos a lo largo del periodo evaluado, permitiendo dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.


El apartado de evaluación del desempeño por objetivos y metas: representa el 60% del puntaje total. Se evalúa en qué medida se han alcanzado las metas definidas con anticipación.

El apartado de evaluación del desempeño por competencias: representa el 40% del puntaje total. Para la valoración de competencias, se emplean cuatro categorías establecidas con anticipación: básico, intermedio, avanzado y destacado. Además, cada competencia tiene un peso asignado que refleja su relevancia en el perfil del puesto evaluado.

La calificación final del desempeño del colaborador se obtiene al combinar el puntaje total de las dos áreas evaluadas: metas y competencias, las cuales en conjunto representan el 100% de la evaluación.

7.6.3.4 Formulario de planeación de objetivos, metas y seguimiento

Tabla 84. Formulario planeación, meta y seguimiento

FORMULARIO DE PLANEACIÓN DE OBJETIVOS, METAS Y SEGUIMIENTO							
	DATOS DEL EVALUADO				DATOS DEL EVALUADOR		
	Nombre completo:				Nombre completo:		
	Puesto:				Puesto:		
	Fecha:				Fecha:		
Periodo de evaluación anual – Seguimiento enero 2026							
Objetivos	Actividad	Cantidad programada anual	Cantidad ejecutada – primer semestre	Porcentaje alcanzado – primer semestre	Cantidad realizada anual	Porcentaje alcanzado anual	Justificación
Objetivo 1							
Objetivo 2							
Objetivo 3							

Objetivo 4							
Objetivo 5							
Total de porcentaje obtenido							
Porcentaje máximo esperado						60%	

Fuente: elaboración propia, formulario de planeación, metas y seguimiento, julio, 2025.

Tabla 85. Competencias

COMPETENCIAS						
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	Porcentaje anual máximo esperado por puesto				Fecha:
		Auxiliar de informática	Asistente contable	Otro	Porcentaje alcanzado en el primer semestre	Porcentaje alcanzado anual
Memoria	Es la capacidad que tiene una persona para almacenar, retener y recuperar información cuando la necesita.	5%	5%			

<p>Pensamiento crítico</p>	<p>Es una habilidad intelectual que permite analizar la información de forma objetiva, reflexiva y lógica antes de llegar a una conclusión o tomar una decisión.</p>	<p>10%</p>	<p>5%</p>			
<p>Resolución de problemas</p>	<p>Es una habilidad que permite enfrentar situaciones complejas de manera estructurada, con el objetivo de encontrar soluciones efectivas.</p>	<p>10%</p>	<p>5%</p>			
<p>Atención y concentración</p>	<p>Son habilidades mentales</p>	<p>5%</p>	<p>10%</p>			

	<p>fundamentales que permiten enfocar la mente en una tarea específica y mantener el enfoque durante un periodo de tiempo determinado.</p>					
Capacidad de análisis	<p>Habilidad intelectual que permite descomponer una situación, problema o información en partes más pequeñas para comprenderla mejor.</p>	5%	5%			
Capacidad de aprendizaje	<p>Habilidad que tiene una persona para adquirir nuevos</p>	5%	10%			

	conocimientos, adaptarse a cambios y aplicar lo aprendido en distintos contextos.					
Total de puntuaje asignado		40%	Total de porcentaje alcanzado			
FIRMAS						
Firma del evaluado (colaborador):			Firma del evaluador (jefe inmediato):			

Fuente: elaboración propia, competencias, julio, 2025.

Tabla 86. Seguimiento semestral

SEGUIMIENTO SEMESTRAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO (ENERO 2026)	
FECHA:	
EVALUACIÓN POR OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES	
Modificar la planificación inicial:	
Modificar la planificación inicial:	
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS	
Sin observaciones ()	Observaciones

FIRMAS DE SEGUIMIENTO DE EVALUACIONES

Firma del evaluado (colaborador):	Firma del evaluador (jefe inmediato):
-----------------------------------	---------------------------------------

Fuente: elaboración propia, seguimiento semestral, julio, 2025.


