

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

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**HABILIDADES BLANDAS COMO FACTOR
DE DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN PARA
LOS COLABORADORES DEL
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN UNA
ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA, CALLE
BLANCOS, GOICOECHEA, SAN JOSÉ DE
ENERO A OCTUBRE 2022**

JEIMMY JIMÉNEZ FONSECA

Abril, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS	8
AGRADECIMIENTOS.....	13
DEDICATORIA.....	14
RESUMEN Y PALABRA CLAVE	15
ABSTRACT	17
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	19
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	20
1.1.2 Delimitación del problema.....	23
1.1.3 Justificación	23
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.3 OBJETIVOS.....	25
1.3.1 Objetivo general.....	25
1.3.2 Objetivos específicos	25
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1.1 Definición habilidades blandas.....	27
2.1.2. Definición de competencias.....	33
2.1.3 Concepto de Motivación.....	40
2.1.4 Definición de desempeño.....	48
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	58
2.3 MARCO CONTEXTUAL	59
2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización	59
2.3.2 Logo	61
2.3.3 Misión	61
2.3.4 Visión.....	62
2.3.5 Valores	62
2.3.6 Estructura	62
Tabla No 1 Junta Directiva Corporación Tenedora BAC Credomatic	62
Tabla No 2 Junta Directiva Banco Bac San José.....	63
Tabla No 3 Junta directiva de Bac San José pensiones.	63
Tabla No 4 Junta directiva de Sociedad de fondos de inversión y puesto de bolsa.....	64
Tabla No 5 Junta directiva de Bac Credomatic corredora de seguros	64

Tabla No 6 Junta directiva de Bac San José Leasing S.A.	65
2.3.7 Servicios y funciones	65
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	67
3.1 ENFOQUE.....	68
3.1.1 Enfoque Cuantitativo	69
3.1.2 Enfoque Cualitativo	70
3.1.3 Proceso Mixto.	71
3.2 ALCANCE.....	72
3.3 DISEÑO	73
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	74
3.4.1 Población.....	74
3.4.2 Tipo de Muestra.	74
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	75
3.4.4 Consideraciones éticas.	76
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	77
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	78
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	80
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	82
4.1 GENERALIDADES	83
4.2 ENCUESTA APLICADA	83
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	166
5. DISCUSIÓN	167
5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES.....	167
5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA	170
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	175
Y RECOMENDACIONES	175
6.1 CONCLUSIONES.....	176
6.2 LIMITACIONES.....	182
6.3 RECOMENDACIONES	182
REFERENCIAS	192
ANEXOS	197
ANEXO 1: CUESTIONARIO	198
ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA	209
ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.	210
ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	211
ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTORA.	212

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Junta Directiva Corporación Tenedora BAC Credomatic	62
Tabla N° 2 Junta Directiva Banco Bac San José	63
Tabla N° 3 Junta directiva de Bac San José pensiones	63
Tabla N° 4 Junta directiva de Sociedad de fondos de inversión y puesto de bolsa.....	64
Tabla N° 5 Junta directiva de Bac Credomatic corredora de seguros	64
Tabla N° 6 Junta directiva de Bac San José Leasing S.A	65
Tabla N° 7 Distribución de la Población.....	74
Tabla N° 8. Criterios de inclusión y exclusión de la muestra.....	76
Tabla N° 9. Cuadro de operacionalización de las variables.....	78
Tabla N° 10. Análisis de Datos	81
Tabla N° 11. Género de las Personas encuestadas	83
Tabla N° 12. Rango de Edad.....	84
Tabla N° 13. Grado académico.....	85
Tabla N° 14. Tiempo de trabajar en el departamento de Formación.....	86
Tabla N° 15 ¿Cuál de las dos definiciones indicadas se refiere a habilidades blandas?.....	88
Tabla N° 16. ¿Tiene conocimiento si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación II?.....	89
Tabla N° 17. ¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?.....	90
Tabla N° 18 ¿Identifique cuáles de las siguientes habilidades blandas están incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?.....	92
Tabla N° 19 ¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?.....	94
Tabla N° 20 ¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?.....	95
Tabla N° 21 ¿Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?.....	96
Tabla N° 22 En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?.....	97
Tabla N° 23 ¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?.....	98
Tabla N° 24 ¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?.....	99
Tabla N° 25 ¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?.....	100
Tabla N° 26 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....	101

Tabla N° 27 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	102
Tabla N° 28 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	104
Tabla N° 29 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	105
Tabla N° 30 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	107
Tabla N° 31 ¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?	108
Tabla N° 32 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	110
Tabla N°33 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	112
Tabla N° 34 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	113
Tabla N° 35 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	115
Tabla N° 36 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	116
Tabla N° 37 ¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?	117
Tabla N° 38 ¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?	118
Tabla N° 39 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos	

<i>aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	120
Tabla N° 40 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	121
Tabla N° 41 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	123
Tabla N° 42 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	124
Tabla N° 43 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	126
Tabla N° 44 <i>¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?.....</i>	127
Tabla N° 45 <i>¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?.....</i>	128
Tabla N° 46 <i>¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?.....</i>	129
Tabla N° 47 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	130
Tabla N° 48 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	132
Tabla N° 49 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	133
Tabla N° 50 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en</i>	

<i>la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	135
Tabla N° 51 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	136
Tabla N° 52 <i>¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?</i>	137
Tabla N° 53 <i>¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador</i>	138
Tabla N° 54 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	140
Tabla N° 55 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	141
Tabla N° 56 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	143
Tabla N° 57 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	144
Tabla N° 58 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	146
Tabla N° 59 <i>¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?</i>	147
Tabla N° 60 <i>¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?</i>	148
Tabla N° 61 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	150

Tabla N° 62 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....	151
Tabla N° 63 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....	153
Tabla N° 64 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....	154
Tabla N° 65 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....	156
Tabla N° 66 ¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación?.....	157
Tabla N° 67 ¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?.....	158
Tabla N° 68 ¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?.....	159
Tabla N° 69 ¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?	160
Tabla N° 70 ¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas?	161
Tabla N° 71 ¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función?.....	162
Tabla N° 72 ¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas?.....	163
Tabla N° 73 ¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, por lo que les permitiría mejorar su desempeño y motivación?	164

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Cambio número de trabajos disponibles por conjunto de habilidades	30
Figura N° 2 Boston Consulting Group las habilidades necesarias para hacerle frente a este año de transformación	38
Figura N° 3 Modelo de proceso motivacional.....	47
Figura N° 4 Matriz de las 9 cajas.....	57
Figura N° 5 Nuevo logo de Bac Credomatic	61
Figura N° 6 Proceso cuantitativo.....	69
Figura N° 7 Proceso cualitativo.....	71
Figura N° 8 Género de las Personas encuestadas.....	84
Figura N° 9 Rango de Edad.....	85
Figura N° 10 Grado académico.....	86
Figura N° 11 Tiempo de trabajar en el departamento de Formación.....	87
Figura N° 12 ¿Cuál de las dos definiciones indicadas se refiere a habilidades blandas?.....	89
Figura N° 13 ¿Tiene conocimiento si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación II?.....	90
Figura N° 14 ¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?	91
Figura N° 15 ¿Identifique cuáles de las siguientes habilidades blandas están incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?	93
Figura N° 16 ¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?.....	94
Figura N° 17 ¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?.....	95
Figura N° 18 ¿Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?.....	96
Figura N° 19 En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?.....	97
Figura N° 20 ¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?.....	98
Figura N° 21 ¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?.....	99
Figura N° 22. ¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?.....	100
Figura N° 23 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..	101
Figura N° 24 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..	103
Figura N° 25 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..	104

- Figura N° 26** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....106
- Figura N° 27** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?107
- Figura N° 28** ¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?.....109
- Figura N° 29** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....111
- Figura N° 30** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....112
- Figura N° 31** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....114
- Figura N° 32** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....115
- Figura N° 33** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?.....117
- Figura N° 34** ¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?.....118
- Figura N° 35** ¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?.....119
- Figura N° 36** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?120
- Figura N° 37** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y

- poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?122*
- Figura N°38** *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?123*
- Figura N°39** *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?125*
- Figura N° 40** *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?126*
- Figura N° 41** *¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?.....127*
- Figura N° 42** *¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?.....128*
- Figura N° 43** *¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?.....129*
- Figura N° 44** *Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto131*
- Figura N° 45** *¿ Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto132*
- Figura N° 46** *Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto134*
- Figura N° 47** *Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto135*
- Figura N° 48** *Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja,*

<i>familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto</i>	137
Figura N° 49 <i>¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?</i>	138
Figura N° 50 <i>¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador?</i>	139
Figura N° 51 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	140
Figura N° 52 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	142
Figura N° 53 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	143
Figura N° 54 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	145
Figura N° 55 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	146
Figura N° 56 <i>¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?</i>	147
Figura N° 57 <i>¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?</i>	149
Figura N° 58 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	150
Figura N° 59 <i>¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito? Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?</i>	152

- Figura N° 60** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..... 153
- Figura N° 61** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..... 155
- Figura N° 62** ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?..... 156
- Figura N° 63** ¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación? 157
- Figura N° 64** ¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?..... 158
- Figura N° 65** ¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?..... 159
- Figura 66** ¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado? 160
- Figura 67** ¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas?..... 161
- Figura N° 68** ¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función? 162
- Figura N° 69** ¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas? 163
- Figura N° 70** ¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, por lo que les permitiría mejorar su desempeño y motivación?..... 164

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios por permitirme continuar cumpliendo mis metas profesionales, a mis padres Jimmy y Silvia, a mi hermano Gabriel y a mi pareja Leyner por brindarme motivación todos los días, impulsarme a continuar y a no darme por vencida.

Agradezco a todas las personas que colaboraron en la realización de mi trabajo de investigación, profesionales y compañeros, en especial a nuestra Tutora Susana por su conocimiento, paciencia y tiempo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi tesis a mis padres Jimmy Jiménez Venegas y Silvia Fonseca Guerrero por enseñarme a nunca darme por vencida y ser un gran ejemplo a seguir, a mi pareja Leyner Ferreto Gómez, por su motivación y apoyo incondicional.

A todos los profesionales y amistades que conocí en este proceso y me permitieron apoyarme en sus conocimientos y consejos para poder cumplir esta meta.

RESUMEN Y PALABRA CLAVE

Las habilidades blandas al día de hoy ha tomado relevancia las empresas cada vez apuntan más a que sus colaboradores cuenten con dichas habilidades e incluso ser parte de requisitos indispensables para optar por ascensos laborales. Anteriormente las habilidades duras era lo que tenía mayor peso e importancia en las empresas, pero con el pasar del tiempo y nuevos retos que enfrentan las compañías se logra determinar la necesidad de contratar personal con los dos tipos de habilidades, duras y blandas e incluso en el transcurso y crecimiento del colaborador ir fortaleciendo y desarrollando nuevas.

Contar con personal con esas cualidades influye tanto en el éxito personal, como el de la empresa, estamos hablando de personas con habilidades para liderar equipos, empatía, toma de decisiones, resolución de problemas y adaptabilidad, lo vemos reflejado en resultados, en la parte emocional e incluso un mejor ambiente, dejando de lado el individualismo y la rotación de personal.

Consecuente con lo anterior, esta investigación se propone como objetivo general, analizar las habilidades blandas en el plan de desarrollo individual como factor de motivación para los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022.

De acuerdo con lo anterior, para el desarrollo de esta investigación el enfoque seleccionado es el cuantitativo, ya que los resultados se van a presentar de manera numérica debido a que es más fácil de comprender y de visualizar, tal y como lo indica los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*: “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” (p.5)

Para esta investigación el instrumento de medición utilizado es el cuestionario con un total de 39 preguntas, de las cuales 27 son cerradas, 1 son abiertas y 11 semi abiertas, será aplicado a la población de diecisiete colaboradores del departamento de formación.

Según los resultados obtenidos se pudo observar que las habilidades blandas son un factor determinante para el desempeño y la motivación, los colaboradores que poseen habilidades blandas, como inspirar confianza, piensa ágilmente, impulsa la experiencia del cliente y del colaborador, colaborar e innovar son capaces de mejorar la satisfacción del cliente, generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad, resolver colectivamente un problema y cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación.

Agregando la investigación realizada ha demostrado que las habilidades blandas son un factor crítico para la motivación, las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización se encuentran cubiertas y sumando que el desempeño se ve potenciado de manera positiva al desarrollo de las habilidades blandas, esto impacta en el éxito del departamento de formación de la entidad financiera.

Palabras Clave: habilidades blandas, motivación, desempeño y necesidades.

ABSTRACT

Soft skills have become increasingly relevant in today's business world, and companies are increasingly aiming for their employees to possess such skills, even making them essential requirements for job promotions. Previously, hard skills were given greater weight and importance in companies, but with the passage of time and new challenges facing companies, it has been determined that it is necessary to hire personnel with both hard and soft skills and even to strengthen and develop new ones as the employee grows and develops. Having personnel with these qualities influences both personal and corporate success. We are talking about people with skills to lead teams, empathy, decision-making, problem-solving, and adaptability. This is reflected in results, emotional well-being, and even a better work environment, leaving aside individualism and staff turnover.

In line with the above, the general objective of this research is to analyze soft skills in individual development plans as a motivating factor for employees in the training department of a private financial entity in Calle Blancos, Goicoechea, San José from January to October 2022.

In accordance with the above, the selected approach for this research is quantitative, as the results will be presented numerically, making it easier to understand and visualize, as indicated by authors Hernandez and Mendoza (2018) in their book *Research Methodology: Qualitative, Quantitative, and Mixed Approaches*: "Part of an idea is delimited, and once bounded, research objectives and questions are generated, literature is reviewed, and a theoretical framework or perspective is constructed. Hypotheses are derived from the questions, and variables are determined and defined." (p.5)

For this research, the measuring instrument used is a questionnaire with a total of 39 questions, 27 of which are closed-ended, one is open-ended, and 11 are semi-open-ended. The questionnaire will be administered to the population of seventeen employees in the training department.

According to the results obtained, it was observed that soft skills are a determining factor for performance and motivation. Employees who possess soft skills, such as inspiring confidence, thinking quickly, driving customer and employee experience, collaborating and innovating, are capable of improving customer satisfaction, creating actions to facilitate learning, collectively solving problems, and meeting people's expectations in the training process.

Furthermore, the research has shown that soft skills are a critical factor for motivation. The physiological, safety, social, esteem, and self-actualization needs are met, and the performance is positively impacted by the development of soft skills, which ultimately contributes to the success of the training department of the financial entity.

Keywords: soft skills, motivation, performance, and needs.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Vivimos en un mundo de actualización constante y para lo que hace años era suficiente, hoy en día ya no basta, hablemos de habilidades blandas, anteriormente estábamos acostumbrados a contratar personal donde lo importante eran sus títulos y conocimientos, suficiente para asumir un cargo, sin embargo, con el pasar del tiempo nos hemos dado cuenta que es de suma importancia contemplar habilidades blandas tales como, por ejemplo: liderazgo, resiliencia, aprendizaje autónomo, resolución de problemas, manejo de la inteligencia emocional y comunicación asertiva. Necesitamos personal capaz de innovar y adaptarse a los nuevos retos en los que se enfrentan las compañías hoy en día.

En relación a lo previamente mencionado, es por lo que se considera de suma relevancia que desde las áreas de Talento Humano a raíz de este tipo de investigaciones reconozcamos la importancia de contar con personal que cuente con habilidades blandas y de contar con procesos de desarrollo donde se le ayude a los colaboradores a fortalecerlas y buscar aumentar el desempeño y la motivación del colaborador donde se beneficie la empresa con las personas que laboran en ella.

La investigación desarrollada por (Pucamayo, 2018) titulada “*Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*” se trabajó con una población de 65 docentes por medio de un cuestionario, donde se logra concluir que no promover el desarrollo de las habilidades blandas, desde que son estudiantes en un futuro se muestra como una de las mayores debilidades, en ambas situaciones coinciden que desde este trayecto de estudiante al estar laborando en una empresa, se percibe la inexistencia de habilidades con capacidad de liderazgo, comunicación, toma de

decisiones, inteligencia emocional. Adicional se logra determinar que al no tener estas cualidades si se ve una influencia negativa respecto al clima laboral.

Según la tesis desarrollada por (Cáceres, Peña y Ramos, 2018) “*Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú*” dicho proceso se realizó con una muestra de 75 colaboradores entre las 2 empresas prestadoras de servicios, el trabajo se centró en identificar como las habilidades blandas aportan una mejora en los resultados en su labores donde se logró determinar que el aprendizaje formal si impacta en el desempeño laboral y el aprendizaje informal no afecta, sin embargo incrementa el impacto positivo del aprendizaje formal sobre el desempeño laboral. Por otra parte, se logra observar que respecto mayor habilidad de inteligencia emocional, logran mejores resultados en el desempeño.

La tesis realizada por (Manrique, Oyarzabal y Herrera, 2019) titulada “*Análisis de brechas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social*”, el estudio se aplicó a una población de 750 egresados, donde el error máximo aceptable fue del 10% y el porcentaje estimado de la muestra 50%.

A raíz de esta investigación se logra culminar que no se tiene identificado las habilidades blandas con mayor necesidad a desarrollar ya que dichos requerimientos son distintos para cada puesto y empresa, de momento los agentes consideran que la más importante es la adaptación y los reclutadores indican que es la comunicación, por otro lado, las habilidades como: liderazgo y toma de decisiones suman importancia cuando se asciende de puesto según la posición jerárquica organizacional.

En consecuencia, de esto, la investigación realizada por (Gómez, 2020) titulada *“Las habilidades blandas y su incidencia en la formación académica como herramienta de desarrollo profesional en los estudiantes de undécimo año, sección 11-1 modalidad nocturna del colegio de técnico profesional de santa cruz, circuito 01 de la dirección regional de educación de santa cruz, Guanacaste en el periodo lectivo 2020”* conformada por una población de 20 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: director, coordinador técnico, docentes y estudiantes, en el cual se logra deducir que los estudiantes presentan una debilidad en el entendimiento de las habilidades blandas, por lo que se evidencia en un 60% ausencia de espacios donde los profesores y estudiantes implementen las habilidades blandas. Al mismo tiempo el encargado influye en las habilidades de adquisición vivencial y de destrezas como: tolerancia, empatía, trabajo en equipo, las cuales son fundamental que sean aplicadas en su día a día.

En relación con lo anterior, podemos notar la falta de dichas habilidades cuando los estudiantes culminan el bachiller en educación media y se enfrentan a la búsqueda de trabajo donde estas cualidades hoy en día son primordiales para poder atender de forma satisfactoria nuestras labores y las nuevas metas. Además, nos deja abierto el portillo para empezar a reforzar y desarrollar estas características y prepararlos para un futuro competitivo.

La Tesis realizada por (Romero, Granados, López y González, 2020) titulada *“Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: Revisión de documental”*, el cual fue realizado por medio de una metodología tipo documental, que nos ayuda a conocer un historial, hipótesis iniciales e identificar teóricos relevantes, en el cual se logran concretar que las habilidades se logran complementar con el desarrollo académico y surgen de experiencias personales, sin embargo, las mejores formas de fortalecerlas son con actividades orientadas a través del aprendizaje por proyectos y aprendizaje basado en problemas.

La tesis desarrollada por (Maduko y Vidal, 2020) titulada “*The impact of hard soft skills on managers innovativeness*” aplicó un cuestionario que se limita a los managers de consultoría de ingeniería, donde se determinó que las habilidades blandas de los gerentes se encuentran relacionadas de forma positiva y significativamente a su capacidad de innovación como habilidad blanda, también se logra segmentar las habilidades con las que más se trabajan en el puesto que son: habilidades de comunicación, habilidades para resolver problemas, influencia estratégica habilidades y destrezas interpersonales.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevó a cabo de enero a octubre del 2022, para los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, ubicado en Goicoechea, calle blancos, San José.