7.6.3.5 Formulario de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño para el personal administrativo de grupo Pedregal se formalizará a través de formularios diseñados para integrar toda la información recopilada durante el año. Existen dos versiones de este instrumento: una dirigida al personal de departamentos numéricos y otro para el personal de informática, adaptadas a las particularidades de cada rol.

Estos formularios se completan una sola vez al finalizar el periodo anual e incluyen la calificación definitiva del colaborador, basada tanto en el cumplimiento de objetivos como en el desarrollo de competencias previamente establecidas. Esta metodología garantiza una evaluación justa y alineada con las responsabilidades propias de cada puesto.

7.6.3.5.1 Formulario de evaluación de desempeño para puesto asistente contable

Tabla 87. Formulario de desempeño para puesto asistente contable

	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN ANUAL PARA PUESTO ASISTENTE CONTABLE	
Nombre completo:	Nombre completo:
Puesto:	Puesto:

Fecha:	Fecha:	
Evaluación del desempeño por objetivos o metas		
Metas individuales	Puntuaje máximo	Puntuaje obtenido
Total de puntuaje asignado	60%	

Fuente: elaboración propia, formulario de evaluación de desempeño para puestos numéricos, julio, 2025.

Tabla 88. Formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para asistentes contables.

Evaluación del desempeño por competencias		
Competencia	Puntuaje máximo	Puntuaje obtenido
Memoria	5%	
Pensamiento crítico	10%	
Resolución de problemas	5%	
Atención y concentración	10%	
Capacidad de análisis	5%	
Capacidad de aprendizaje	5%	
Total de puntuaje asignado	40%	

NOTA FINAL OBTENIDA (evaluación por metas + evaluación por competencias):	
CIERRE ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Se hace constar que el día ____ de ____ del año _____ se realizó la entrevista de cierre de la evaluación del desempeño.	
Firma del evaluado (colaborador):	Firma del evaluado (jefe inmediato):

ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS PORCENTUALES A CATEGORÍA CUALITATIVA	
1-69	Deficiente
70-79	Regular
80-89	Bueno
90-99	Muy Bueno
100	Sobresaliente
Escala obtenida:	

Fuente: elaboración propia, formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para departamentos numéricos, julio, 2025

7.6.3.5.2 Formulario de evaluación de desempeño para auxiliar de informática

Tabla 89. Formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para departamento de informática.

Tabla 90. Formulario de desempeño para puesto auxiliar de informática



FORMULARIO DE EVALUACIÓN ANUAL PARA AUXILIAR DE INFORMÁTICA

Nombre completo:	Nombre completo:	
Puesto:	Puesto:	
Fecha:	Fecha:	
Evaluación del desempeño por objetivos o metas		
Metas individuales	Puntuaje máximo	Puntuaje obtenido
Total de puntuaje asignado	60%	

Evaluación del desempeño por competencias

Competencia	Puntuaje máximo	Puntuaje obtenido
Gestión del tiempo	10%	
Toma de decisiones	5%	
Ética y responsabilidad	5%	
Pensamiento crítico	10%	
Adaptabilidad al cambio	5%	

Capacidad de aprendizaje	5%	
Total de puntaje asignado	40%	
NOTA FINAL OBTENIDA (evaluación por metas + evaluación por competencias):		
CIERRE ANUAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Se hace constar que el día ____ de ____ del año ____ se realizó la entrevista de cierre de la evaluación del desempeño.		
Firma del evaluado (colaborador):	Firma del evaluado (jefe inmediato):	

ESCALA DE CONVERSIÓN DE PUNTOS PORCENTUALES A CATEGORÍA CUALITATIVA	
1-69	Deficiente
70-79	Regular
80-89	Bueno
90-99	Muy Bueno
100	Sobresaliente
Escala obtenida:	

Fuente: elaboración propia, formulario de evaluación de desempeño por competencias, cierre anual de evaluación y escala de conversión para departamento de informática, julio, 2025

7.6.3.6 Recursos de apelación en el proceso de valoración del rendimiento

En caso de que un colaborador considere que su evaluación de desempeño no refleja con precisión su trabajo, puede presentar una solicitud de revisión ante el coordinador de la sucursal. Esta gestión debe realizarse dentro de los dos días hábiles posteriores a la entrega

de los resultados. La jefatura, por su parte, contará con un plazo de tres días hábiles para analizar la situación, brindar una respuesta fundamentada y, si procede, modificar la calificación. Si el proceso no se aclara o el colaborador no obtiene el apoyo necesario este puede acudir al departamento de capital humano para buscar una revisión del resultado.

REFERENCIAS

- Revista EDUCARE (16 de agosto del 2022). *Escuela inteligente y el desarrollo de habilidades blandas*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://orcid.org/0000-0003-1480-9401>
- Iberdrola S.A (año de publicación 2021). *El valor de las habilidades blandas en el mercado laboral actual*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas>
- Universidad Autónoma de Nuevo León (20 de diciembre del 2021). *La importancia de las habilidades blandas en el Home office y su impacto en la productividad de una empresa*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-176>
- Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ecuador (8 de septiembre del 2021). *Las habilidades interpersonales en la eficiencia de las empresas ecuatorianas*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v10n1/2308-0132-reds-10-01-e18.pdf>
- Bizneo HR software. (Año de publicación 2024). *Soft skills: ejemplos y cómo evaluarlas para encontrar al candidato perfecto*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://www.bizneo.com/blog/soft-skills/>
- Vantage Circle (28 enero del 2025). *Las 8 mejores habilidades blandas de RRHH en demanda hoy en día*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://www.vantagecircle.com/es/blog/habilidades-blandas/>
- Enciclopedia concepto (02 de febrero del 2022). *Concepto de desempeño laboral*. Recuperado el 26 de enero del 2025 de <https://concepto.de/desempeno/>

Editorial Cengage (01 enero del 2018). *Bohlander Administración de recursos humanos*.

Recuperado el 27 de enero del 2025 de <https://cengagelatam.editorialdc.com/>

McGrawHill (31 agosto del 2018). *Chiavenato el capital humano de las organizaciones*.

Recuperado el 27 de enero del 2025 de

<https://www.mheducation.es/catalogsearch/result/?q=idalberto+chiavenato>

Asana (23 febrero del 2025). *Evaluación del desempeño laboral paso a paso*. Recuperado el

27 de enero del 2025 de <https://asana.com/es/resources/performance-evaluation-template>

Bizneo HR software (año de publicación 2024). *Que es el desempeño laboral y como medirlo*.

Recuperado el 27 de enero del 2025 de <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>

Pedregal.co.cr (actualizado al año 2025). *Página original del grupo*. Recuperado el 9 de Julio

del 2025 de <https://pedregal.co.cr/>

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO PARA PERSONAS COLABORADORAS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANO

Estimado/a participante:

El presente cuestionario es un instrumento diseñado con la finalidad de analizar las habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal administrativo de Grupo Pedregal ubicada en Belén, Heredia durante el II Semestre del 2024.

Este estudio forma parte de una investigación de carácter exclusivamente académico, en busca de la obtención del grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

La participación es anónima y voluntaria y los resultados se presentarán de forma grupal donde las respuestas serán manejadas con estricta confidencialidad.

Agradecemos el tiempo que dedique a completar este cuestionario, ya que su colaboración es fundamental para el éxito de esta investigación.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su sexo?

- Masculino
- Femenino
- Otro

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- De 18 años a 25 años
- De 25 años a 35 años

- De 35 años a 45 años
- Más de 45 años

3. ¿En qué departamento del área administrativa desempeña sus funciones?

- Contabilidad
- Finanzas
- Cuentas por pagar
- Contraloría
- Contabilidad
- Compras
- Cuentas por cobrar
- Recursos Humanos
- Informática

4. ¿Cuál es su antigüedad de laborar en el en el área administrativo de grupo PEDREGAL?