1.1.3 Justificación

Con el pasar de los años, se ha tenido claridad de la importancia y la demanda de no solo tomar en cuenta las habilidades duras, sino cómo las habilidades blandas complementan a los colaboradores a ser más competitivos e incluso como las empresas hoy en día buscan la forma de desarrollar dichas habilidades necesarias para el crecimiento en la empresa del colaborador. De esta forma (Pucamayo, 2018) en la tesis titulada “*Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*” coincide en que ha quedado "demostrado que el éxito de un profesional se debe al buen desarrollo de sus habilidades blandas, que el éxito y eficiencia de una organización depende de la interrelación de profesionales competitivos." (p.11)

En el momento que las empresas entran en crisis por aspectos como resistencia al cambio, rivalidad, falta de comunicación, obstaculiza las relaciones humanas y la consecuencia de esto es

el individualismo y el abandono del puesto si no se gestionan las habilidades blandas, ya que son aspectos que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de forma efectiva y a encaminarse al desarrollo del lado interpersonal, motivacional/ emocional y la conexión que se realiza con el resto del personal.

Respecto a lo mencionado anteriormente, es importante analizar si los colaboradores en una entidad financiera en San José, Calle Blancos cuentan con las habilidades blandas necesarias para el desarrollo de las funciones y como le ha aportado a su crecimiento, considerando la gran importancia y la influencia que tiene para los su éxito, motivación y desempeño.

De esta forma, (Vallejos, 2019) en la tesis *“habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana norte Sac Filial Chiclayo”* afirma que:

Las habilidades blandas son esenciales para el entorno laboral y sobre todo el trabajo en equipo, para resolver conflictos, para la gestión efectiva de tiempo, manejo de estrés, etc. Estos valores cooperan al desarrollo profesional del colaborador, y contribuyen la mejora del nivel de la empresa con el fin de lograr una mayor eficiencia organizacional. (p. 40)

Tomando en cuenta dicha investigación se busca que el departamento de formación se vea beneficiado con las recomendaciones que se plantearán después de obtenidos los resultados.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La pregunta planteada para esta investigación es:

¿Cómo influye las habilidades blandas como factor de desempeño y motivación en los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar las habilidades blandas como factor de desempeño y motivación de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación III en el departamento de formación de una entidad financiera privada, con el fin de conocer las habilidades blandas con las que deben contar los colaboradores
- b. Identificar cuales habilidades blandas influyen en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para saber si son efectivas en el puesto que desempeñan.
- c. Conocer cuáles habilidades blandas influyen en la motivación de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para establecer cuales habilidades blandas están satisfaciendo las necesidades de los colaboradores.
- d. Determinar si existe un instrumento de medición o evaluación de las habilidades blandas de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para comprender si se logra detectar las competencias que tienen una oportunidad de mejora.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Definición habilidades blandas.

Las empresas cada vez fomentan más la importancia y la necesidad de que sus colaboradores fortalezcan sus habilidades blandas, viendo un futuro donde los compañeros puedan desenvolverse en las competencias y retos de los próximos años. Según (Ibarguen, 2022) lo define como: “son aquellas habilidades sociales imprescindibles que todo líder necesita para tener éxito y que muy pocos conocen actualmente”

Otra definición de las habilidades blandas menciona (Morgan, 2022) “No existe una lista definitiva de habilidades blandas, pero el término se refiere esencialmente a habilidades más allá de las técnicas”

Se puede apreciar, que las habilidades blandas forman hoy en día una de las características más buscadas por las empresas, ya que las habilidades técnicas no bastan para el éxito de las empresas, sino que se busca llegar a más y cumplir con las nuevas expectativas.

2.1.1.2 Beneficios de las habilidades blandas en las empresas.

Indica (Zuluagana, 2020) sobre una serie de beneficios que trae a las empresas el tener las habilidades blandas en diferentes aspectos, tales como:

- a) Establecimiento de objetivos y fijación de metas.
- b) Planificación estratégica.
- c) Generar Compromiso.
- d) Motivar e inspirar. Propósito y sentido de vida.
- e) Delegar
- f) Trabajo en equipo
- g) Resolución de problemas, gestión de conflictos.

- h) Planificación y seguimiento. Administración del tiempo y manejo de reuniones.
- i) Desarrollo de personas y de equipos.
- j) Desarrollo profesional, liderazgo y Valores.
- k) Gestión del rendimiento.
- l) Manejo del estrés y la ansiedad.
- m) Evaluación del desempeño.
- n) Feedback Constructivo y Valoraciones.
- o) Alineación de las relaciones. Construcción de relaciones y Comunicaciones efectivas.

Las habilidades blandas traen consigo un grupo de beneficios para las empresas, los colaboradores, universitarios y futuros profesionales, trae oportunidades de desarrollo, aumento del desempeño, mayor rendimiento, equipos con planificación, liderazgo y resolución de conflictos, realmente son personas preparadas para desempeñar sus labores con triunfo y poder crecer en el ámbito profesional.

2.1.1.3 Tipos de habilidades blandas conceptuales y sociales.

Existen las habilidades conceptuales las cuales son unas de las más demandas ya que toman mucho valor en puestos claves como en equipos directivos de las organizaciones.

De acuerdo con (Conde, 2022) describe las habilidades conceptuales como:

Las habilidades conceptuales son aquellas aptitudes que facilitan que los y las profesionales sean capaces de comprender problemas complejos dentro de la organización y tomar las decisiones que permitan resolverlos de forma efectiva. Se

tratan de unas competencias esenciales para generar crecimiento en las organizaciones.

Es de suma importancia que los colaboradores las tenga en el radar para su desarrollo, adicional muchas de estas pueden ser innatas a como se pueden llegar a desarrollar teniendo una escucha activa, procesamiento de la información, aprendiendo a identificar los problemas actuales de la empresa y con eso generar propuestas de valor para resolverlas, implementando el liderazgo ya que es una de las habilidades más fuertes con las que se debe contar para una posición de mando, demostrar resiliencia y tener la capacidad de trabajar en equipo.

Por otro lado, existen las habilidades sociales las cuales se toman en cuenta como un pilar en la vida de las personas, por la necesidad de comunicarse con los demás y de convivir. En todo esto influye como lo que los rodea, desde la cultura, hasta variables como sociodemográfica, indica (Sánchez, 2022) las habilidades sociales son:

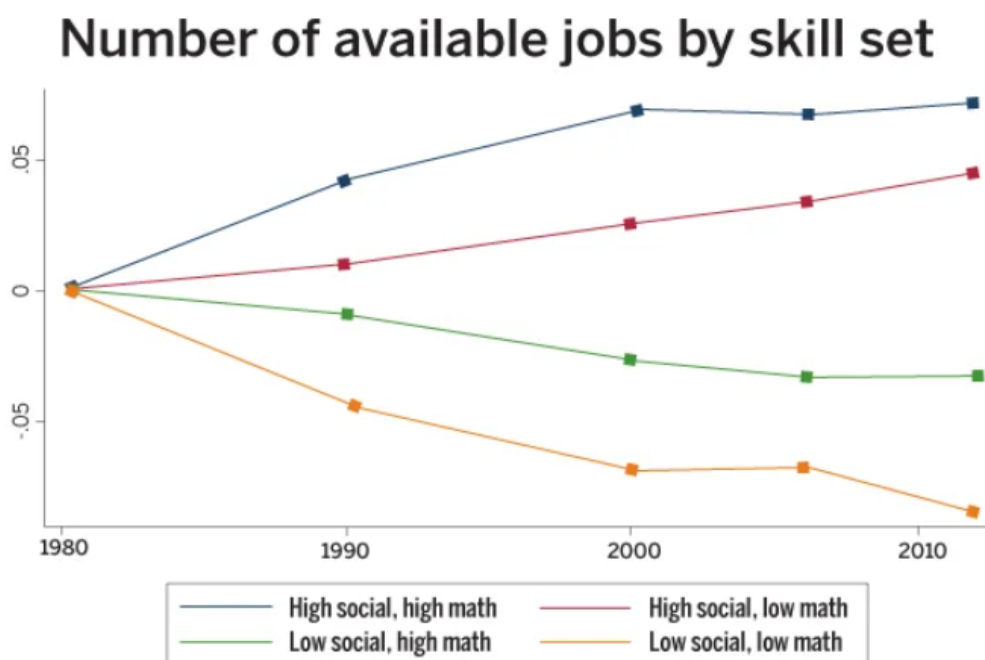
Las habilidades sociales son un conjunto de conductas que nos permiten interactuar y relacionarnos con los demás de manera efectiva y satisfactoria. Un aspecto interesante sobre ellas es que se pueden aprender, potenciar e ir desarrollándolas día a día con la práctica. Aunque bien es cierto que no siempre será sencillo debido al grado de complejidad que tienen algunas de ellas, tampoco es imposible conseguirlo.

Las habilidades sociales actualmente empiezan a tener mayor fuerza en el mercado, muchos de los trabajos que combinan sus habilidades técnicas con habilidades sociales tienen mejores resultados y mayores oportunidades de crecimiento, a diferencia de las personas que dejan esto de lado o los trabajos que se realizan tareas de manera aislada.

En relación al autor (Powell, 2017) comenta la siguiente investigación:

El artículo de Deming, que se publicará el próximo mes en el *Quarterly Journal of Economics*, enumera la enfermería, la enseñanza, la terapia, la medicina y el derecho, todos los campos que requieren una interacción interpersonal significativa, entre las ocupaciones que crecen más rápido como parte del mercado laboral. La ingeniería y la arquitectura se encuentran entre las ocupaciones cuya participación en el lugar de trabajo se ha reducido.

Figura N° 1 Cambio número de trabajos disponibles por conjunto de habilidades



Fuente: Datos Obtenidos de Powell (2017) en *The Harvard Gazzete*. (s.p)

Se logra observar como en el transcurso de los años ha aumentado la importancia del desarrollo de las habilidades sociales y como los trabajos que mantienen este rol tiene mayor demanda e incluso un incremento salarial y por otro lado las que carecen en esta característica cada vez disminuyen en ambos aspectos.

2.1.1.4 Habilidades con mayor demanda.

Respecto a una investigación hecha por medio de LinkedIn, de las habilidades blandas más cotizadas en el mercado laboral mediante (Gudiño, 2019) comenta las siguientes:

- a) Creatividad
- A) Persuasión
- B) Colaboración
- C) Adaptabilidad
- D) Manejo del tiempo

Se logra identificar lo elemental que es poder complementar las habilidades técnicas con las habilidades como la creatividad, persuasión, colaboración, adaptabilidad y manejo del estrés, realizando esta combinación se llegara a mejorar el entorno laboral e incluso facilitar las tareas y el desarrollo.

También se seleccionan 10 habilidades blandas que ayudan a potenciar el ámbito laboral, la idea de reforzar estas características para lograr mantener nuestra posición, lograr adaptarnos y en apostar a nuestro crecimiento. Este tema es un beneficio de ambas partes ya que el empleador va a lograr tener los resultados esperados y por otra parte el personal va tener un gran desarrollo. El autor (López, 2022) indica el top 10 de las habilidades blandas con base a la encuesta de capital humano elaborada por CINDE:

- a) Trabajo en equipo
- b) Liderazgo
- c) Comunicación asertiva
- d) Servicio al cliente
- a) Capacidad analítica y de resolución de problemas

- b) Atención al detalle
- c) Deseos de aprender y curiosidad investigativa
- d) Adaptabilidad y manejo de tareas múltiples
- e) Lógica matemática y habilidades para la computación
- f) Ética, compromiso, honestidad e integridad

El objetivo como tal es poder identificar el gran valor que tiene como tal fomentarlas en las tareas diarias, si vemos muchas de estas habilidades son necesarias en el entorno laboral, pero también en el ámbito personal, temas tan esenciales de cómo dirigirse a una persona, entablar una conversación son necesarias para la convivencia dentro y fuera del trabajo. Aparte la necesidad de siempre tener oportunidades laborales, ya que muchos puestos se han vuelto automatizados por la tecnología y ya no son necesarios el capital humano, pero todos aquellos que aún necesitan de nuestras labores empieza a tener relevancia y mayor demanda.

2.1.1.5 Gestionar las habilidades blandas.

La transformación que se impuso a través de la pandemia ha obligado a innovar en diferentes aspectos y las empresas también se encuentran en búsqueda de profesionales más proactivos y adaptables a los cambios que se puedan presentar en cualquier momento, en vista a esto se busca la manera de poder desarrollar y gestionar estas habilidades, según (Vargas, 2022) menciona los aspectos necesarios para llevar este crecimiento con éxito:

- a) Evalúa tu perfil.** Tomate un tiempo para analizar tus fortalezas y debilidades, si lo necesitas pide ayuda a un mentor o un consultor de carrera que pueda guiarte. Identifica qué habilidades quieres desarrollar y cuáles necesitas para la carrera profesional que quieres construir. Es muy importante tomar en cuenta las demandas actuales del mercado.

b) Elabora un plan de acción. Traza la mejor ruta para alcanzar las competencias profesionales que has identificado. Para este punto, te recomendamos investigar y pedir consejo para establecer el camino que realmente te ayudará a alcanzarlas.

c) Prepárate para aprender. La formación te permitirá llevar tu perfil al siguiente nivel. Para fortalecer las habilidades que has reconocido es indispensable ponerte a prueba y aceptar nuevos desafíos para tu carrera.

A manera de resumen se logra plantear como el hecho de evaluar el perfil, conocerse, saber dichas fortalezas y que se debe trabajar ayudara a proyectarse de una mejor manera, llevando todo esto a cabo con un plan de acción de lo que se desea lograr y sobre todo estar en constante aprendizaje, se lograra tener el éxito deseado.

2.1.2. Definición de competencias.

Las competencias laborales permiten desarrollarse en el área de trabajo de manera efectiva y ayudan a poder cumplir las tareas de una manera satisfactoria. Tal y como se refiere (Cognosonline, 2021) “Estas son las habilidades que posee una persona para cumplir con sus tareas de manera ágil, completa y eficaz”

Cabe agregar que las competencias permiten fortalecer el entorno laboral, generar un impacto positivo, ayuda a desarrollar y posicionarse a la altura de grandes oportunidades.

2.1.2.1 Tipos de competencias

Las competencias laborales nos da la oportunidad de desenvolvemos de manera proactiva en las tareas, poder cumplir con los requerimientos y retos de la empresa, dichas competencias algunas van en base a conocimientos técnicos, pero en su mayoría se desarrollan en el día a día, por experiencias vividas en los trabajos o desde prácticas en el colegio o universidad.

Debido a esto se han logrado reconocer distintos tipos de competencias, se enumeran los siguientes de acuerdo con (Cognosonline, 2021):

a) **Competencias laborales básicas:** Como su nombre lo dice, las competencias laborales básicas son las habilidades esenciales que tiene una persona. Este tipo de competencias suelen ser universales, y abarcan una serie de conocimientos que son adquiridos por una persona desde muy temprana edad y que se afianzan con la educación formal. Algunos ejemplos son la lectura, la escritura, las matemáticas, la gramática, entre otros. De estas, se derivan dos subgrupos:

Competencias personales: En este subgrupo entran las aptitudes que se aprenden con la educación formal, como lo son las operaciones básicas de la matemática, la lectura, la escritura, entre otros.

Competencias sociales: A este grupo pertenecen aquellas destrezas que se relacionan con la conducta básica y la interacción con el otro, como lo son los modales, la comunicación y la sana convivencia. Las competencias laborales básicas son fundamentales para el desarrollo de cualquier conocimiento posterior. Estas habilidades pueden ser desarrolladas por cualquier persona, y con ellas aumenta la posibilidad de adquirir otro tipo de competencias que serán fundamentales para el progreso personal y corporativo.

b) **Competencias laborales genéricas:** Las competencias laborales genéricas o transversales, son competencias profesionales que abarcan los aspectos generales del mundo corporativo. Estas competencias están estrechamente relacionadas con el pensamiento creativo y la inteligencia emocional, y van a ser útiles en cualquier disciplina o campo laboral.

Una persona que posea competencias laborales genéricas se caracteriza por tener una personalidad proactiva y creativa. Otras cualidades serían la adaptabilidad, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el gusto por el aprendizaje, la planificación y gestión, la orientación a resultados.

c) **Competencias laborales específicas:** Como su nombre lo indica, estas habilidades van hacia lo específico. Mientras que en las competencias laborales genéricas hablábamos de destrezas que se enfocan más en el ambiente corporativo, estas competencias se relacionan con el conocimiento y el oficio en concreto.

Sin embargo, este tipo de habilidades van de la mano con las competencias genéricas. En ese orden de ideas, si, por ejemplo, una persona posee habilidades para la solución de problemas, podrá desempeñar un cargo como líder.

Otra referencia que se puede agregar en base a (Benitez, 2019) menciona “competencias sociales como por ejemplo: cómo nos comunicamos, cómo nos acercamos a los demás, nuestra manera de actuar ante las distintas situaciones y cómo resolvemos conflictos”

En base a lo anterior se puede recalcar la importancia de trabajar estas destrezas e incluso desde una vista como padre de familia o profesor, tratar de impulsar estas habilidades desde temprana edad, ya que estas características se desarrollan de la mano de la experiencia y la práctica y por otro lado los estudios básicos y carreras universitarias para poder ocupar dichos puestos.

Dichas competencias son necesarias e importantes que se desarrollen desde niños, es parte del trabajo que deben hacer los padres y profesores fomentar estas características, para que es su adultez no sea una dificultad desenvolverse en sus labores.

2.1.2.2 Competencias clave.

Cuando se está en búsqueda de un nuevo trabajo o un ascenso en el puesto actual, se es evaluado por las competencias que se logren demostrar en las distintas pruebas, sin embargo hay habilidades que son más buscadas por las empresas que otras vemos en (Deloitte, s.f) hace mención sobre esas destrezas que son fundamentales contar:

- a) **Flexibilidad:** Es muy importante que seas capaz de adaptarte a nuevas situaciones. Estos últimos años están habiendo muchos cambios (tecnologías, teletrabajo, cambios de proyecto, etc.), la organización va a pedirte facilidad para acomodarte a las diferentes situaciones que se presenten. El cambio implica evolución y esto, sin duda, puede significar un gran aprendizaje para ti.
- b) **Trabajo en equipo:** En tu día a día podrás encontrar muchas situaciones donde colabores junto a otras personas y donde podrás identificar cuáles son tus dinámicas de trabajo, el rol que desempeñas y el resultado final. Nuestros valores fomentan una cultura dinámica y colaborativa.
- c) **Iniciativa:** Buscamos personas inquietas y con una mentalidad de crecimiento. Es muy importante que seas capaz de tomar las riendas y proponer alternativas a las soluciones o maneras de trabajar del equipo
- d) **Inquietud por aprender de manera constante:** El interés por aprender es algo que valoramos muy positivamente. Esto no únicamente te ayudará a crecer profesionalmente, sino que, de la misma manera, ayudará al crecimiento de la compañía.

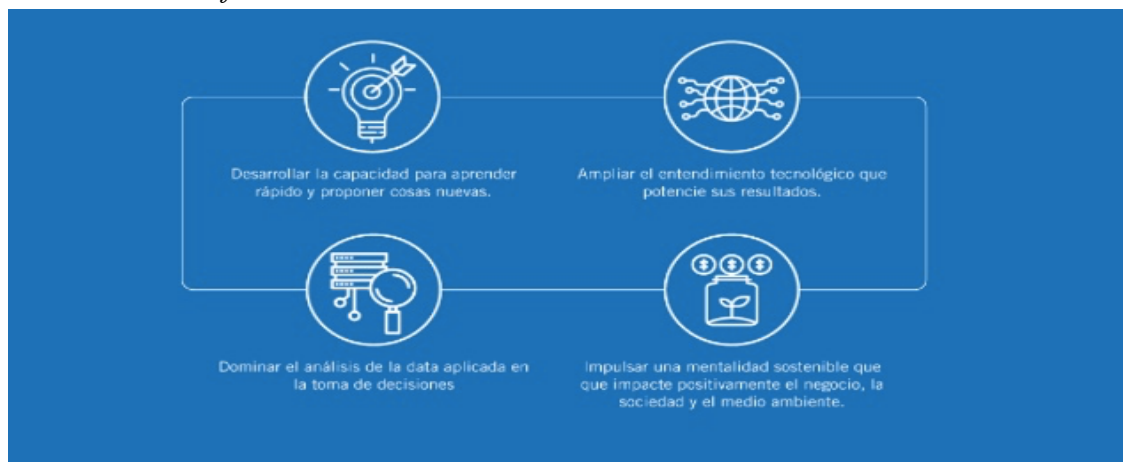
- e) **Pasión por tu trabajo:** Personas apasionadas y dispuestas a dar la milla extra por su empresa, colaboradores motivados y a gusto de sus labores y por aportar.
- f) **Comunicación:** Tener una comunicación con sus compañeros y líderes, manejarlo de una manera asertiva, que a su vez también sepa escuchar a los demás.
- g) **Resiliencia:** Hoy en día aparecen nuevos retos que enfrentar y consigo se vienen cambios, en necesario personas con esta fortalecer para poder enfrentarse a las nuevas expectativas.
- h) **Organización:** Fomentar la productividad, el manejo del tiempo y priorizar tareas.
- i) **Orientación al cliente:** Brindar un excelente servicio, la mejor experiencia a los cliente, saberlos cuidar, ya que los clientes es el motivo principal de existir una empresa y tener empatía y amabilidad.