- De 0 a menos de 6 meses (**Si su respuesta es ésta, por favor no continuar respondiendo el cuestionario, se le agradece su participación**)
- 6 meses a 1 año
- 1 año a 3 años
- 3 años a 5 años
- Más de 5 años

II. VARIABLE 1: Habilidades Blandas

Indicador 1: Habilidades Interpersonales

5. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

- Comunicación efectiva:** Saber expresar ideas con claridad y escuchar activamente.
- Empatía:** Ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones.
- Trabajo en equipo:** Colaborar bien con otras personas hacia un objetivo común.
- Resolución de conflictos:** Manejar desacuerdos de manera calmada y constructiva.
- Asertividad:** Defender tus derechos u opiniones de forma respetuosa.
- Escucha activa:** Prestar atención genuina a lo que otros dicen, sin interrumpir.

- () **Negociación:** Llegar a acuerdos beneficiosos para todas las partes.
- () **Adaptabilidad social:** Ajustarse fácilmente a distintos entornos y tipos de personas.
- () **Gestión emocional:** Controlar las propias emociones en situaciones difíciles.
- () **Liderazgo:** Inspirar y guiar a otros con respeto y visión.
- () **Autoconciencia:** Es la habilidad de observarte a ti mismo con objetividad, reconociendo cómo tus emociones y pensamientos influyen en tu forma de actuar y en cómo te relacionas con los demás.
- () **Autocontrol emocional:** Es la capacidad de mantener la calma y tomar decisiones racionales, incluso cuando las emociones son intensas o el entorno es estresante.
- () **Automotivación:** Es ese impulso interno que te lleva a seguir avanzando hacia tus metas, sin necesidad de que alguien más te lo recuerde o te presione.
- () **Resiliencia:** Es la fortaleza mental y emocional que te permite recuperarte de situaciones difíciles y seguir adelante con una actitud positiva.
- () **Tolerancia a la frustración:** Es la aptitud para mantener la compostura cuando las cosas no salen como esperabas, aceptando los contratiempos sin rendirte.
- () **Disciplina y responsabilidad:** Es el hábito de organizar tu tiempo y cumplir con lo que te comprometes, incluso cuando no hay supervisión directa.
- () **Gestión del estrés:** Es saber identificar cuándo algo te está sobrecargando y aplicar estrategias para mantener el equilibrio y evitar el agotamiento.
- () **Confianza en sí mismo:** Es creer firmemente en tu valor, capacidades y decisiones, lo que te permite actuar con firmeza, incluso ante desafíos.

() **Gestión del cambio:** Es la disposición a ajustar tus planes, actitudes y comportamientos cuando el entorno o las circunstancias evolucionan.

() Otra que considere

6. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción.

() Comunicación efectiva, ¿Por qué? _____

() Empatía, ¿Por qué? _____

() Trabajo en equipo, ¿Por qué? _____

() Resolución de conflictos, ¿Por qué? _____

() Asertividad, ¿Por qué? _____

() Escucha activa, ¿Por qué? _____

() Negociación, ¿Por qué? _____

() Adaptabilidad social, ¿Por qué? _____

() Gestión emocional, ¿Por qué? _____

() Liderazgo, ¿Por qué? _____

() Autoconciencia, ¿Por qué? _____

() Autocontrol emocional, ¿Por qué? _____

() Automotivación, ¿Por qué? _____

() Resiliencia, ¿Por qué? _____

() Tolerancia a la frustración, ¿Por qué? _____

() Disciplina y responsabilidad, ¿Por qué? _____

() Gestión del estrés, ¿Por qué? _____

() Confianza en sí mismo, ¿Por qué? _____

() Gestión del cambio, ¿Por qué? _____

() Otra que considere _____

7. ¿Cuáles de las siguientes habilidades interpersonales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción.

() Comunicación efectiva, ¿Por qué? _____

() Empatía, ¿Por qué? _____

() Trabajo en equipo, ¿Por qué? _____

() Resolución de conflictos, ¿Por qué? _____

() Asertividad, ¿Por qué? _____

() Escucha activa, ¿Por qué? _____

() Negociación, ¿Por qué? _____

() Adaptabilidad social, ¿Por qué? _____

() Gestión emocional, ¿Por qué? _____

() Liderazgo, ¿Por qué? _____

() Autoconciencia, ¿Por qué? _____

() Autocontrol emocional, ¿Por qué? _____

() Automotivación, ¿Por qué? _____

() Resiliencia, ¿Por qué? _____

() Tolerancia a la frustración, ¿Por qué? _____

() Disciplina y responsabilidad, ¿Por qué? _____

() Gestión del estrés, ¿Por qué? _____

() Confianza en sí mismo, ¿Por qué? _____

() Gestión del cambio, ¿Por qué? _____

() Otra que considere _____

8. ¿Cuáles habilidades interpersonales considera que presentan oportunidades de mejora? Justifique su respuesta.
-

Indicador 2: Habilidades personales

9. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

() **Pensamiento crítico:** Capacidad de analizar información de forma objetiva, evaluar argumentos y tomar decisiones bien fundamentadas.

() **Creatividad:** Habilidad para generar ideas nuevas, originales o encontrar soluciones diferentes a los problemas.

() **Gestión del tiempo:** Organizar y planificar tus actividades para usar tu tiempo de forma eficiente y cumplir con tus metas.

() **Autodisciplina:** Capacidad de mantener el enfoque y la constancia, incluso cuando no tienes supervisión o motivación externa.

() **Toma de decisiones:** Saber elegir entre varias opciones con base en la lógica, la experiencia y la intuición.

- () **Capacidad de aprendizaje:** Aptitud para adquirir y aplicar nuevos conocimientos o habilidades de forma rápida y efectiva.
- () **Empoderamiento personal:** Reconocer tu valor, asumir la responsabilidad de tu vida y actuar con iniciativa.
- () **Autoevaluación:** Habilidad para reflexionar sobre tu propio rendimiento y reconocer en qué puedes mejorar.
- () **Manejo de la frustración:** Saber afrontar situaciones difíciles sin dejarte llevar por la ansiedad o la impulsividad.
- () **Proactividad:** Actuar por iniciativa propia, anticipándote a los problemas y tomando acción sin esperar a que te lo pidan.
- () **Liderazgo:** Capacidad para influir, motivar y guiar a otros hacia el cumplimiento de objetivos. Un buen administrador debe inspirar confianza y ser ejemplo.
- () **Comunicación asertiva:** Transmitir ideas con claridad y respeto, saber escuchar y adaptar el mensaje según el interlocutor. Es vital para coordinar y negociar.
- () **Resiliencia:** Saber mantener el equilibrio emocional y la dirección del equipo, incluso ante crisis o presiones externas.
- () **Autoconfianza:** Creer en tus capacidades y criterio para actuar con seguridad, algo esencial al liderar o tomar decisiones críticas.
- () **Capacidad de negociación:** Buscar acuerdos que beneficien a todas las partes, con tacto, lógica y empatía, ya sea con clientes, empleados o proveedores.
- () **Ética y responsabilidad:** Actuar con integridad, transparencia y responsabilidad social. Un administrador es un referente, y su ejemplo impacta a todo el equipo.

() **Adaptabilidad al cambio:** Estar dispuesto a modificar procesos, aprender nuevas herramientas y liderar la transición en contextos cambiantes.

() Otra que considere incluir _____

10. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción.

() Pensamiento crítico, ¿Por qué? _____

() Creatividad, ¿Por qué? _____

() Gestión del tiempo, ¿Por qué? _____

() Autodisciplina, ¿Por qué? _____

() Toma de decisiones, ¿Por qué? _____

() Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué? _____

() Empoderamiento personal, ¿Por qué? _____

() Autoevaluación, ¿Por qué? _____

() Manejo de la frustración, ¿Por qué? _____

() Proactividad, ¿Por qué? _____

() Liderazgo, ¿Por qué? _____

() Comunicación asertiva, ¿Por qué? _____

() Resiliencia, ¿Por qué? _____

() Autoconfianza, ¿Por qué? _____

() Capacidad de negociación, ¿Por qué? _____

() Ética y responsabilidad, ¿Por qué? _____

() Adaptabilidad al cambio, ¿Por qué? _____

() Otra que considere incluir _____

11. ¿Cuáles de las siguientes habilidades personales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción.