En vista a lo anterior se toma en cuenta que ya las competencias cada día evolucionan más y se incluyen nuevos temas que antes no eran tan relevantes, con el pasar del tiempo se ha notado una gran diferencia de las personas que cuentan con dicha habilidad a las que no y por este tema se trata tanto de enfatizar de la necesidad de desarrollarse tanto en conocimiento y habilidades como el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la comunicación, la organización y orientación al cliente. Las empresas empiezan a ver grandes resultados a la hora de trabajar con personal capacitado en estas destrezas y aparte son personas más conscientes, aportan un buen clima y crecimiento.

2.1.2.3 Competencias del futuro.

Parte de enfrentarse a la nueva realidad y a los cambios constantes es empezar a relacionarse con los nuevos requerimientos laborales, con los nuevos enfoques y esto nos lleva a complementar nuestros estudios y conocimientos con otros tipos de competencias que desde ya y en un futuro tendrá gran impacto, también estas habilidades empiezan a tomar relevancia para el crecimiento y el desarrollo laboral, de acuerdo con (Villagómez, 2020) señala por medio de una imagen cuales son las competencias con más fuerza en el futuro:

Figura N° 2 Boston Consulting Group las habilidades necesarias para hacerle frente a este año de transformación



Fuente: Datos obtenido de Boston consulting group Villagómez, 2020.

En la imagen anterior se menciona la capacidad de aprender rápido lo vemos muy de la mano de la adaptación, cuando nos otorgan nuevas tareas, nuevos sistemas tecnológicos, también Análisis de data y la mentalidad sostenible, si analizamos son temas que hace un año no tenían tanta relevancia, sin embargo la mayoría de las empresas hoy en día están cambiando rumbos y mentalidad, de esta forma como colaborador se da la tarea de ir de la mano de estos cambios, apoyando el bienestar, el crecimiento de la empresa y personal.

2.1.2.4 El desempleo y la influencia de las competencias laborales.

El país se vio en una crisis laboral alarmante, llegando a una tasa de desempleo del 17,3%. Actualmente ha ido disminuyendo hasta un 13,3%. En efecto, la redacción del periódico (La República, 2022) indica:

La población desempleada se estimó en 325 mil personas: 176 mil mujeres y 149 hombres; la disminución fue de 97 mil personas, de las cuales 58 mil son mujeres y 38 mil son hombres

No se tiene claridad de las condiciones y beneficios que rodean los puestos de trabajo a nivel general y esto pasa porque no toda la población tiene la oportunidad de recibir una formación técnica o universitaria que le facilite el acceso a opciones de empleo. En ocasiones los jóvenes desconocen dónde o con quién puede recibir asesoría sobre el tema de inserción laboral. Esto incluye aspectos variados: cómo buscar empleo, elaboración del currículum, preparación ante un proceso de atracción y selección, desarrollo de marca personal

Esta situación se agravó con la pandemia, porque más jóvenes fueron cesados, debido a su ausencia de capacitación y experiencia, y costos inferiores asociados con despidos; además, muchos de ellos trabajan en ocupaciones afectadas por medidas de confinamiento, como en restaurantes, hotelería y comercio.

Agregando a esta situación la Pandemia, en su momento aumento el desempleo e incluso esto imposibilitó mucho del desarrollo, ya que algunos tuvieron que pausar los estudios y eso le obstaculizó el crecimiento profesional, también se vieron afectados por el hecho de que muchas de estas personas sus ámbitos laborales iban enfocados a temas de turismo, restaurantes que fueron los más perjudicados. Se puede mencionar que parte de los motivos por la cual los jóvenes no

consiguen trabajo de debe a la falta de competencias como un segundo idioma, tampoco han finalizado la secundaria y adicional muchas de estas empresas inversionistas se instalan en el GAM, dejando por fuera a los jóvenes de zonas rurales.

2.1.3 Concepto de Motivación.

La sociedad no siempre realiza un labor a la espera de un beneficio, muchas veces lo hacen gusto, sin embargo todo va detrás de un conjunto de sentimientos y motivos. Como tal el autor Ulloa (2019) en su libro *Psicología de la motivación* menciona:

La motivación es un conjunto de procesos psicológicos que subyacen al comportamiento en el cual interviene factores sociales y culturales complejos que no se, reducen, simplemente, a una colección de pensamientos positivos para conducir la vida de cada quien por el derrotero de la felicidad (p. XVIII, XIX)

En la misma línea el autor Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos dice que:

La motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual, junto con la percepción, la atribución, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos medidores entre el ser humano y el ambiente. (p. 118)

Validando la información se puede indicar que la motivación tiene una gran influencia en nuestras decisiones diarias y son la respuesta a nuestros comportamientos y el motivo por el cual se actúa en busca de acciones y pensamientos positivos.

2.1.3.1 Niveles de la motivación

La motivación tiene gran importancia en el ámbito empresarial y humano debido a su gran influencia es el comportamiento humano. Maslow fórmula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados.

Tal y como lo menciona el autor Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* nos menciona la pirámide de Maslow:

- a. **Necesidades Fisiológicas** son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se le llaman necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- b. **La necesidad de seguridad** son las relacionadas con estar libre de peligro y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También está estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
- c. **Las necesidades sociales** son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
- d. **Las necesidades de estima** son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe u evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- e. **Las necesidades de auto realización** son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus actitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y

reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2017, p123)

Se deduce que los niveles de motivación van a ir de la mano a las necesidades, desde lo fisiológico que es poder cumplir las necesidades más básicas como ser humano, hasta la autorrealización. Se percibe que entre más se sube ese escalón los deseos cambian y ahí el motivo por el cual todos tienen deseos distintos y cada quien se expresa desde su experiencia y desde la etapa en la que se encuentra viviendo actualmente.

2.1.3.2 Tipos de la motivación

La persona para que rinda en su labor debe estar motivada. Por lo cual, existen varios tipos de motivaciones: motivación laboral intrínseca y motivación laboral extrínseca.

Menciona el autor Ferro (2020) en su libro *Una nueva fórmula para incentivar al trabajador*:

También es importante que las motivaciones principales sean intrínsecas y que los motivos que nos mueven sean personales; si no, se corre el riesgo de que lo impuesto desde afuera entre en conflicto con los intereses individuales y pueda decaer el estado de ánimo por no atender a las necesidades individuales. (p. 338)

Motivación intrínseca se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por simple placer de hacerla, el deseo por conseguir lo que uno se propone y se encuentra así una fuente de energía para alcanzar el propósito planteado.

La motivación extrínseca depende de elementos externos a la persona, se asocia a lo que se recibe a cambio de una actitud y no a la actividad en sí. Ejemplo: obligaciones del trabajo. (p. 337)

Permite ampliar lo relevante que son los tipos de motivación desde la intrínseca que se encuentra relacionada con nuestro nivel de satisfacción personal y responde a la necesidad de sentirse autorrealizado a diferencia de la extrínseca que es la que procede del exterior, de una tercera fuente como lo es las obligaciones laborales.

2.1.3.3 Factores de la motivación

En el medio laboral existen dos factores que pueden afectar o estimular a los trabajadores.

Afirma los autores Gutiérrez y Godoy (2022) en su libro *Administración: un enfoque gerencial y estratégico en el entorno organizacional* consideran tres factores que afectan la motivación:

- a) Las diferencias individuales
- b) Las características de los puestos
- c) Las prácticas organizacionales

Por lo cual, estos factores también van afectar el desempeño laboral de los empleados (p. 210)

También según (Up Spain, s.f) menciona los factores son:

- a) **Puesto de trabajo:** este factor de motivación depende del puesto de trabajo que se le ofrezca al empleado, si se encuentra cómodo en él y si puede aspirar a crecer.
- b) **Autonomía en el trabajo:** dar responsabilidades y permitir la participación y aportación de ideas para que la empresa pueda mejorar con la visión de los empleados. De esta forma, el empleado se sentirá esencial e importante en sus labores dentro de la empresa.

- c) **Ambiente de trabajo:** es necesario crear un clima laboral agradable con buenas relaciones entre los diferentes integrantes de la compañía. Es la forma correcta de aumentar la satisfacción y la comodidad de los empleados en sus puestos de trabajo. También es necesario para que los trabajadores se sientan identificados con los valores de la empresa.
- d) **Condiciones laborales:** los empleados se sienten motivados según su salario, si tienen primas por objetivos, horarios flexibles, conciliación laboral y personal y todas las demás condiciones que se incluyan en el contrato de trabajo.
- e) **Onboarding:** las organizaciones lo implementan para que el nuevo integrante de la empresa se integre perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo. Con este tipo de procesos el empleado se siente incluido, parte de la empresa desde el minuto 0.

Tal y como se indica hay distintos factores en los que se puede incrementar o por otro lado afectar el desempeño, por lo que es de suma importancia tenerlos en el radar, para usarlos a favor y poder tener un impacto positivo en los empleados, estos son: el puesto de trabajo esto implica tanto la rutina y sus tareas, autonomía en el trabajo, ambiente laboral que va de la mano también con las diferencias individuales, condiciones laborales tanto el salario económico como el salario emocional y el onboarding.

2.1.3.4 Incentivos en la motivación:

De acuerdo al libro *Habilidades Productivas*, nos dice que es recomendable aplicar las siguientes pautas administrativas:

- a) Generar estructuras administrativas eficientes en las que exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa, dando con esto una sensación de dirección y certidumbre en el comportamiento del empleado ante reconocimientos, promociones y reprimendas.
- b) Explicar con claridad las etapas de los proyectos, haciendo prevalecer en todo momento la verdad, pues los empleados prefieren siempre una confrontación honesta con la realidad, conocer lo que las empresas esperan de ellos y lo que, a su vez, pueden esperar ellos de la empresa, así como los riesgos implícitos en la relación y las etapas involucradas fijando fechas compromiso, lo que motivará la confianza del empleado para desarrollar su potencial.
- c) Apelar a la grandeza. El deseo de las personas de contribuir a realizar cosas grandiosas es inherente a su personalidad, y esto implica pasión e intensidad de integración; de hecho, uno de los mayores retos de motivar a otros es crear retos que estimulen su energía e intereses, que reconozcan sus triunfos y encaren los tropiezos y fallas en el trabajo. Por lo anterior, hay que generar y entregarles las herramientas necesarias para afrontar los retos.
- d) Aplicar sus valores personales y compartirlos con los empleados. En realidad, las personas y las empresas comparten valores sencillos y universales, como la honestidad, la justicia y la generosidad. Se deben replantear los valores empresariales con una visión de valores personales, ya que el sentido de pertenencia

guarda gran relación con la identificación a nivel emocional del lugar en el que se desarrolla el empleado.

e) Trabajar intensamente para lograr los objetivos. La motivación de las personas se basa en un sentido de trascender, por lo que la clarificación de los objetivos de la empresa y su aportación a estos es de vital importancia para los trabajadores.

f) Manejar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada grupo de trabajo de la empresa. Por ejemplo, para un grupo de directivos su mayor motivación es el sentido de pertenencia a la empresa; un directivo medio responde mayormente a la creación de retos en donde tenga oportunidad de desplegar su talento, mientras que para un grupo de empleados de línea su principal expectativa se encuentra en la estabilidad que puedan tener en su trabajo. Además, debe reconocerse tanto en privado como en público el esfuerzo de cada uno de los miembros del equipo (Madrigal, 2017, p.146)

En el orden de las ideas anteriores se puede recalcar la importancia de las empresas en incentivar a sus colaboradores, puesto que la motivación y el desempeño van asociados a mejorar los resultados y esto se logra siendo una organización que rescate sus valores, transparencia, respete a sus empleados, resalte su talento, delegando nuevas responsabilidades que reten al colaborador y apoye a su desarrollo.

2.1.3.5 Proceso de la motivación.

Tenemos la idea que el grado de motivación va en base a cumplir solamente las necesidades fisiológicas, sin tener en cuenta que lo que motiva a una persona no necesariamente sea lo mismo que a los demás e incluso con el tiempo puede variar, parte de este proceso va ligado con el

cumplir metas positivas como elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de salario o ascensos. Sin embargo tomando en cuenta la situación social y económica de la persona esto suele influir en su motivación, tal y como lo afirma Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* “Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas (interacción social). Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan”

Está compuesta por cinco pasos que interactúan y dependen entre sí en el proceso, los cuales podemos identificar en la siguiente imagen:

Figura N.3 Modelo de proceso motivacional

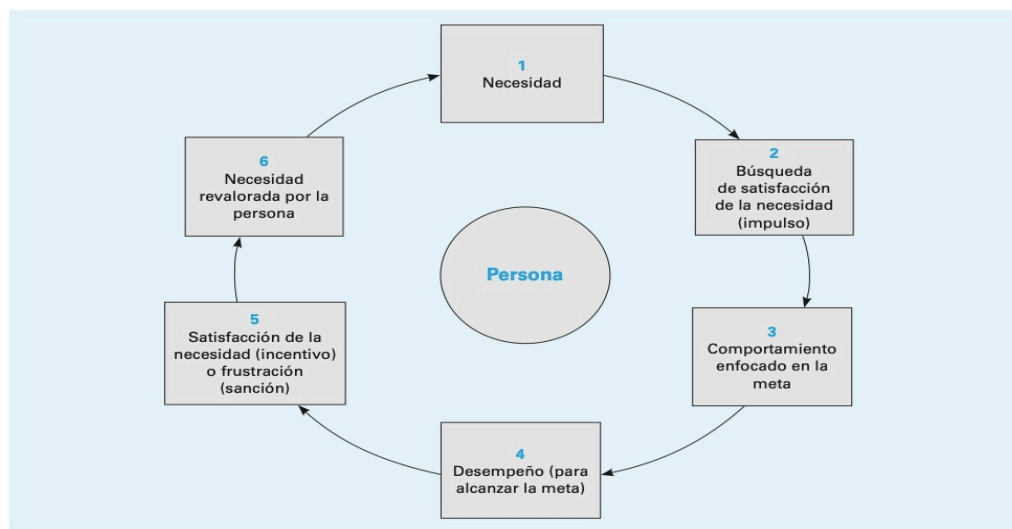


Figura 9.2 Modelo simple del proceso de motivación.

Fuente: Datos Obtenidos de (Chiavenato, 2017, p 239) en su libro *Comportamiento Organizacional*.

Estos pasos lo podemos explicar de la siguiente manera:

- a) **Necesidades.** En el momento que se encuentra una necesidad fisiológica o psicológica, se busca la manera de cubrir o eliminar esa presión.

- b) **Impulso.** Se buscan los medios y las acciones para poder tapar esa dificultad y que sean atendido de manera exitosa.
- c) **Comportamiento enfocado a la meta.** Si la persona logra el objetivo esto conlleva que se va sentir mucho más motivada y va a tener un gran enfoque y más bien por otro lado sino lo logra llevara a que su frustración aumente.
- d) **Desempeño.** Esto se verá reflejado de manera positiva debido a la gran motivación.
- e) **Incentivos.** Se da un sentimiento de aliviar una necesidad o reducir un impulso, alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio.
- f) **Necesidad revalorada.** Se desencadena un nuevo proceso o motivo que impulsa a iniciar el ciclo por una nueva meta o necesidad a cubrir. (p. 239)

Una necesidad resuelta permite tener una sanación y satisfacción, esto ayuda a impulsarse con los próximos objetivos, de esta manera se tendrá una mayor motivación y desempeño, en cambio sí sucede lo contrario, si se fracasa en una meta la frustración, el estrés puede llevar a tener dificultades físicas como enfermedades, cambio de humor, entre otros.

Esto conlleva a que se debe trabajar varias habilidades en la vida como la inteligencia emocional, para poder afrontar con sabiduría los conflictos y tener la capacidad de analizar y resolver los problemas.

2.1.4 Definición de desempeño.

El desempeño laboral permite saber de qué manera se está comportando en base a las metas de la empresa, el impacto que está generando en los clientes y que tan efectivo es el servicio que brinda como colaborador, tal y como lo menciona los autores Vázquez y Sánchez (2019) en su libro *Gestión de recursos humanos para la PYME* “El termino desempeño puede referirse a la conducta

del trabajador (es decir, a los comportamientos implicados en la realización de tareas y procesos) o a los resultados de la misma.” (p.217)

A manera de resumen se identifica que el desempeño recalca el labor del colaborador, en vista a esto se puede señalar si está cumpliendo de forma correcta y positiva sus labores o por el lado contrario validar si existe oportunidades de mejora y poder asignar un plan de acción.

2.1.4.1 Factores que influyen en el desempeño.

La productividad y los buenos resultados de una empresa, se encuentran ligados directamente a las labores desempeñados por los empleados, por eso es de suma importancia tener presente qué factores influyen en el desempeño, cómo evitar un colaborador desmotivado y más bien por el contrario tener personal que se encuentre valorado y apreciado por sus tareas, ya que de esto va a depender el desempeño. Se observa por los autores Gutiérrez y Godoy (2022) en su libro *Administración: un enfoque gerencial y estratégico en el entorno organizacional* existen factores que afectan el desempeño laboral de los empleados:

También la motivación está estrechamente relacionada con el desempeño. Una persona motivada puede ser altamente productiva en sus actividades laborales, lo cual permite el cumplimiento de las metas de la organización, mientras que una persona desmotivada puede ser altamente improductiva en sus tareas de trabajo, lo cual hace que la empresa no logre sus objetivos. (p. 211)

Como lo indica (work meter, s.f.) podemos validar las características que influyen en este tema:

a) La motivación: La motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. La primera y la última irían de la mano. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se

trabaja por objetivos. Pero es la empresa la que decide el salario del trabajador. Puede haber negociaciones, y puede haber casos excepcionales, pero generalmente un puesto de trabajo se oferta con un salario establecido. Mejorarle en función del progreso del trabajador contribuirá de una manera tremenda en la motivación del empleado

b) Establecer objetivos: El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables. Estos dan un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando.

c) El reconocimiento del trabajo realizado: El reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, al primer error que se comete, el jefe aparece de inmediato para señalarlo y pedir que lo arreglemos cuanto antes. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores, ya que aunque seamos profesionales, también somos personas. Si el único feedback que recibimos es negativo, nuestra actitud podrá verse mermada.

d) La participación del empleado: Si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra

que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces. Es importante tener en cuenta este factor, sobre todo con los trabajadores recién llegados.

e) La formación y desarrollo profesional: Un trabajador que aprende cada día es un trabajador motivado y, por tanto, un trabajador con un gran desempeño laboral. Piénsalo: si tu día a día es siempre igual, haces siempre lo mismo, y prácticamente no aprendes nada, tu energía desaparecerá fácilmente. Es pura naturaleza humana. Necesitamos sentir que nos nutrimos de nuevos conocimientos, de nuevas capacidades, y que cada día somos mejores.

Dentro las ventajas que hay en desarrollar a los empleados son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto y promoción. Como vemos al final todo esto se encuentra ligado a la respuesta de productividad, como lo es la motivación y el desempeño, los empleados motivados es un trabajador dispuesto a dar la milla extra, ya que es lo que se espera obtener de los colaboradores y por lo cual es necesario realizar esta inversión en ellos.

2.1.4.2 Métodos para aumentar el desempeño

A lo largo del tiempo varios autores han creado una serie de métodos y teorías para la colaborar el aumento del desempeño y otros aspectos que van de la mano, a continuación de acuerdo con (work meter, s.f.) se observa los siguientes:

a) Maslow. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

- b) **Herzberg.** Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.
- c) **McGregor .**Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.
- d) **Locke** Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

En este propósito por los métodos propuestos por los autores anteriores se puede resumir que un principio del desempeño es satisfacer inicialmente las necesidades básicas hasta las menos básicas tal y como lo establece en la pirámide de Maslow, por otro lado como en nuestras acciones influyen la satisfacción o insatisfacción agregando que los trabajadores no son mejores si se trabaja bajo amenazas sino lo ideal como lo menciona Locke es un trabajador motivado enfocado en alcanzar metas.

2.1.4.3 Aumentar el desempeño en tiempo de pandemia

El año 2020 fue complicado en el área laboral y en la evaluación del desempeño laboral debido al confinamiento sanitario decretado por el Ministerio de salud y a nivel mundial debido a la pandemia provocada por el covid 19.

Cada empresa se las ingenio de diferente forma e innovaron nuevas modalidades de trabajo para un mejor desempeño laboral. Con referencia a lo anterior, en (Sociedad LR, 2020) para aumentar el desempeño enfatiza lo siguiente:

- a) **No trabaje desde tu cama:** Debes tener un espacio específico para trabajar.

- b) **Establece tu horario y rutinas:** Tener un horario organizado mejora tu rendimiento y establecerá un hábito de trabajo.
- c) **Conoce la tecnología:** Aprende a usar toda la tecnología que facilite tu labor desde casa y que agilice tu trabajo. Slack, Google Drive y Hangouts serán indispensables para tu tiempo en el teletrabajo.
- d) **Aprende a manejar las interrupciones:** Pedir que no te interrumpan en tu jornada laboral y reducir el número de distracciones (correos, llamadas o mensajes).
- e) **No lo tomes como un feriado:** Si tu empleador te brinda la opción de realizar home office, es porque confía en ti. No traiciones la confianza de tu empresa.
- f) **No descuides la comunicación:** Esto incluye la mayor cantidad posible de interacción cara a cara en línea a través de video llamadas periódicas de los gerentes, especialmente a aquellos empleados que viven solos y podrían sentirse más aislados.
- g) **Mantén el ánimo:** Los titulares negativos y la preocupación por nuestros seres queridos pueden disminuir radicalmente la productividad. No obstante, cuanto más esfuerzo pones en comunicarte con tus colegas, más posibilidades tienes de evitar sentimientos de aislamiento y depresión.

Desde el 2020 que la pandemia formo parte de la vida de las personas, el teletrabajo tomo fuerza, incluso distintos puestos que esto no era una opción se buscó la manera de adaptar las tareas a ser tele trabajables debido al confinamiento obligatorio, esto llevo a las empresas a sin importar estar presencial o desde las casas mantener siempre el rendimiento tomando en cuenta distintos puntos como: no trabajar en la cama lo ideal es tener un escritorio aparte y un lugar

iluminado donde pueda desempeñar sus tareas, establecer sus horarios, rutinas, apoyarnos en la tecnología, aprender a manejar las interrupciones y distracciones que suele conllevar estas desde casa, no tomarlo como feriado lleva un tema de responsabilidad, confianza y comunicación constante el poder tener esta opción y que no llegue afectar el desempeño en los labores.

2.1.4.4 Desempeño y las modalidades de trabajo.

La pandemia obligo a las empresas a crear un nuevo concepto de desempeño en nuevas modalidades de trabajo. Cada nueva modalidad adoptada por la empresa producirá un menor o mejor desempeño laboral en un tiempo determinado.

Ante la situación planteada, (El economista, 2022) se refiere a las diferentes modalidades de trabajo y su desempeño en el área laboral, menciona:

Según el más reciente de los estudios elaborado por McKinsey, el 75% de los encuestados prefiere un modelo de trabajo híbrido. De éstos, un poco más del 60% dijo que probablemente buscaría trabajo en otro lugar si se les pidiera volver a la oficina de tiempo completo.

Existen empresas que han tomado la decisión de regresar a la oficina, y con ello regresar a la “normalidad” en la forma de trabajar y ocupar los diversos espacios físicos de trabajo. ¿Cuál es el sustento? Posiblemente por feeling o creencias de que ésta es la mejor forma para que sus empleados colaboren, se comuniquen y realicen sus tareas. La pandemia nos ha mostrado diversos modelos de trabajo que hasta hoy han permitido operar el negocio obteniendo resultados y que continúan transformándose y personalizándose, como lo son los esquemas remotos o híbridos en ciertos roles.

Posteriormente, debes transformar e integrar otros datos en tu análisis, como resultados de desempeño, rotación y engagement, para desarrollar una perspectiva lo más completa posible del impacto que tienen ciertas modalidades de trabajo en las personas.

El modelo de trabajo híbrido es el más aceptado por los trabajadores y jóvenes. Mientras que el modelo de trabajo tradicional es actualmente el menos aceptado por su poca flexibilidad. También se cuenta con la modalidad de teletrabajo desde el hogar donde las personas por medio de aplicaciones digitales que fomentan la productividad en reuniones, optimizando la gestión y flujos de trabajo y facilitando la colaboración visual.

2.1.4.5 Como evaluarlo.

El desempeño laboral es el esfuerzo de un empleado por realizar su trabajo en un tiempo determinado y con buen rendimiento y calidad. Pero debemos medirlo para realmente conocer si su desempeño es malo o muy bueno.

Con referencia a lo anterior (Bizneo, 2022) propone la siguiente evaluación:

- a) **Productividad y calidad:** Debe cumplir los objetivos en el plazo establecido. O sea, debe producir con calidad.
- b) **Eficiencia:** El empleado debe entregar su trabajo a tiempo, bajo los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.
- c) **Presencia en el entorno laboral:** El empleado debe tener aspiraciones, ambiciones y buenas relaciones personales con el equipo de trabajo.
- d) **Actitud:** La actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.
- e) **Esfuerzo:** El desempeño laboral también puede medirse en estos términos.

f) **Trabajo en equipo:** Coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.

Por las consideraciones anteriores sabemos que es necesario invertir en un colaborador preparado y motivado, pero también es necesario dicha evaluación para conocer el estado actual de su productividad, por lo cual se propone evaluar la productividad, calidad, eficiencia, presencia en el entorno laboral, actitud, esfuerzo y el trabajo en equipo, si tomamos en cuenta son de las habilidades más buscadas y a su vez la más necesarias en conocer si el empleado se está logrando desenvolver correctamente.

2.1.4.6 Herramientas

Para evaluar el desempeño laboral se realiza por medio de una matriz o herramienta, como lo indica (Ecoembes, 2020):

Existe una herramienta sumamente útil para analizar el rendimiento laboral que combina varias de las evaluaciones anteriormente mencionadas. Hablamos de la evaluación “9 Box”. Se trata de una matriz de 9 cajas donde el eje X mide el desempeño y el eje Y el potencial. La posición más deseable es el cuadrante de arriba a la derecha, ya que la persona en cuestión sería lo que llamamos un “*top talent*” (desempeño sobresaliente / alto potencial). Este método resulta particularmente eficaz para determinar ascensos laborales.

De la misma manera en cómo podemos observar en la siguiente imagen nos amplía la explicación de una matriz de las 9 cajas:

Figura N° 4 Matriz de las 9 cajas



Fuente: Datos obtenidos de (Triangle solutions, s.f.) ¿Qué es una matriz de talento 9 Box?

Este método es importante condicionar un tiempo de evaluación si será trimestral, semestral o anual, tener un procedimiento apto para la evaluación es fundamental para poder fomentar la motivación y el cumplimiento de objetivos, evidenciar y reconocer logra impactar de manera positiva en los colaboradores e incluso este procedimiento funcionar para determinar ascensos laborales.

2.1.4.7 Indicadores del desempeño

Las jefaturas se guían y controlan el desempeño por medio de indicadores, ya que son la fuente para poder consultar y validar el rendimiento de sus colaboradores, desde una perspectiva de los autores Otárola y Valverde (2021) en su libro *Planificación y programación*, menciona lo siguiente:

- a) **Eficacia:** mide el grado de cumplimientos de los objetivos y las metas establecidas, por medio de los productos o los resultados obtenidos, sin referenciar su costo de consecución. Ejemplo: cirugías realizadas/cirugías programadas
- b) **Eficiencia:** Describe la relación entre dos magnitudes. Ejemplo: número de consultas/ número de médicos

c) **Calidad:** capacidad de la institución de responder, en forma consistente, rápida y directa, a las necesidades de usuarios, los cliente o grupo de interés.

Ejemplo: asuntos resueltos/ número de servicios reclamados. (p.175)

Para cada empresa es necesario conocer los resultados de cada colaborador, en este escenarios podemos observar cómo implica la eficacia, eficiencia y la calidad como los indicadores relevantes para conocer el cumplimiento de objetivos, la capacidad y rapidez con la que reaccionan los empleados.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Habilidades blandas: “No existe una lista definitiva de habilidades blandas, pero el término se refiere esencialmente a habilidades más allá de las técnicas” (Morgan, 2022)

Competencias: “Estas son las habilidades que posee una persona para cumplir con sus tareas de manera ágil, completa y eficaz” (cognosonline, 2021)

Motivación: La motivación es un conjunto de procesos psicológicos que subyacen al comportamiento en el cual interviene factores sociales y culturales complejos que no se, reducen, simplemente, a una colección de pensamientos positivos para conducir la vida de cada quien por el derrotero de la felicidad (Ulloa, 2019, *Psicología de la motivación*, p. XVIII, XIX)

Desempeño: “El termino desempeño puede referirse a la conducta del trabajador o a los resultados de la misma.” (Vázquez y Sánchez, 2019, *Gestión de recursos humanos para la PYME*, p.217)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La población que se eligió para realizar esta investigación se encuentra localizada en la provincia de San José, Calle Blancos, Goicoechea, ubicados en el parque empresarial del este, en el edificio B3, el departamento de formación el cual está conformado con 1 jefatura, 2 supervisores, 2 creadores de contenido y 13 capacitadores.

2.3.1 Antecedentes Históricos de la Organización

Los inicios del Grupo BAC Credomatic se remontan a más de medio siglo atrás, cuando en 1952 se fundó el Banco de América, en Nicaragua. Sin embargo, no fue sino hasta los años setenta cuando se incursionó en el negocio de tarjetas de crédito mediante las empresas Credomatic.

A mediados de los años ochenta, el Grupo decidió ingresar en otros mercados de la región, empezando por Costa Rica, con la adquisición de lo que hoy se conoce como Banco BAC San José. Fue en la década de 1990 cuando se concretó la expansión hacia los otros mercados centroamericanos, fortaleciendo así la presencia del Grupo en toda la región, la cual se mantiene hasta hoy en día.

Ya en el año 2004 el Grupo inició sus operaciones de tarjeta de crédito en México y, un año más tarde, se llevó a cabo una alianza estratégica por medio de la cual GE Consumer Finance (subsidiaria de GE Capital Corporation) adquirió el 49,99% del capital de BAC Credomatic, una sociedad que controlaba indirectamente el 100% de BAC International Bank.

Paralelamente y como parte de la estrategia de expansión, se llevó a cabo la adquisición del Banco Mercantil (BAMER) de Honduras, uno de los bancos privados más importantes de ese país, para dar paso a lo que hoy se conoce como

BAC Honduras. En el 2007 también se adquirieron Propemi (Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa) en El Salvador y la Corporación Financiera Miravalles en Costa Rica, ambas compañías dirigidas a segmentos específicos de mercado.

A mediados del 2009, la compañía GE Capital Corporation aumentó su participación accionaria al 75%, y se convirtió así en el accionista mayoritario. No obstante, a raíz de un cambio de estrategia a escala mundial, GE decidió concentrarse más en la actividad industrial (infraestructura, tecnología y salud) y menos en actividades de banca privada y comercial.

Como resultado, en julio del 2010, el Grupo Aval de Colombia, el conglomerado financiero más grande ese país -conformado por el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente, el Banco AV Villas, el Banco Popular y el Fondo de Pensiones AP Porvenir-, suscribió un contrato de compraventa de acciones con GE Consumer Finance relativo a la adquisición del 100% de las acciones del Grupo BAC Credomatic. En diciembre del 2010, y después de obtener las aprobaciones de las superintendencias de entidades financieras de cada país, el proceso de compra culminó exitosamente.

Cabe resaltar que, a pesar del cambio de control accionario, la estrategia de negocios y la identidad del Grupo BAC Credomatic se mantienen y, más bien, a raíz de la adquisición ha sido posible ofrecer productos de mayor valor agregado a los clientes, compartir experiencias, aprovechar las sinergias y las mejores prácticas de ambas partes y, sobre todo, compartir la visión de negocios, lo que hace que BAC Credomatic siga siendo hoy una organización caracterizada por el mejoramiento

continuo, la pasión por la excelencia, la innovación y la creatividad.

Fuente:<https://www2.baccredomatic.com/es->

[hn/nuestraempresa/historia#:~:text=Los%20inicios%20del%20Grupo%20BAC,cr%C3%A9dito%20mediante%20las%20empresas%20Credomatic](https://www2.baccredomatic.com/es-hn/nuestraempresa/historia#:~:text=Los%20inicios%20del%20Grupo%20BAC,cr%C3%A9dito%20mediante%20las%20empresas%20Credomatic)

2.3.2 Logo

El Grupo Financiero BAC Credomatic se ha encargado de fusionar sus principales marcas, utilizando el nombre de BAC credomatic. El nuevo diseño finalizará en el 2018 en las 450 sucursales del banco a lo largo de la región. A finales del mes pasado se anunció el cambio en la identidad de marca del Banco Bac Credomatic a nivel regional, esta nueva identidad fue realizada por la agencia Lippincott.

Figura N° 5 Nuevo logo de Bac Credomatic



Fuente: (<https://www.elpoderdelasideas.com/bac-credomatic-lippincott-nuevo-logo/>)

2.3.3 Misión

Facilitar con excelencia el intercambio y financiamiento de bienes y servicios, a través de sistemas de pago y soluciones financieras innovadoras y rentables que contribuyan a generar riqueza, a crear empleo y a promover el crecimiento económico sostenible y solidario de los mercados donde operamos.

2.3.4 Visión

Ser la organización financiera preferida de todas las comunidades que servimos por nuestra conectividad con personas y empresas, por nuestra confiabilidad, espíritu innovador, solidez y claro liderazgo en los sistemas de pago de la Región.

2.3.5 Valores

- Integridad
- Respeto
- Excelencia
- Responsabilidad
- Innovación

2.3.6 Estructura

Tabla No 1 Junta Directiva Corporación Tenedora BAC Credomatic

Presidente	Rodolfo Tabash Espinach
Vicepresidente	Ana María Cuellar De Jaramillo
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Federico Odio González
Directores Propietarios	Álvaro Velásquez Cock Mario Gómez Pacheco
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos de (https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

Tabla No 2 Junta Directiva Banco Bac San José

Presidente	Rodolfo Tabash Espinach
Vicepresidente	Ana María Cuellar De Jaramillo
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Guillermo Alonso Guzmán
Directores Propietarios	Álvaro Velásquez Cock Rolando Carvajal Bravo Oscar Rodríguez Ulloa Francis Durman Esquivel
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos de (https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

Tabla No 3 Junta directiva de Bac San José pensiones.

Presidente	Federico Odio González
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Ronulfo Jiménez Rodríguez
Directores Propietarios	Alan Thompson Chacón Rolando Carvajal Bravo
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos:(https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

Tabla No 4 Junta directiva de Sociedad de fondos de inversión y puesto de bolsa

Presidente	Federico Odio González
Vicepresidente	Ana María Cuellar De Jaramillo
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Alonso Chaverri Camacho
Directores Propietarios	Alberto Trejos Zúñiga Oscar Rodríguez Ulloa
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos de (https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

Tabla No 5 Junta directiva de Bac Credomatic corredora de seguros

Presidente	Rodolfo Tabash Espinach
Vicepresidente	Ana María Cuellar De Jaramillo
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Federico Odio González
Directores Propietarios	Álvaro Jesús De Velásquez Coc
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos de (https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

Tabla No 6 Junta directiva de Bac San José Leasing S.A.

Presidente	Rodolfo Tabash Espinach
Vicepresidente	Ana María Cuellar De Jaramillo
Secretario	Daniel Pérez Umaña
Tesorero	Federico Odio González
Directores Propietarios	Álvaro Jesús De Velásquez Coc
Fiscal	Rolando Laclé Zúñiga

Fuente: Datos Obtenidos de (https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf)

2.3.7 Servicios y funciones

- Código BAC.
- Facilidades de crédito.
- Cuentas.
- Tarjetas de Crédito.
- Sucursal Electrónica.
- Comercios Afiliados.
- Fondo de Pensión.
- Pagos y Transferencias.

En la actualidad, los productos y servicios de BAC Credomatic están diseñados para satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes. Atentos al entorno de cambio

y evolución permanente, se ha desarrollado una banca digital que en la actualidad es utilizada por más de 1.9 millones de clientes.

El rigor y la gestión responsable del negocio, alineado a una estrategia de triple valor positivo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, le han permitido a BAC Credomatic contribuir con el crecimiento económico e impactar la calidad de vida de numerosas familias centroamericanas. (<https://www.baccredomatic.com/es-cr/nuestra-empresa/sobre-nosotros>)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolla el marco metodológico el cual es fundamental para la investigación ya que se detalla el enfoque seleccionado entre cuantitativo, cualitativo o mixto, el alcance, diseño, objeto de estudio, instrumento de recolección de información, la variable y la estrategia para el análisis de datos. La investigación debe iniciar con una idea y de esta manera se busca establecer la ruta a seguir, tal y como lo menciona los autores Hernández y Mendoza. (2018) en su libro titulado Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas, “Toda investigación se inicia con una idea que se desarrolla paulatinamente. Pero para comenzar una investigación necesitas primero conocer las rutas que han sido construidas por las comunidades científicas para estudiar cualquier tema, fenómeno o planteamiento.” (p 4)

3.1 ENFOQUE

Según los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* definen enfoque como:

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)

A continuación se definirán los tipos de enfoques que podemos encontrar y de esta forma seleccionar el adecuado para la investigación.

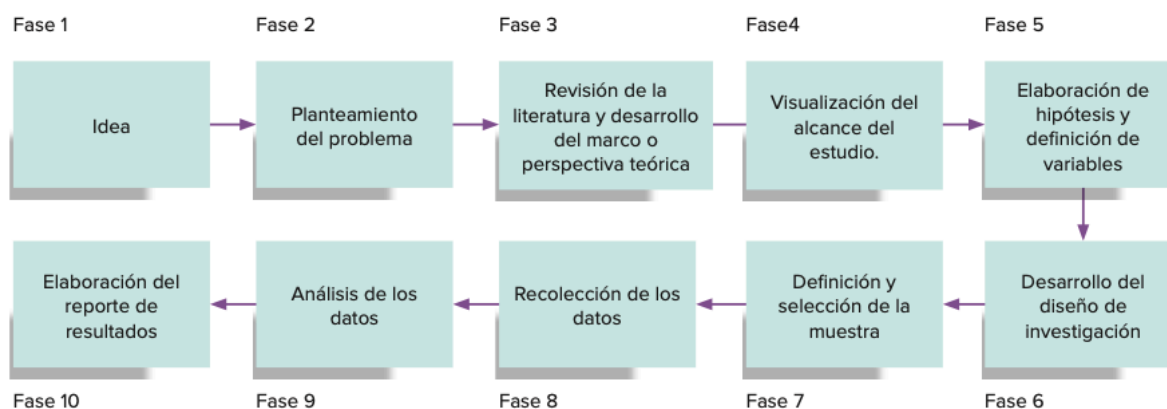
3.1.1 Enfoque Cuantitativo

Con base a los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se puede definir el enfoque cuantitativo como:

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); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (utilizando métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (pp. 5-6)

Para detallar más respecto al proceso cuantitativo se presenta la gráfica de las nueve fases:

Figura N° 6 Proceso cuantitativo.