() Pensamiento crítico, ¿Por qué? _____

() Creatividad, ¿Por qué? _____

() Gestión del tiempo, ¿Por qué? _____

() Autodisciplina, ¿Por qué? _____

() Toma de decisiones, ¿Por qué? _____

() Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué? _____

() Empoderamiento personal, ¿Por qué? _____

() Autoevaluación, ¿Por qué? _____

() Manejo de la frustración, ¿Por qué? _____

() Proactividad, ¿Por qué? _____

() Liderazgo, ¿Por qué? _____

() Comunicación asertiva, ¿Por qué? _____

() Resiliencia, ¿Por qué? _____

() Autoconfianza, ¿Por qué? _____

() Capacidad de negociación, ¿Por qué? _____

() Ética y responsabilidad, ¿Por qué? _____

() Adaptabilidad al cambio, ¿Por qué? _____

() Otra que considere incluir _____

12. ¿Cuáles habilidades personales considera que presentan oportunidades de mejora? Justifique su respuesta.

Indicador 3: Habilidades intelectuales

13. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales son importantes para el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción

() **Pensamiento crítico:** Analizar información de manera lógica y objetiva, identificando errores, sesgos o inconsistencias para tomar decisiones acertadas.

() **Razonamiento lógico:** Capacidad de construir y seguir una secuencia coherente de ideas para resolver problemas o argumentar una postura.

() **Memoria:** Almacenar, retener y recuperar información cuando se necesita. Fundamental para el aprendizaje y la resolución de problemas.

() **Atención y concentración:** Fijar la mente en una tarea o estímulo por un período de tiempo, ignorando distracciones.

() **Comprensión lectora:** Entender e interpretar correctamente el significado de un texto, extrayendo ideas clave y conclusiones.

() **Resolución de problemas:** Identificar una dificultad, analizarla y diseñar soluciones eficaces, ya sea en lo personal, académico o laboral.

() **Creatividad cognitiva:** Usar la imaginación y el pensamiento divergente para generar ideas nuevas y enfoques innovadores.

() **Capacidad de análisis:** Descomponer información compleja en partes más pequeñas para entender su estructura y relaciones.

() **Síntesis:** Combinar distintas ideas o conceptos para formar una visión general, propuesta o solución integrada.

() **Toma de decisiones:** Evaluar opciones, prever consecuencias y elegir la mejor alternativa con base en el juicio y el razonamiento.

() **Pensamiento estratégico:** Capacidad para analizar el entorno, anticipar tendencias y planificar acciones a largo plazo, alineadas con los objetivos organizacionales.

() **Análisis y síntesis:** Descomponer problemas complejos en partes manejables (análisis) y luego integrar esa información para una visión clara y práctica (síntesis).

() **Capacidad de aprendizaje:** Aprender rápidamente de nuevas experiencias, tecnologías, metodologías y aplicar ese conocimiento en su entorno laboral.

() **Gestión de la información:** Saber buscar, organizar, analizar y utilizar grandes cantidades de información de manera eficaz para apoyar decisiones y estrategias.

() **Capacidad de planificación:** Diseñar planes detallados y realistas, anticipando obstáculos y optimizando los recursos disponibles.

() Otra que considere incluir _____

14. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales aplica usted en el desarrollo de sus funciones? Puede escoger más de una opción.