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

3.1.2 Enfoque Cualitativo

En el libro titulado *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se expone el enfoque cualitativo como:

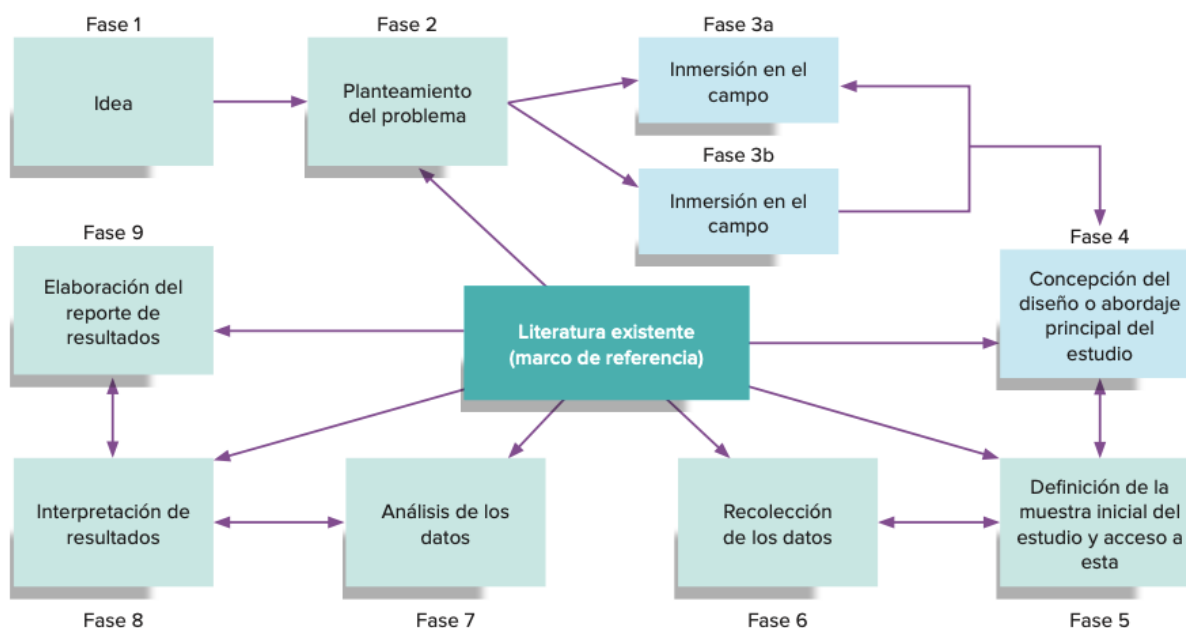
Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre.

De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, puede variar en cada estudio. (Hernández y Mendoza, 2018, p.8)

Para poder interpretar con mayor facilidad el proceso cualitativo se ejemplifica con la siguiente imagen:

Figura N° 7 Proceso cualitativo.



Fuente: (Hernández y Mendoza, 2018, *Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*)

3.1.3 Proceso Mixto.

Acorde a los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se detalla el enfoque mixto como:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. 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. (p.10)

Para el desarrollo de esta investigación el enfoque seleccionado es el cuantitativo, ya que los resultados se van a presentar de manera numérica debido a que es más fácil de comprender y de visualizar.

3.2 ALCANCE

Según lo indicado por los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* se explica el alcance de tipo correlacional como:

En ocasiones solo se analiza la relación entre dos conceptos o variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vinculaciones entre tres, cuatro o más variables. 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. (p. 110)

Se describe el alcance de tipo explicativo o causal en el libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* como:

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 (Hernández y Mendoza, 2018, p. 112)

Para efectos de la presente investigación se aplica el alcance de tipo correlacional, ya que como se menciona solo se utiliza en estudios cuantitativos debido a la relación que se encuentra entre las variables en este escenario como lo es la motivación y el desempeño, así como el alcance explicativo debido a que se busca encontrar razón y del porqué de los hechos formulando entre las relaciones de causa-efecto, entre las variables aplicadas en esta investigación.

3.3 DISEÑO

Mencionan los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* definen el diseño como:

En la ruta cuantitativa, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para responder a las preguntas de investigación exploratorias o descriptivas (si es que no se tienen hipótesis). (p. 150)

Para el desarrollo de la investigación se designa el diseño no experimental transversal ya que se realiza sin manipular intencionalmente las variables independientes, tal y como lo describe los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas*:

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. (p. 174)

Además, el diseño no experimental será un diseño trasversal ya que se realiza la recolección de datos en un tiempo único o mismo transcurso, cuando se aplique el instrumento.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

En referencia a los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* la unidad de análisis u objeto de estudio se menciona: “Es la unidad de la cual se extraerán los datos o la información final. Frecuentemente son las mismas, pero no siempre.” (p.198)

Los colaboradores del departamento de formación en la entidad financiera Bac Credomatic, Calle Blancos, San José, Costa Rica son el objeto de estudio de esta investigación.

3.4.1 Población

Los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* describe la población de estudio como: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.198)

Para este trabajo se empleó con una población de 17 colaboradores del departamento de formación, en el puesto de Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic, ubicado en la zona franca del este en Calle blancos, Goicoechea, provincia de San José, la cual se detalla a continuación:

Tabla No 7 Distribución de la Población.

HOMBRES	MUJERES	TOTAL
4	13	17

Fuente: Elaboración Propia, enero 2023.

3.4.2 Tipo de Muestra.

Los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* mencionan el tipo de muestra como:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán 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 (p.196)

Se define muestreo probabilístico por los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* como:

En las muestras probabilísticas 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.(p.200)

Para esta investigación el muestro a aplicar es el probabilístico en relación a esto se trabajará con la totalidad de la población, es decir con los 19 colaboradores del departamento de formación de la entidad financiera de Bac Credomatic, los cuales tienen la misma posibilidad de ser seleccionados. Las características de la población son:

- a. Género: Hombre y Mujeres
- b. Etnia: costarricenses.
- c. Edades: entre los 24 a los 44 años
- d. Escolaridad: Bachillerato en educación Media y Universitaria

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son factores a tomar en cuenta, ya que dividen a los colaboradores que deben ser tomados como parte de la muestra, entre los que no pueden ser seleccionados respecto a la norma de estudio.

Tabla No 8 *Criteria de inclusión y exclusión de la muestra.*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
*Colaboradores del departamento de formación que cuenten con al menos 6 meses en el puesto de Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic.	*Colaboradores que no laboren en el departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic. *Colaboradores que cuenten con menos de 6 meses de laborar en el departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic.

Fuente: Elaboración Propia, enero 2023.

3.4.4 Consideraciones éticas.

Las personas seleccionadas como muestra de la investigación son colaboradores que se ubican en el departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic, se les explico el objetivo de la investigación y a su vez se les solicito su colaboración para responder un Google Form enviado al correo empresarial.

Se les aseguro que los datos brindados serán trabajados de una manera reservada, con fines exclusivamente académicos y serán protegidos por la investigadora. Para que tengan más confianza se les indico que en el formulario no se solicitaran datos personales y será completamente anónimo, adicionalmente los datos se presentarán de manera grupal, por lo cual no se revelara información del encuestado.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* describen el instrumento de recolección de información como:

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. (p. 226)

3.5.1 Cuestionario.

“Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 251)

3.5.1.1 Preguntas cerradas.

El cuestionario debe estar compuesto por preguntas cerradas, los autores Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* lo definen como:

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p.251)

3.5.1.2 Preguntas abiertas.

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) en su libro *Metodología de la investigación las rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas* “Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las

alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, infinito, y puede variar de población en población.” (p.254)

Para esta investigación el instrumento de medición utilizado es el cuestionario con un total de 39 preguntas, de las cuales 27 son cerradas, 1 son abiertas y 11 semi abiertas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.

“Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación.”. (Hernández y Mendoza, 2018, p.474)

Tabla N° 9 Cuadro de operacionalización de las variables.

Objetivo Específico	Variable	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional
Determinar si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación III en el departamento de formación de una entidad financiera privada, con el fin de conocer las habilidades blandas con las que deben contar los colaboradores.	Perfil del puesto.	Habilidades blandas	El perfil del puesto es el documento que define las particularidades de un puesto de trabajo. Este incluye el detalle de las características operativas, así como los requisitos y exigencias para que una persona se desempeñe óptimamente en dicha posición. (Goyenechea, 2022)	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic. De la pregunta de la 5 a la 9.

<p>Identificar cuales habilidades blandas influyen en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para saber si son efectivas en el puesto que desempeñan.</p>	<p>Desempeño</p>	<p>Habilidades blandas</p>	<p>El termino desempeño puede referirse a la conducta del trabajador (es decir, a los comportamientos implicados en la realización de tareas y procesos) o a los resultados de la misma. (Vázquez y Sánchez, 2019, p.217)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic. De la pregunta de la 10 a la 17.</p>
<p>Conocer cuáles habilidades blandas influyen en la motivación de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para establecer cuales habilidades blandas están satisfaciendo las necesidades de los colaboradores.</p>	<p>Habilidades Blandas</p>	<p>Motivación La Pirámide de necesidades según Maslow</p>	<p>La motivación (del latín moveré = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a la persona (Chiavenato,2018,p.188)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic. De la pregunta de la 18 a la 35</p>

<p>Determinar si existe un instrumento de medición o evaluación de las habilidades blandas de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para comprender si se logra detectar las habilidades que tienen una oportunidad de mejora.</p>	<p>Instrumento de medición o evaluación.</p>	<p>Habilidades blandas Encuestas del participante.</p>	<p>Los reclutadores pueden medir la capacidad de solución de problemas, la sensatez y la actitud de un candidato hacia el cambio. Proporcionar retroalimentación a lo largo del proceso también determina cómo el candidato incorpora esta información y ofrece una visión general más amplia de su receptividad y aptitud para las tareas colaborativas. (Emeritus, 2022)</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic. De la pregunta de la 36 a la 39.</p>
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia, enero 2023.

3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Los datos cuantitativos se estudiaron utilizando tablas con la información y sus pertinentes gráficos los cuales justifican cada porcentaje extraído del Google Form, aplicados a los colaboradores que pertenecen al departamento de formación en el puesto Analista III de capacitación, en la entidad financiera de Bac Credomatic.

Tabla No 10 *Análisis de Datos*

Método	Aplicación
Contenido del Instrumento	-La recopilación de datos se realizó por medio de un Google Form.
Realización del plan piloto	-Se aplicó primeramente la encuesta a un supervisor del equipo para detectar alguna corrección previa.
Análisis método cuantitativo	-Para mostrar los datos en sus respectivas tablas y gráficos se utilizó la herramienta Excel.
Síntesis y conclusiones	-Después de realizar el debido análisis de los datos, se procede a delimitar las conclusiones y recomendaciones.

Fuente: Elaboración propia, enero 2023.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

En este capítulo se muestra el análisis de la información suministrada a partir de la encuesta que se aplicó a los colaboradores del departamento de formación. La información recolectada puede servir como un insumo para que el departamento pueda realizar un análisis y establecer planes de mejora en factores de desempeño y motivación en relación de las habilidades blandas.

A continuación, se detalla el análisis de los datos recolectados a través del instrumento de medición aplicado a los diecisiete colaboradores que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión que se establecieron en el capítulo anterior.

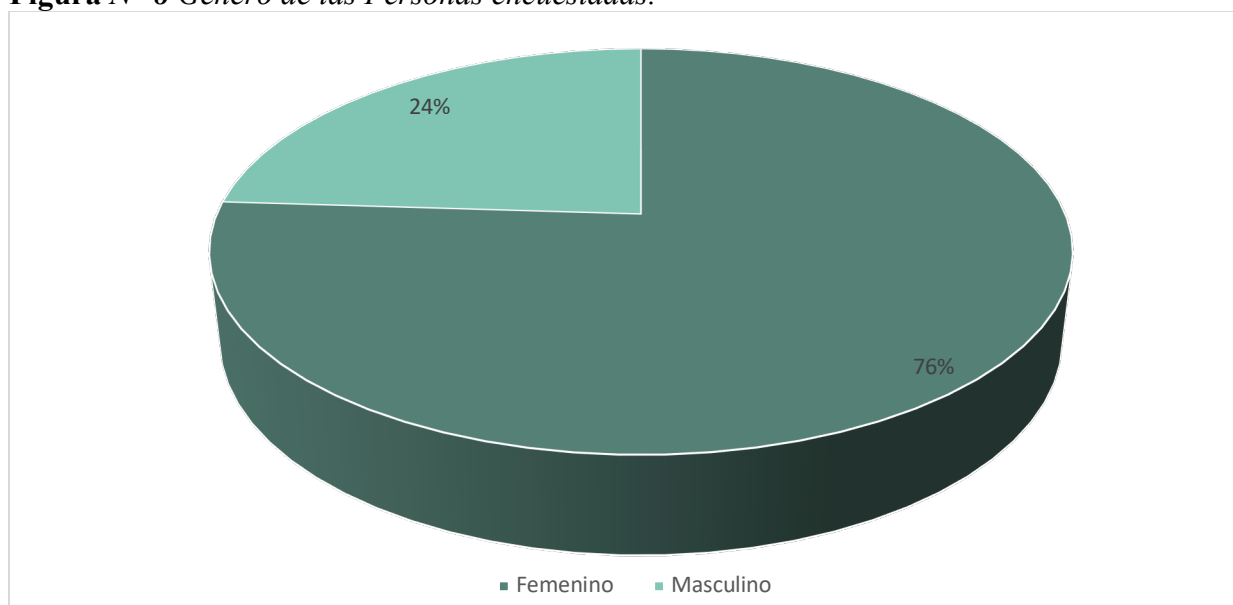
4.2 ENCUESTA APLICADA

I. Datos Generales

Tabla N° 11 Género de las Personas encuestadas

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	13	76%
	Masculino	4	24%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 8 Género de las Personas encuestadas.

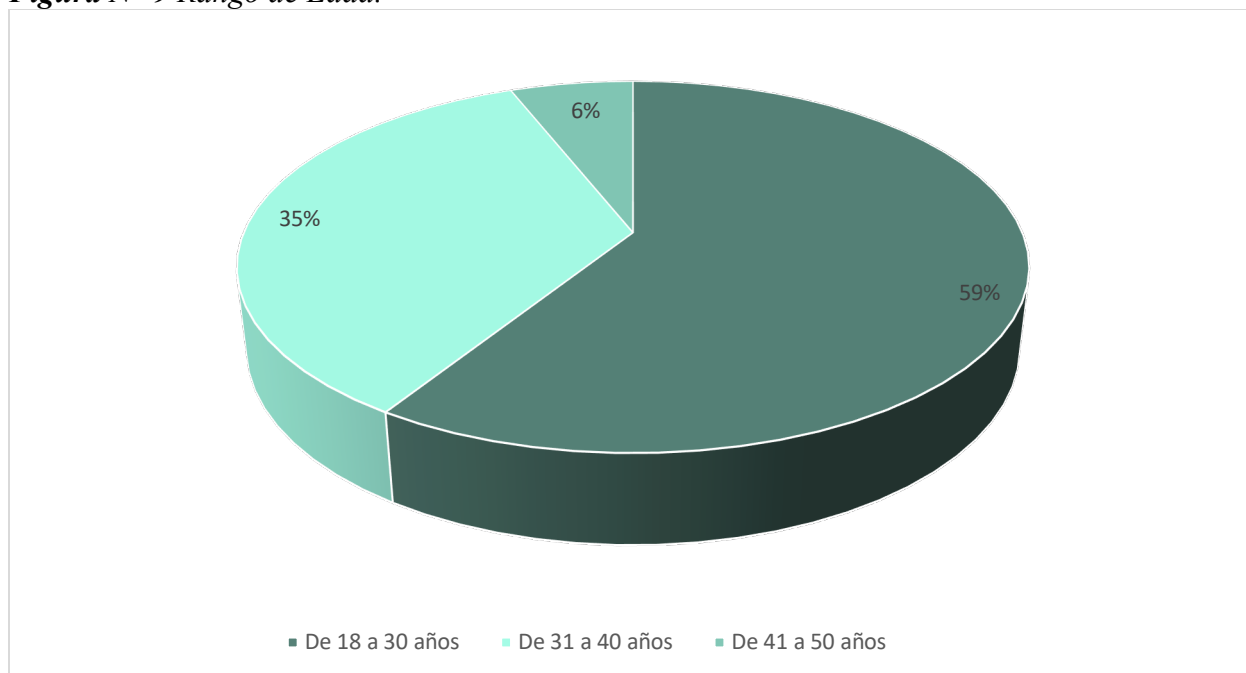
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

De acuerdo con la población se puede observar que el 76% son de género femenino, mientras que hay un 24% de género masculino, por lo que se revela que actualmente hay un mayor porcentaje de género femenino en el departamento de formación.

Tabla N° 12. Rango de Edad.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Rango de Edad	De 18 a 30 años	10	59%
	De 31 a 40 años	6	35%
	De 41 a 50 años	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 9 Rango de Edad.

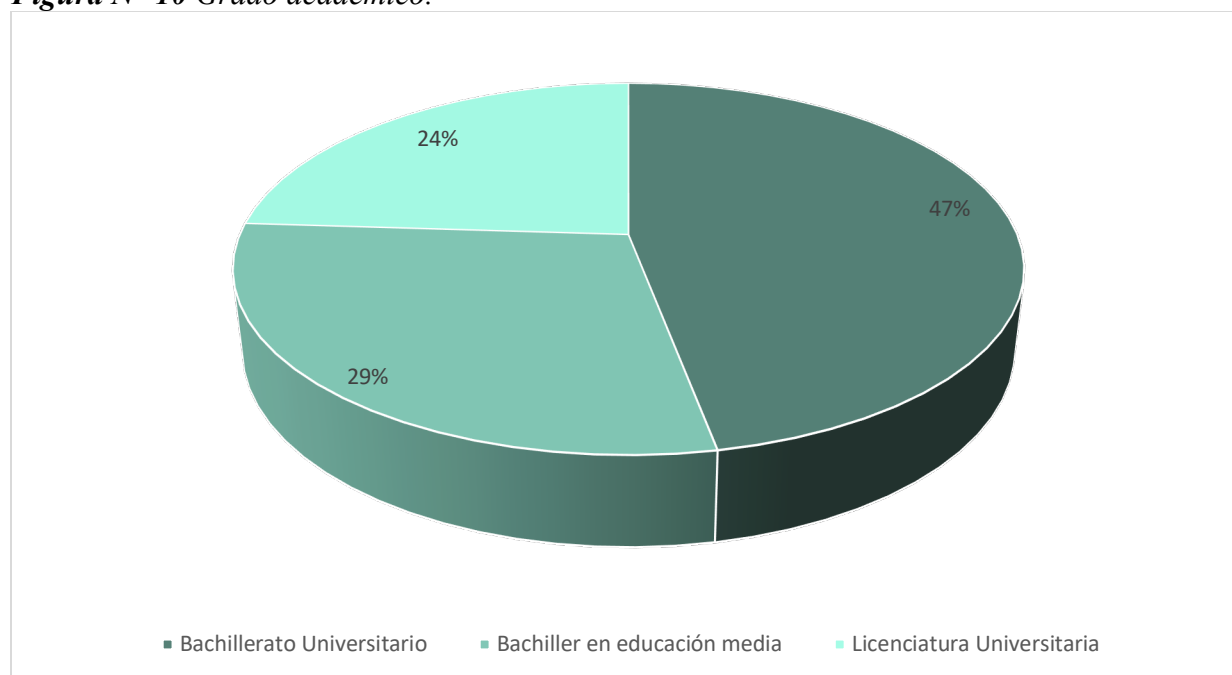
Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

De acuerdo con la muestra se puede observar que en un 59% tiene un rango de edad entre los 18 a 30 años, un 35% de 31 a 40 años y un 6% está entre los 41 a los 50 años.

Tabla N° 13. Grado académico.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
	Bachillerato Universitario	8	47%
Grado académico	Bachiller en educación media	5	29%
	Licenciatura Universitaria	4	24%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 10 Grado académico.

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

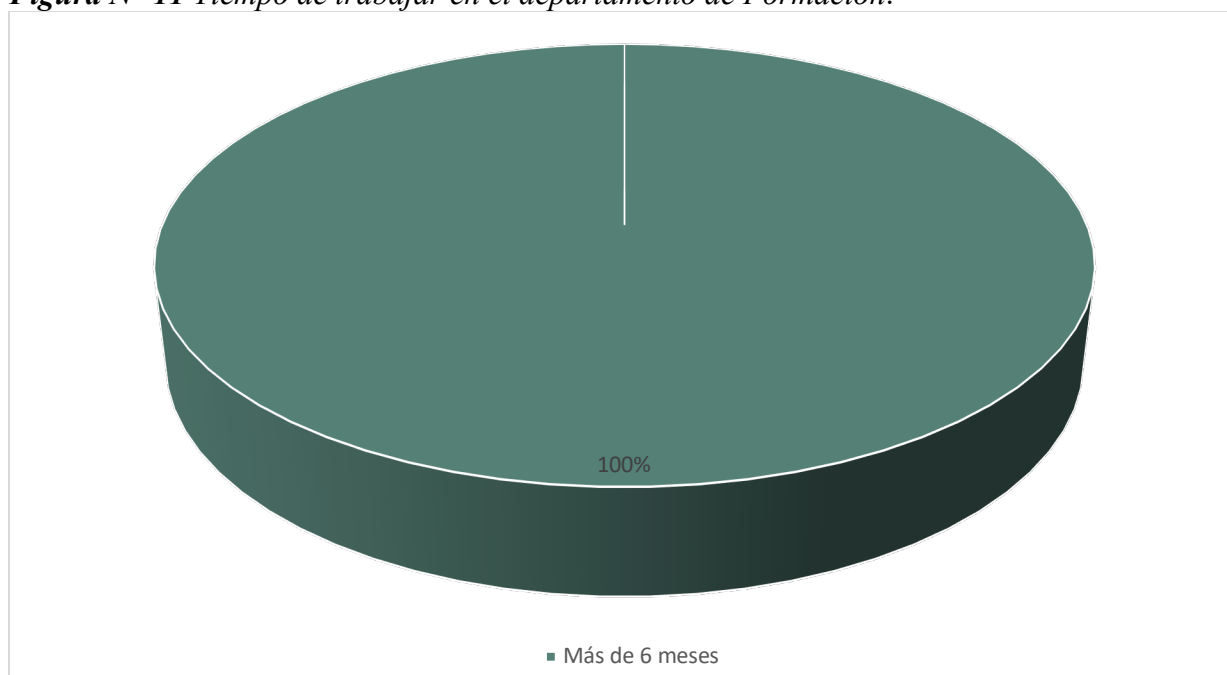
De acuerdo con la población se puede observar que en un 47% tiene bachillerato universitario, un 29% tienen un grado de bachiller en educación media y un 24% corresponde a licenciatura universitaria.

Tabla N° 14 Tiempo de trabajar en el departamento de Formación.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Meses trabajando en el departamento de Formación.	Más de 6 meses	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 11 Tiempo de trabajar en el departamento de Formación.



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Esta muestra nos indica que un 100% de las personas tienen más de 6 meses de pertenecer al departamento de Formación.

II. VARIABLE I. PERFIL DEL PUESTO

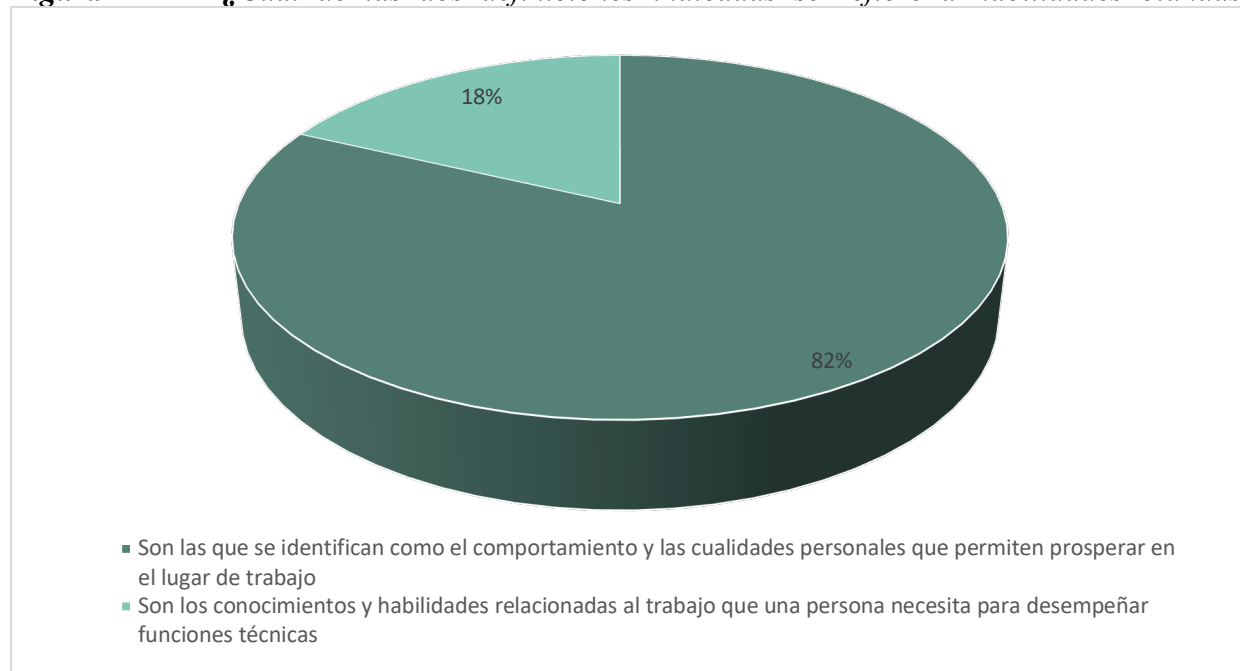
INDICADOR 1: Habilidades blandas.

Tabla N° 15. ¿Cuál de las dos definiciones indicadas se refiere a habilidades blandas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Identificar el concepto de habilidades blandas.	Son las que se identifican como el comportamiento y las cualidades personales que permiten prosperar en el lugar de trabajo	14	82%
	Son los conocimientos y habilidades relacionadas al trabajo que una persona necesita para desempeñar funciones técnicas	3	18%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 12 ¿Cuál de las dos definiciones indicadas se refiere a habilidades blandas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

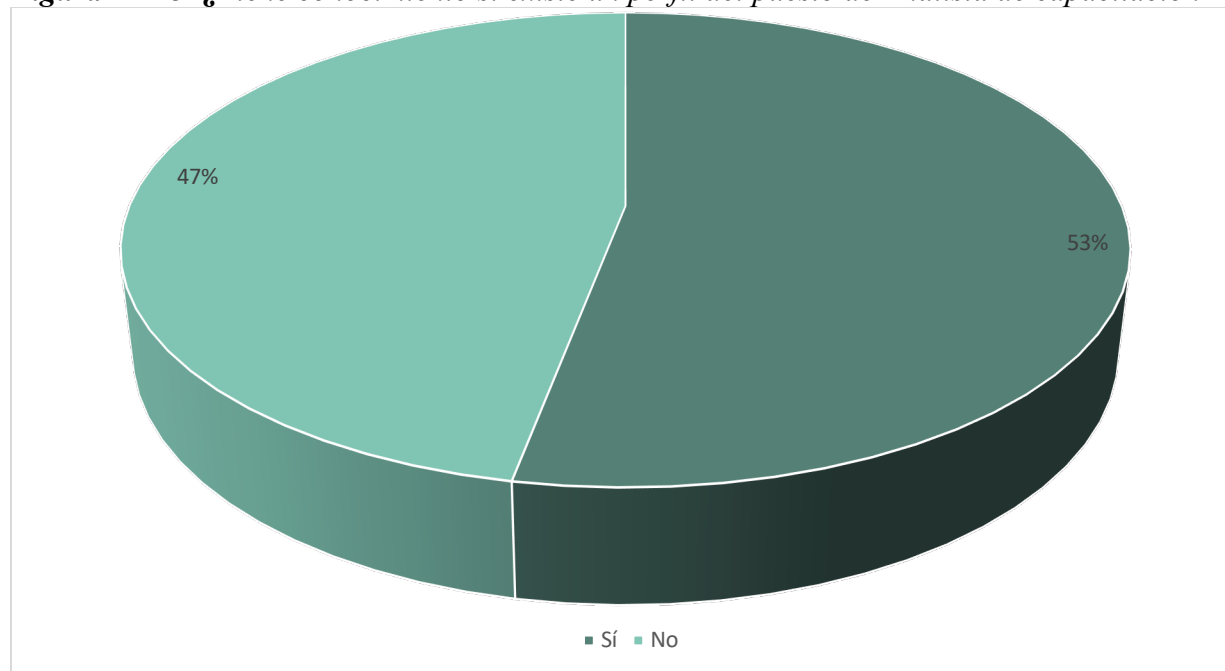
En la muestra encuestada el 82% define las habilidades blandas como: “Son las que se identifican como el comportamiento y las cualidades personales que permiten prosperar en el lugar de trabajo” y el 18% indican que las habilidades blandas: “Son los conocimientos y habilidades relacionadas al trabajo que una persona necesita para desempeñar funciones técnicas”

Tabla N° 16. ¿Tiene conocimiento si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación II? Si contestó que “sí” pase a la siguiente pregunta número 7, si contestó “no” pase a la pregunta 10.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Sabe si existe un perfil de puesto para Analista de capacitación II	Sí	9	53%
	No	8	47%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 13 ¿Tiene conocimiento si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación II?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

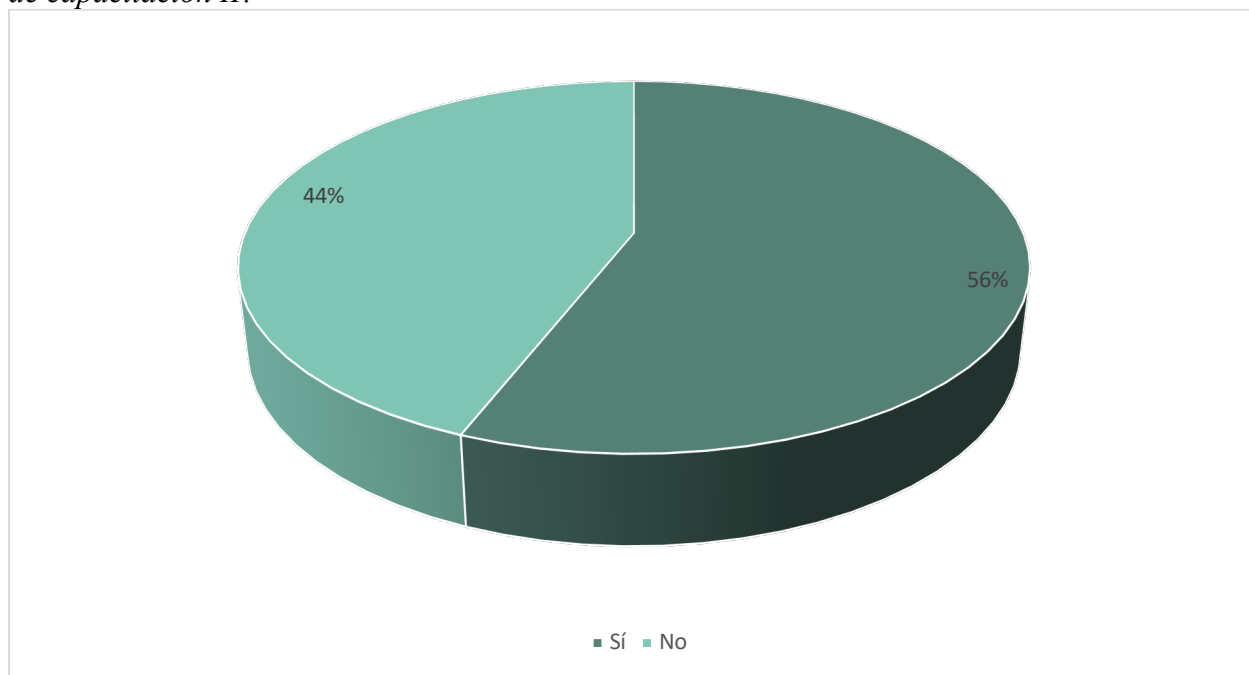
De la muestra encuestada el 53% indicaron sí conoce la existencia, pero un 47% indicó no tener conocimiento de la existencia de un perfil del puesto de Analista de capacitación II.

Tabla N° 17. ¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II? Si contestó que "sí" pase a la siguiente pregunta número 8, si contestó "no" pase a la pregunta 10.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?	Si	5	56%
	No	4	44%
Total		9	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 14 *¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

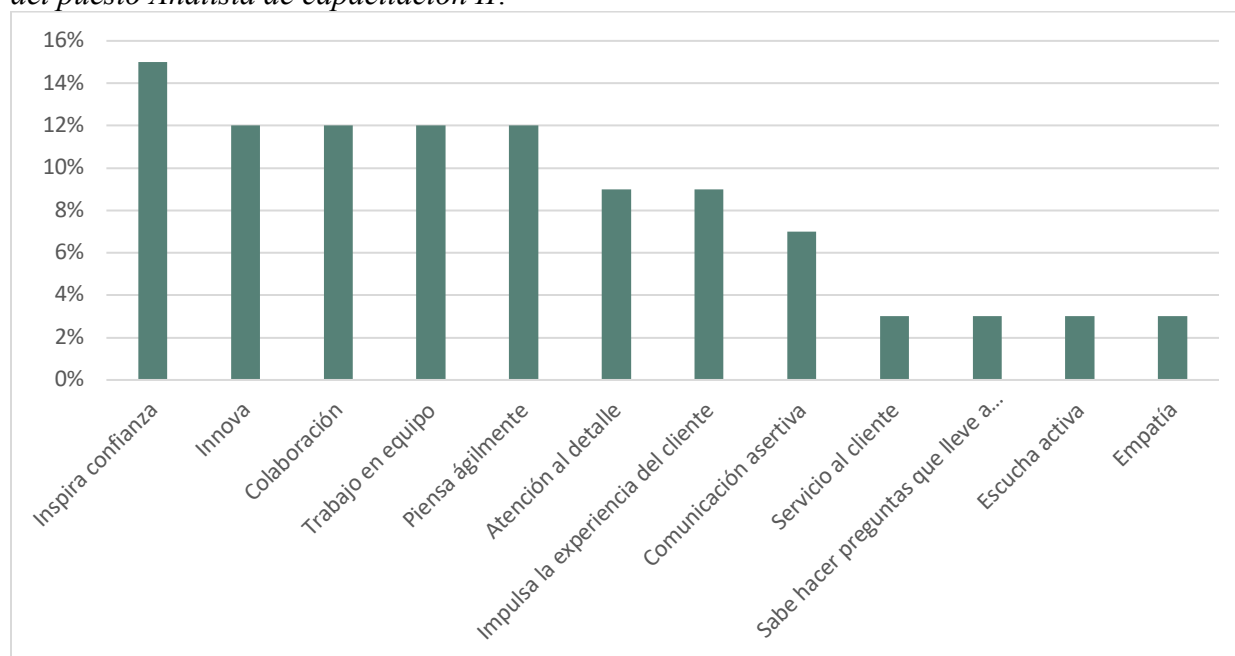
Para este caso un 56% de las personas encuestadas indicó sí conoce las habilidades blandas incluidas en el perfil y un 44% no las identifica.

Tabla N° 18 *¿Identifique cuáles de las siguientes habilidades blandas están incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II? Pregunta incluye la opción de varias respuestas*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Identifique cuáles	Inspira confianza	5	15%
de las siguientes	Innova	4	12%
habilidades blandas	Colaboración	4	12%
están incluidas en	Trabajo en equipo	4	12%
el perfil del puesto	Piensa ágilmente	4	12%
Analista de	Atención al detalle	3	9%
capacitación II?	Impulsa la experiencia del cliente	3	9%
	Comunicación asertiva	2	7%
	Servicio al cliente	1	3%
	Sabe hacer preguntas que lleve a reflexionar	1	3%
	Escucha activa	1	3%
	Empatía	1	3%
Total		33	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 15. *¿Identifique cuáles de las siguientes habilidades blandas están incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

La población que indico, que sí conocían las habilidades blandas en el perfil de puesto de analista de capacitación II, indican que se encuentra la habilidad blanda “inspira confianza” con el 15%, el 12% indican las habilidades: innovar, colaboración, trabajo en equipo, piensa ágilmente, el 9% indican las habilidades: atención al detalle e impulsa la experiencia del cliente, el 7% indica “comunicación asertiva” y el 3% indican: servicio al cliente, sabe hacer preguntas que se lleve a reflexionar, escucha activa y empatía.

Entre los que respondieron cual otra habilidad agregarían contestaron:

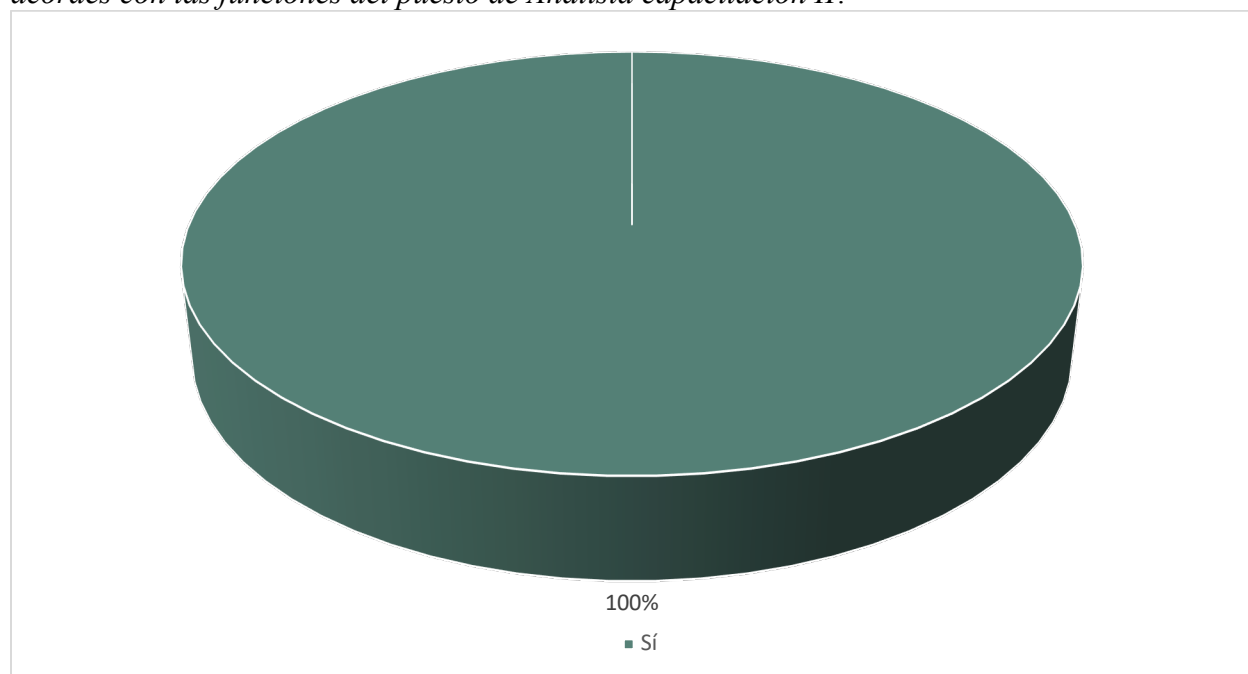
- Adaptabilidad

Tabla N° 19. *¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?	Si	5	100
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 16 *¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Según la encuesta realizada un 100% indica que si están las habilidades blandas acorde a las funciones que realizan en el puesto de analista de capacitación II.