() Pensamiento crítico, ¿Por qué? _____

() Razonamiento lógico, ¿Por qué? _____

() Memoria, ¿Por qué? _____

() Atención y concentración, ¿Por qué? _____

() Comprensión lectora, ¿Por qué? _____

() Resolución de problemas, ¿Por qué? _____

() Creatividad cognitiva, ¿Por qué? _____

() Capacidad de análisis, ¿Por qué? _____

() Síntesis, ¿Por qué? _____

() Toma de decisiones, ¿Por qué? _____

() Pensamiento estratégico, ¿Por qué? _____

() Análisis y síntesis, ¿Por qué? _____

() Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué? _____

() Gestión de la información, ¿Por qué? _____

() Capacidad de planificación, ¿Por qué? _____

() Otra que considere incluir _____

15. ¿Cuáles de las siguientes habilidades intelectuales considera que deberían estar incluidas en el perfil de su puesto? Puede escoger más de una opción.

() Pensamiento crítico, ¿Por qué? _____

() Razonamiento lógico, ¿Por qué? _____

() Memoria, ¿Por qué? _____

() Atención y concentración, ¿Por qué? _____

() Comprensión lectora, ¿Por qué? _____

- () Resolución de problemas, ¿Por qué? _____
- () Creatividad cognitiva, ¿Por qué? _____
- () Capacidad de análisis, ¿Por qué? _____
- () Síntesis, ¿Por qué? _____
- () Toma de decisiones, ¿Por qué? _____
- () Pensamiento estratégico, ¿Por qué? _____
- () Análisis y síntesis, ¿Por qué? _____
- () Capacidad de aprendizaje, ¿Por qué? _____
- () Gestión de la información, ¿Por qué? _____
- () Capacidad de planificación, ¿Por qué? _____
- () Otra que considere incluir _____

16. ¿Cuáles habilidades intelectuales considera que presentan oportunidades de mejora? Justifique su respuesta.

—

III. VARIABLE: Desempeño Laboral

17. ¿Su jefatura inmediata le ha dado retroalimentación acerca de sus habilidades, interpersonales, personales e intelectuales para ayudarlo a mejorar en su trabajo? Puede escoger más de una opción.

- () Sí, Interpersonales
- () Sí, Personales
- () Sí, Intelectuales

() No, Pase a la pregunta 19

18. ¿La retroalimentación brindada por su jefatura inmediata incluye observaciones sobre sus habilidades interpersonales, personales e intelectuales para el mejoramiento de su desempeño laboral?

() Sí

() No

Indicador 1: Habilidades Interpersonales

19. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “comunicación efectiva” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

20. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “empatía” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

21. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “trabajo en equipo” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

22. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resolución de conflictos” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

23. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “asertividad” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

24. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “escucha activa” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

25. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “negociación” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

26. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “adaptabilidad” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

27. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión emocional” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

28. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

29. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autoconciencia” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

30. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “autocontrol emocional” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

31. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “automotivación” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

32. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

33. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “tolerancia a la frustración” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

34. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “disciplina y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

35. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del estrés” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

36. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “confianza en sí mismo” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

37. ¿Considera usted que la habilidad Interpersonal “gestión del cambio” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____
- () Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____
- () No ¿Por qué? _____

38. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades Interpersonales y mejorar su desempeño laboral?

Indicador 2: Habilidades personales

39. ¿Considera usted que la habilidad personal “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?

- () Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

40. ¿Considera usted que la habilidad personal “creatividad” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

41. ¿Considera usted que la habilidad personal “gestión del tiempo” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

42. ¿Considera usted que la habilidad personal “autodisciplina” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

43. ¿Considera usted que la habilidad personal “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

44. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

45. ¿Considera usted que la habilidad personal “empoderamiento personal” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

46. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoevaluación” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

47. ¿Considera usted que la habilidad personal “manejo de la frustración” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

48. ¿Considera usted que la habilidad personal “proactividad” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

49. ¿Considera usted que la habilidad personal “liderazgo” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

50. ¿Considera usted que la habilidad personal “comunicación asertiva” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

51. ¿Considera usted que la habilidad personal “resiliencia” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

52. ¿Considera usted que la habilidad personal “autoconfianza” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

53. ¿Considera usted que la habilidad personal “capacidad de negociación” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

54. ¿Considera usted que la habilidad personal “ética y responsabilidad” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

55. ¿Considera usted que la habilidad personal “adaptabilidad al cambio” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

56. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades personales y mejorar su desempeño laboral?