III. VARIABLE II. DESEMPEÑO

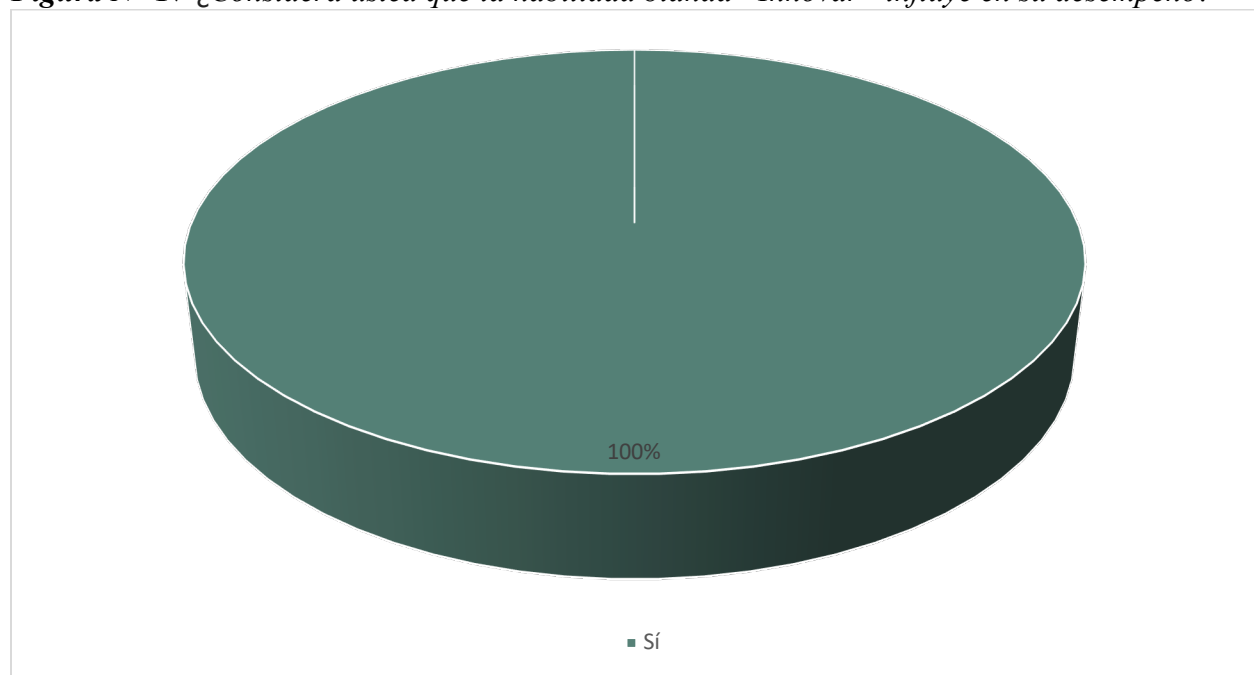
INDICADOR 1: Habilidades blandas.

Tabla N° 20 ¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 17 ¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

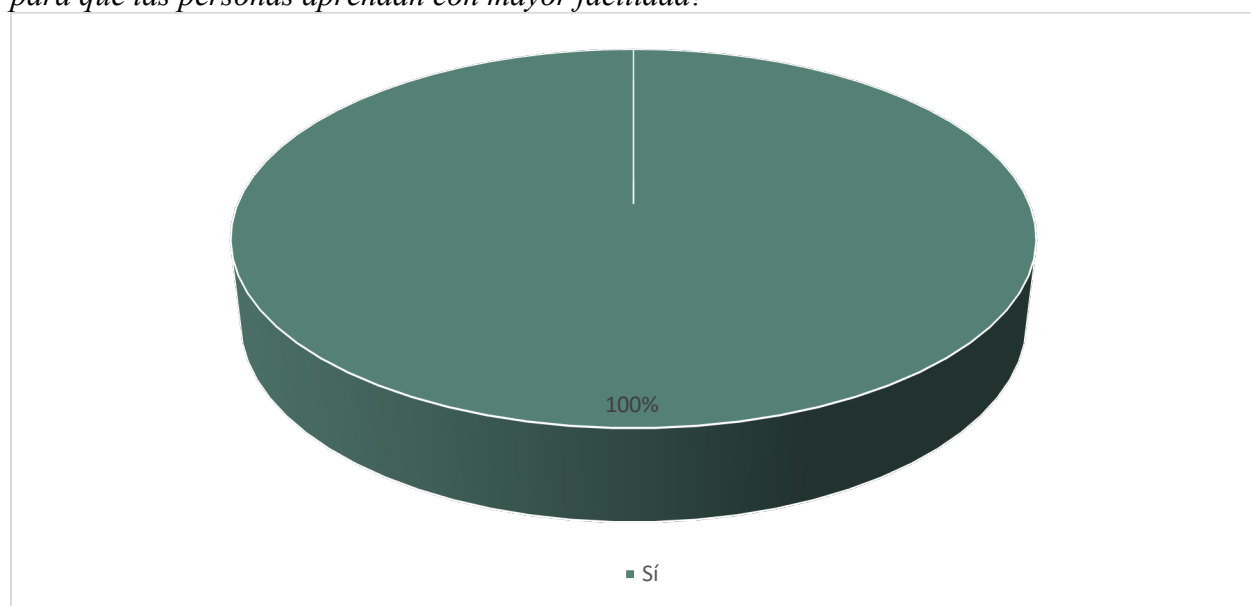
El 100% de la población que se encuestó respondió que la habilidad blanda “innovar” si influye en su desempeño en su puesto de trabajo.

Tabla N° 21 ¿Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 18 ¿Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

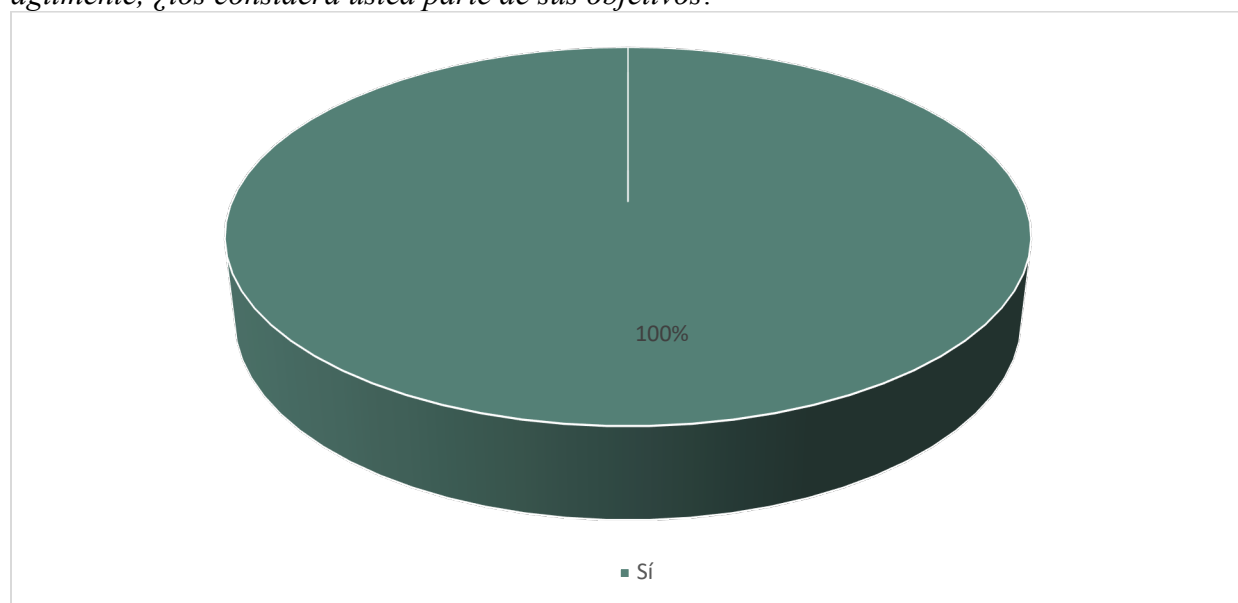
Según la encuesta realizada el 100% indicó que la habilidad blanda “piensa ágilmente” sí le permite generar acciones para que las personas en el proceso de capacitación puedan aprender con mayor facilidad.

Tabla N° 22 En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 19 En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

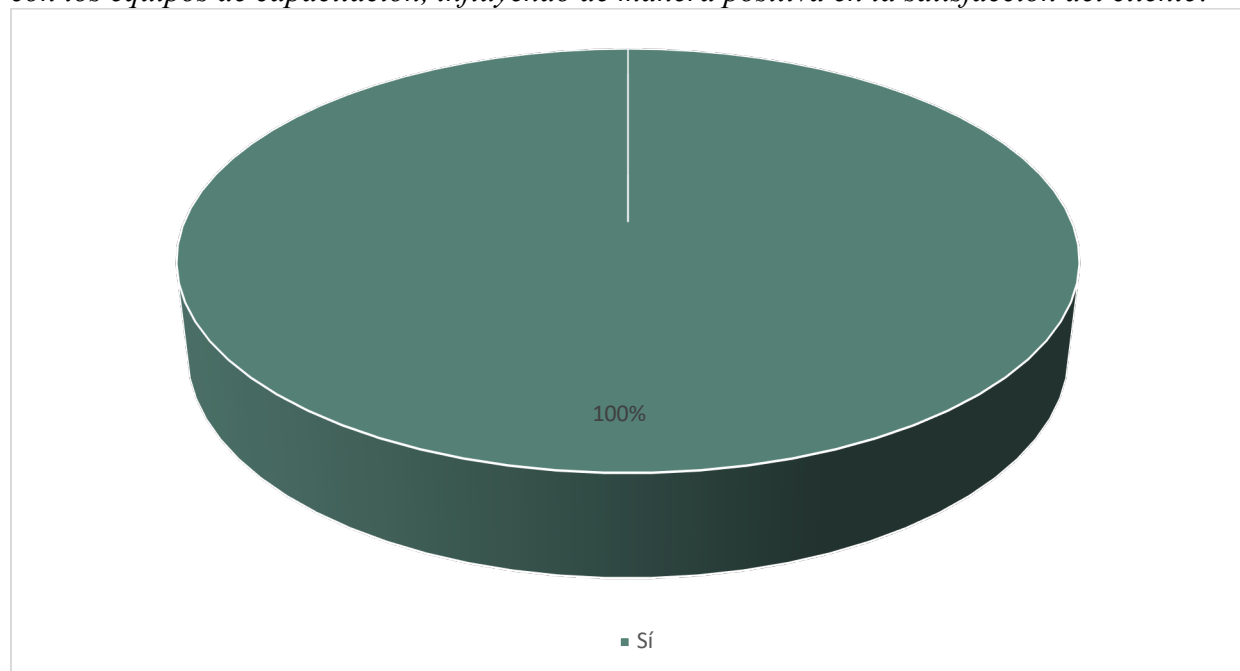
Según la encuesta realizada el 100% indica, que sí considera parte de sus objetivos el reinventar la banca y pensar ágilmente.

Tabla N° 23 ¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 20 ¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

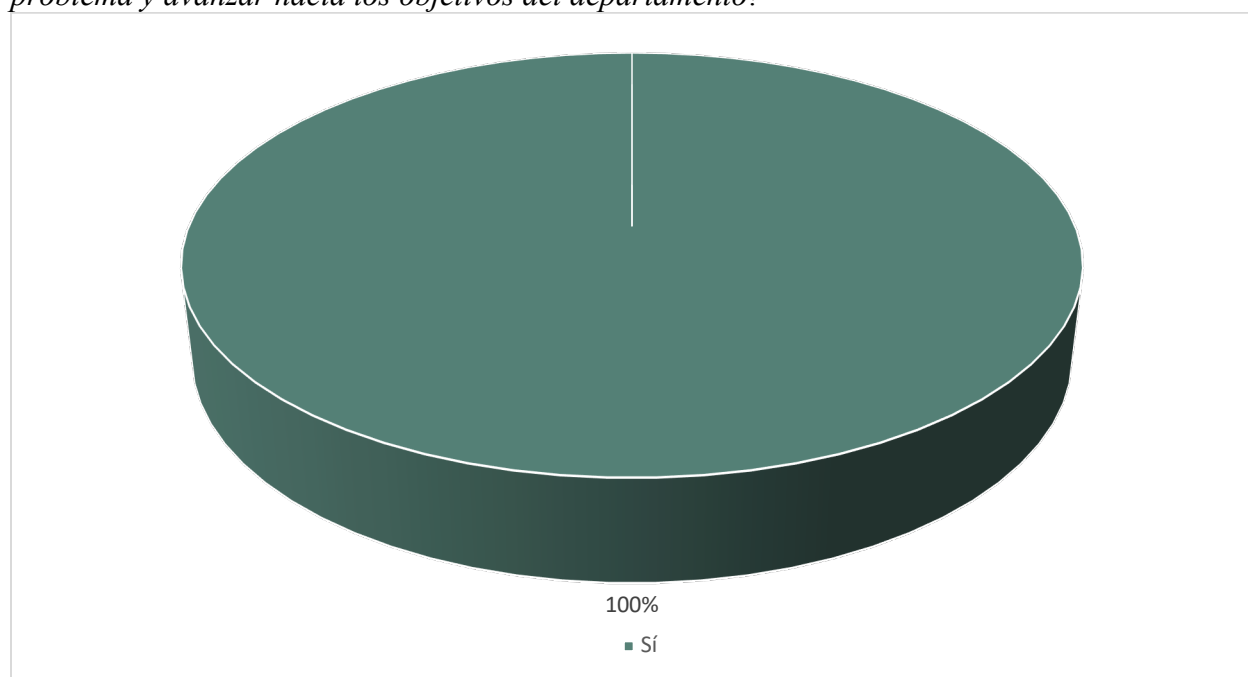
Cuando se preguntó si la habilidad “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente, el 100% indica que si se ve influenciado.

Tabla N° 24 ¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 21 ¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

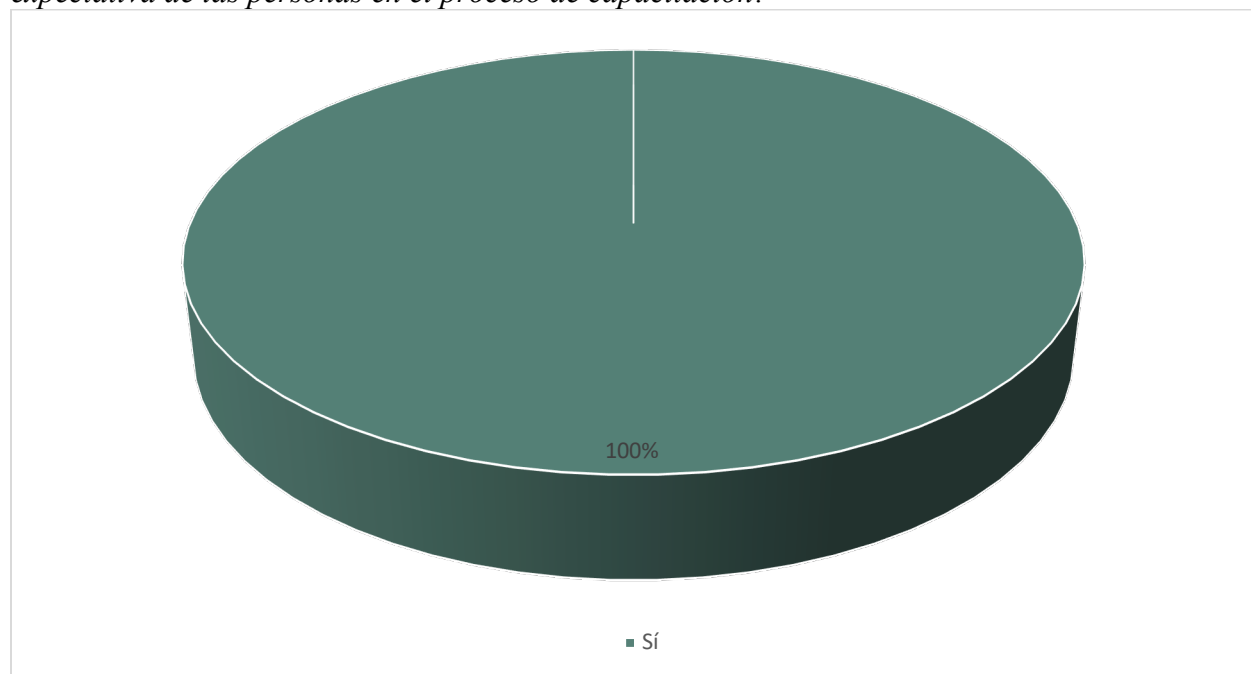
Para la pregunta si la habilidad blanda “colaborar” le facilita resolver problemas y avanzar hacia los objetivos del departamento el 100% de los encuestados responden que sí.

Tabla N° 25 ¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 22 ¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

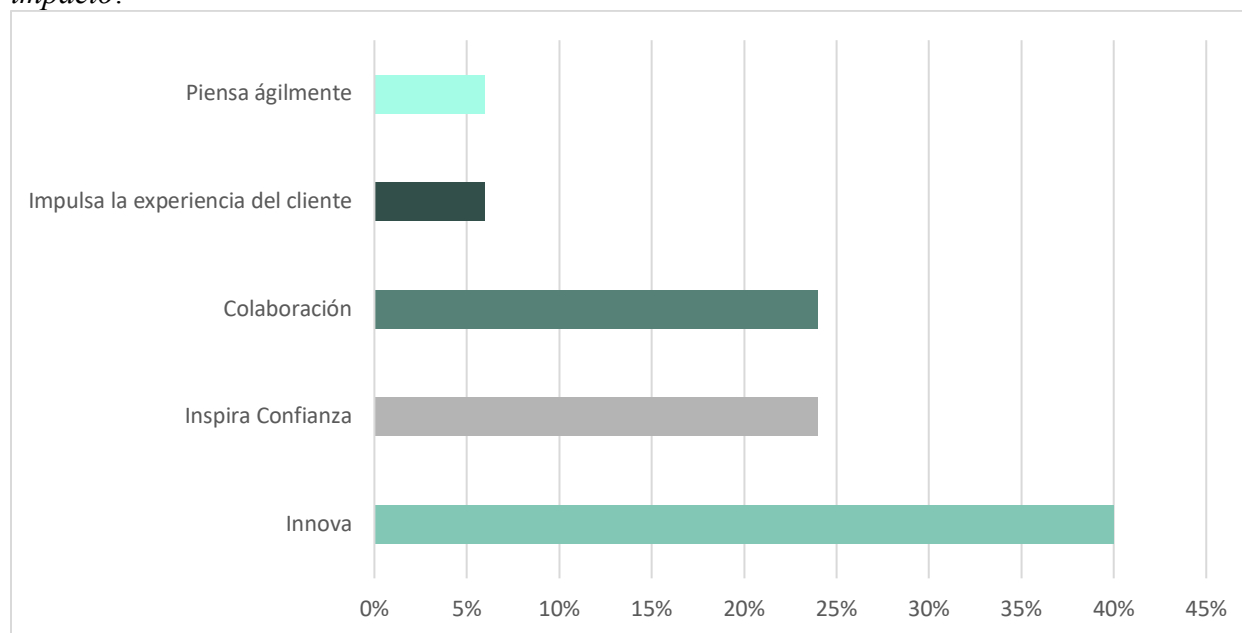
Sobre la habilidad “impulsar la experiencia del cliente y el colaborador” el 100% indica que, sí le permite a cumplir con la expectativa de las personas en el proceso de capacitación.