—

Indicador 3: Habilidades Intelectuales

57. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “pensamiento crítico” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

58. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “razonamiento lógico” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

59. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “memoria” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

60. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “atención y concentración” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

61. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “comprensión lectora” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

62. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “resolución de problemas” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

63. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “creatividad cognitiva” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

64. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “capacidad de análisis” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

65. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “síntesis” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

66. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “toma de decisiones” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

67. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “pensamiento estratégico” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

68. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “análisis y síntesis” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

69. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “capacidad de aprendizaje” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

70. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “gestión de información” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

71. ¿Considera usted que la habilidad cognitiva “capacidad de planificación” influye en su desempeño laboral?

() Si, de manera positiva. ¿De qué forma influye? _____

() Si, de manera negativa. ¿De qué forma influye? _____

() No ¿Por qué? _____

72. ¿Qué recomendación le brindaría al departamento de recursos humanos para fortalecer las habilidades intelectuales y mejorar su desempeño laboral?

Gracias por su participación.

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

FORMATO DE DECLARACIÓN JURADA

Yo, María Lucía Vargas Víquez , mayor de edad, cédula de identidad número 4-0251-0129, en condición de egresada de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado "Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal administrativo de grupo Pedregal, ubicada en Belén, Heredia Durante el II Semestre del 2024" es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 07 de julio del año dos mil veinticinco.



MARÍA LUCÍA VARGAS VÍQUEZ

Cédula de identidad: 4-0251-0129

ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

Heredia, 08 de julio del 2025.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

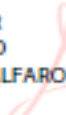
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Capital Humano en Corporación PEDREGAL, brindo autorización para que la estudiante María Lucía Vargas Víquez cédula de identidad 4-0251-0129, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal administrativo de grupo Pedregal, ubicada en Belén, Heredia Durante el II Semestre del 2024".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico recursoshumanos@pedregal.co.cr, o al teléfono 6055-8044.

Atentamente,

Firma **WALTER
ALONSO
FREER ALFARO
(FIRMA)**  Firmado digitalmente
por WALTER ALONSO
FREER ALFARO
(FIRMA)
Fecha: 2025.07.08
12:03:33 -06'00'

Walter Freer Alfaro
Gerente de Capital Humano
Grupo Pedregal

ANEXO 4. CARTA APROBACIÓN TUTORA

Heredia, 11 de julio de 2025

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante María Lucía Vargas Víquez cédula de identidad número **402510129**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GRUPO PEDREGAL, UBICADA EN BELÉN, HEREDIA DURANTE EL II SEMESTRE DEL 2024"**; el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por la postulante, se obtiene la siguiente calificación:

Rubro de evaluación	Porcentaje asignado	Porcentaje obtenido
a) Original del tema	10%	10%
b) Cumplimiento de entrega de avances	20%	17%
c) Coherencia entre los objetivos, los instrumentos aplicados y los resultados de la investigación	30%	30%
d) Relevancia de las conclusiones y recomendaciones	20%	17%
e) Calidad, detalle del marco teórico	20%	20%
Total	100%	94%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN
SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA
ZAMORA (FIRMA)
Fecha: 2025.07.11 19:13:32
-06'00'

Carmen Susana Araya Zamora
Cédula de identidad 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5. CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

28 de julio de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **María Lucía Vargas Víquez**, cédula de identidad **0402510129** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GRUPO PEDREGAL, UBICADA EN BELÉN, HEREDIA DURANTE EL II SEMESTRE DEL 2024"**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2025.07.28 19:48:54 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, sábado, 13 de septiembre de 2025.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Maria Lucia Vargas Viquez, con número de identificación 402510129, autor (a) del trabajo de graduación titulado HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GRUPO PEDREGAL, UBICADA EN BELÉN, HEREDIA DURANTE EL II SEMESTRE DEL 2024, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de licenciatura, SÍ / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Maria Lucia Vargas Viquez
402510129



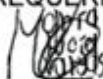
**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

 402510129