Tabla N° 26 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 1			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades	Innova	7	40%
blandas incluidas en el	Inspira Confianza	4	24%
perfil de puestos que	Colaboración	4	24%
influyen en su desempeño,	Impulsa la experiencia	1	6%
tomando en cuenta una	del cliente		
escala de 1 a 5 siendo 1 el	Piensa ágilmente	1	6%
menor y 5 el de mayor			
impacto?			
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 23 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

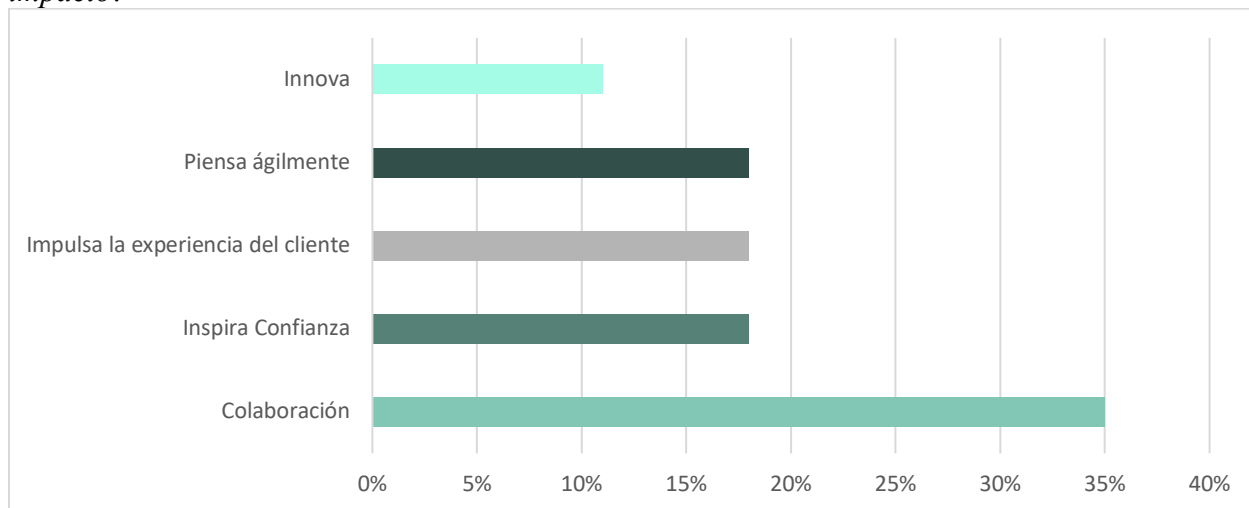
Las habilidades blandas en una escala nivel 1, podemos encontrar a la habilidad “innova” con un 40%, “inspira confianza” con 24%, “colaboración” con 24%, “impulsa la experiencia del cliente” 6% y “piensa ágilmente” 6%, con dichos resultados la habilidad “innova” es la que menos influye en el desempeño de los colaboradores.

Tabla N° 27 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 2		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Colaboración	6	35%
	Inspira Confianza	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Piensa ágilmente	3	18%
	Innova	2	11%
	Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 24 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

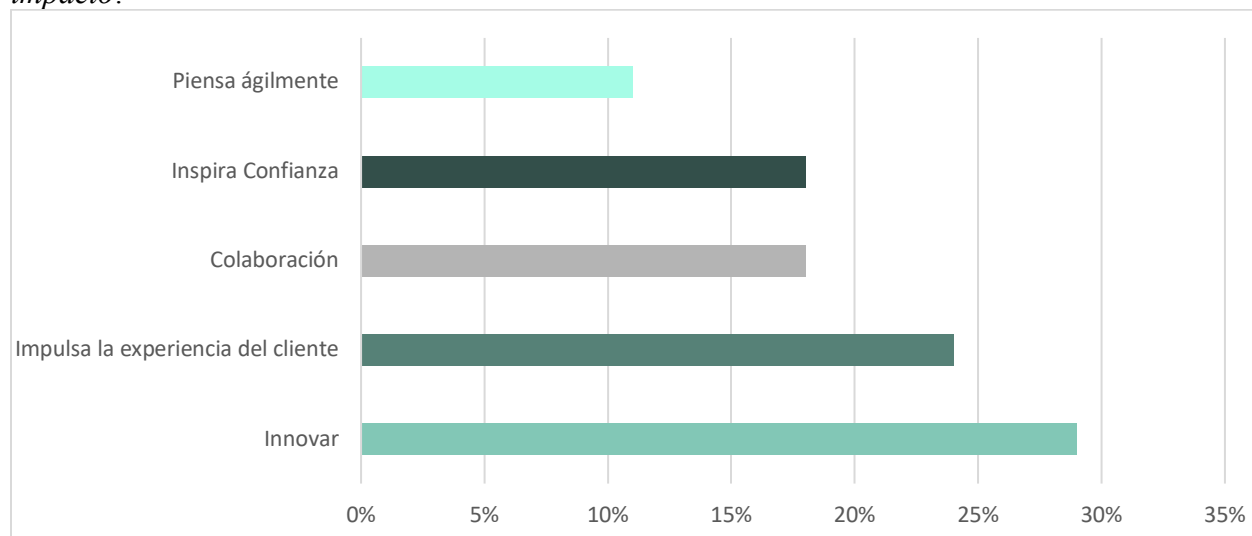
Las habilidades blandas en una escala nivel 2, podemos encontrar a la habilidad “colaboración” con un 35%, con un 18% las habilidades: “inspira confianza”, “impulsa la experiencia del cliente” y “piensa ágilmente, con un 11% “innova”, con dichos resultados la habilidad “colaboración” es la que segunda que menos influye en el desempeño de los colaboradores.

Tabla N° 28 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 3			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las	Innovar	5	29%
habilidades blandas	Impulsa la experiencia	4	24%
incluidas en el perfil de	del cliente		
puestos que influyen en su	Colaboración	3	18%
desempeño, tomando en	Inspira Confianza	3	18%
cuenta una escala de 1 a 5	Piensa ágilmente	2	11%
siendo 1 el menor y 5 el			
de mayor impacto?			
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 25 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

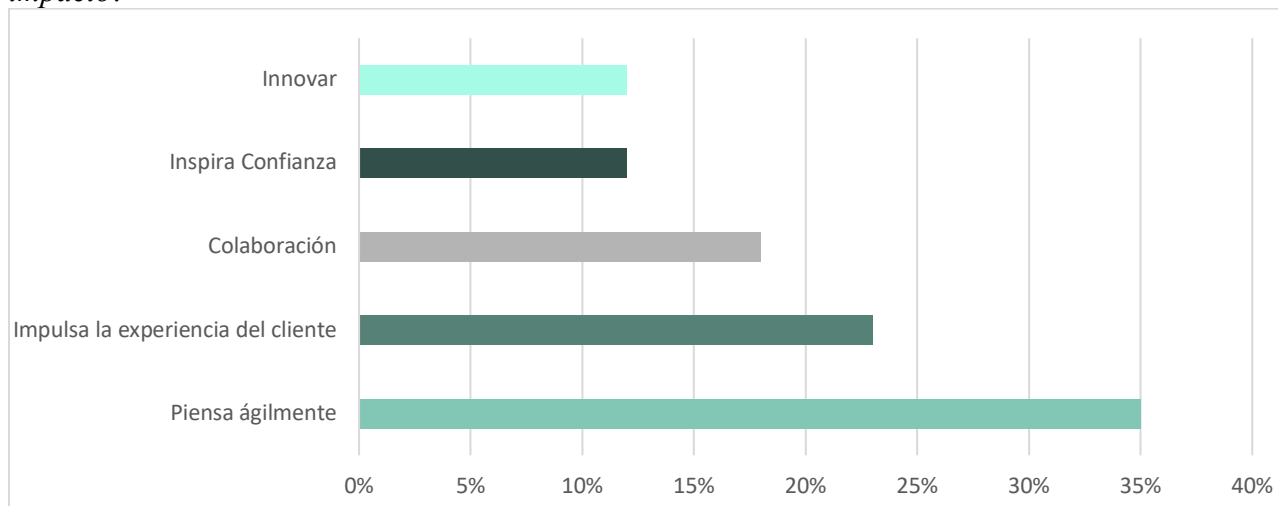
Las habilidades blandas en una escala nivel 3, podemos encontrar a la habilidad “innovar” con un 29%, con un 24% “impulsa la experiencia del cliente”, con un 18% las habilidades: “colaboración” e “inspira confianza”, con un 11% “piensa ágilmente”, con dichos resultados la habilidad “innovar” es la que tercera habilidad en la escala del desempeño de los colaboradores.

Tabla N° 29 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 4 Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades	Piensa ágilmente	6	35%
blandas incluidas en el	Impulsa la experiencia	4	23%
perfil de puestos que	del cliente		
influyen en su desempeño,	Colaboración	3	18%
tomando en cuenta una	Inspira Confianza	2	12%
escala de 1 a 5 siendo 1 el	Innovar	2	12%
menor y 5 el de mayor			
impacto?			
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 26 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

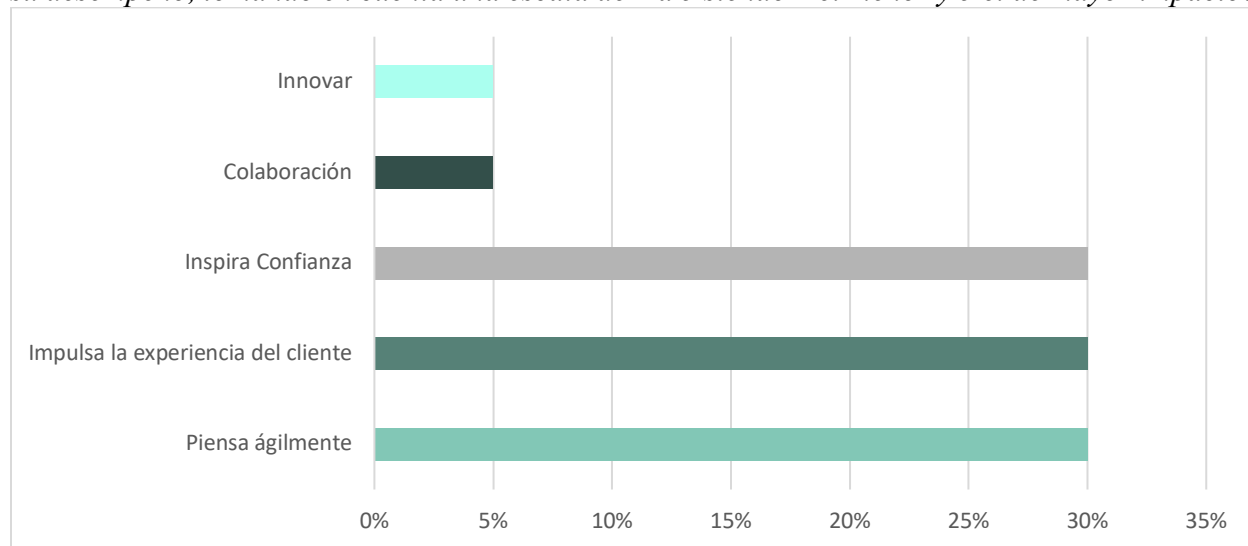
Las habilidades blandas en una escala nivel 4, podemos encontrar a la habilidad “piensa ágilmente” con un 35%, con un 23% “impulsa la experiencia del cliente”, con un 18% las habilidades: “colaboración”, con un 12% “inspira confianza” e “innova”, con dichos resultados la habilidad “piensa ágilmente” es la que cuarta habilidad en la escala del desempeño de los colaboradores que más influye.

Tabla N° 30 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 5			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades	Piensa ágilmente	5	30%
blandas incluidas en el	Impulsa la experiencia	5	30%
perfil de puestos que	del cliente		
influyen en su desempeño,	Inspira Confianza	5	30%
tomando en cuenta una	Colaboración	1	5%
escala de 1 a 5 siendo 1 el	Innovar	1	5%
menor y 5 el de mayor			
impacto?			
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°27 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

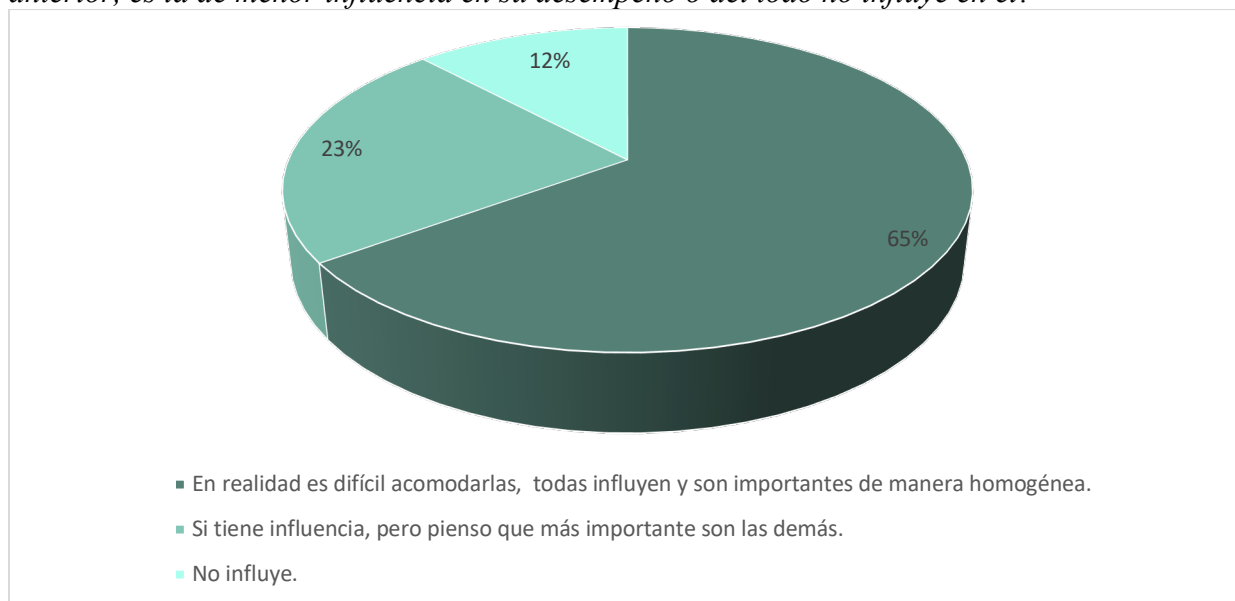
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5, donde el 5 es el de mayor impacto en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación, ubicamos en la escala 5 entre “impulsa la experiencia del cliente”, “inspira confianza” y “piensa ágilmente” con un 30% y “colaboración” e “innovar” con un 5%.

Tabla N° 31 *¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?	En realidad es difícil acomodarlas, todas influyen y son importantes de manera homogénea.	11	65%
	Si tiene influencia, pero pienso que más importante son las demás.	4	23%
	No influye.	2	12%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°28 ¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Según la encuesta realizada el 65% de la población indica que todas influyen de alguna manera en el desempeño de los colaboradores, el 23% indica que si influye, sin embargo es la de menor peso o menos importante y por último el 12 % indica que la habilidad calificada con 1 no influye en su desempeño.

IV. VARIABLE 2. Motivación

INDICADOR 1: La Pirámide de necesidades según Maslow

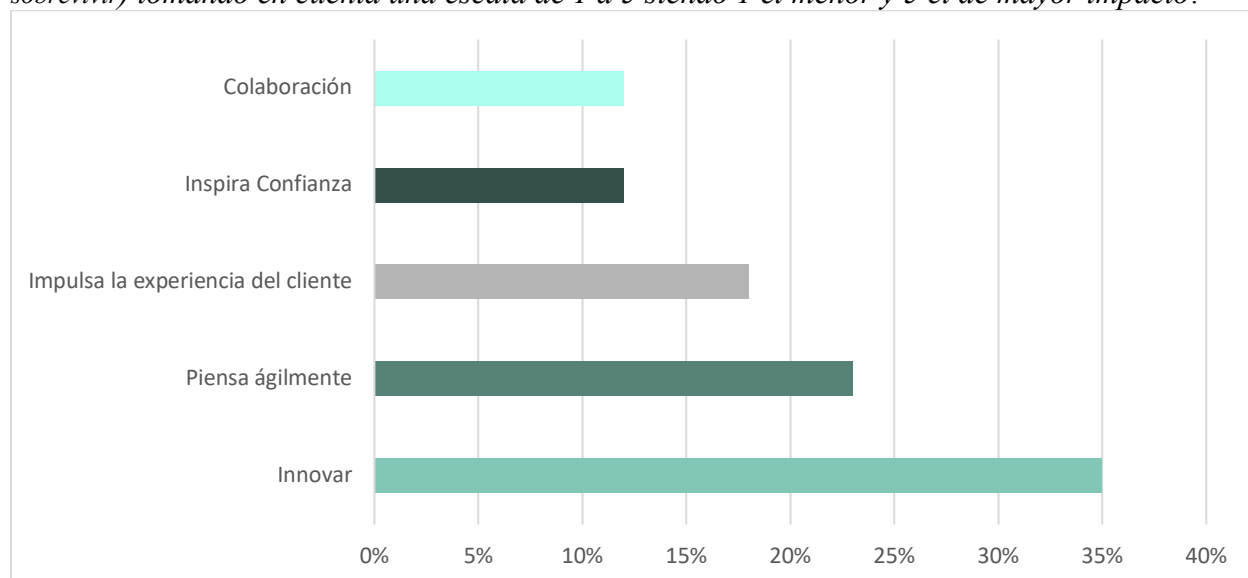
Fisiológicas

Tabla N° 32 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 1			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Innovar	6	35%
	Piensa ágilmente	4	23%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Inspira Confianza	2	12%
	Colaboración	2	12%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°29 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

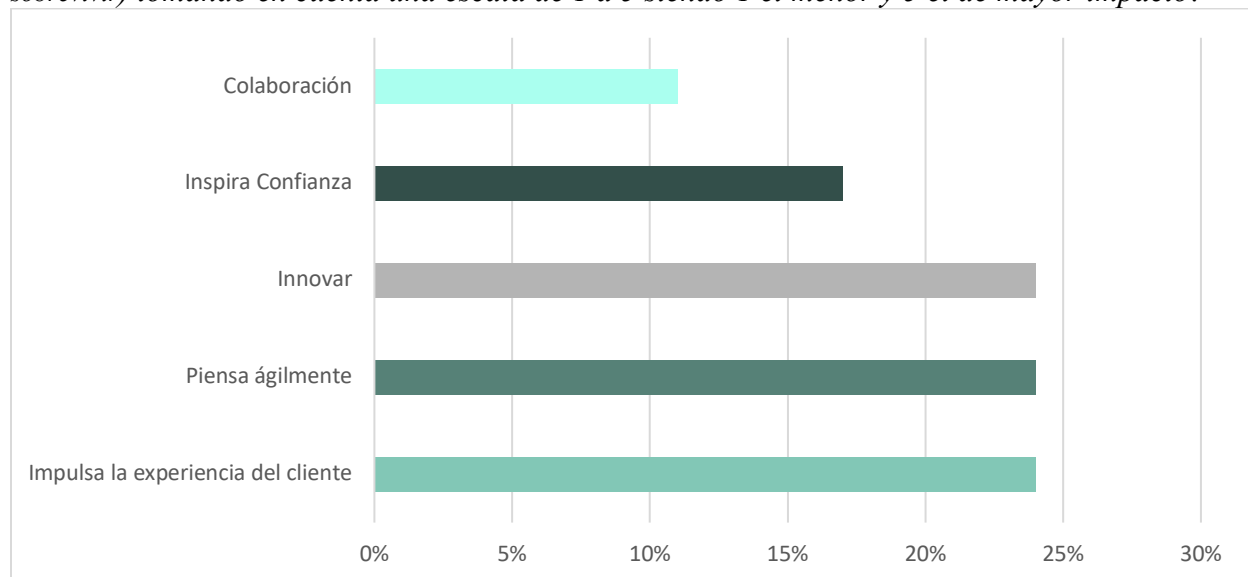
Las habilidades blandas en la escala 1 según el impacto en la motivación en base a las necesidades fisiológicas de los colaboradores del departamento de formación, en la escala 1 está la habilidad blanda “innovar” con un 35%, “piensa ágilmente” con un 23%, “impulsa la experiencia del cliente” un 18% y las habilidades “inspira confianza” y “colaboración” con 12%.

Tabla N° 33 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 2			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Impulsa la experiencia del cliente	4	24%
	Piensa ágilmente	4	24%
	Innovar	4	24%
	Inspira Confianza	3	17%
	Colaboración	2	11%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°30 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

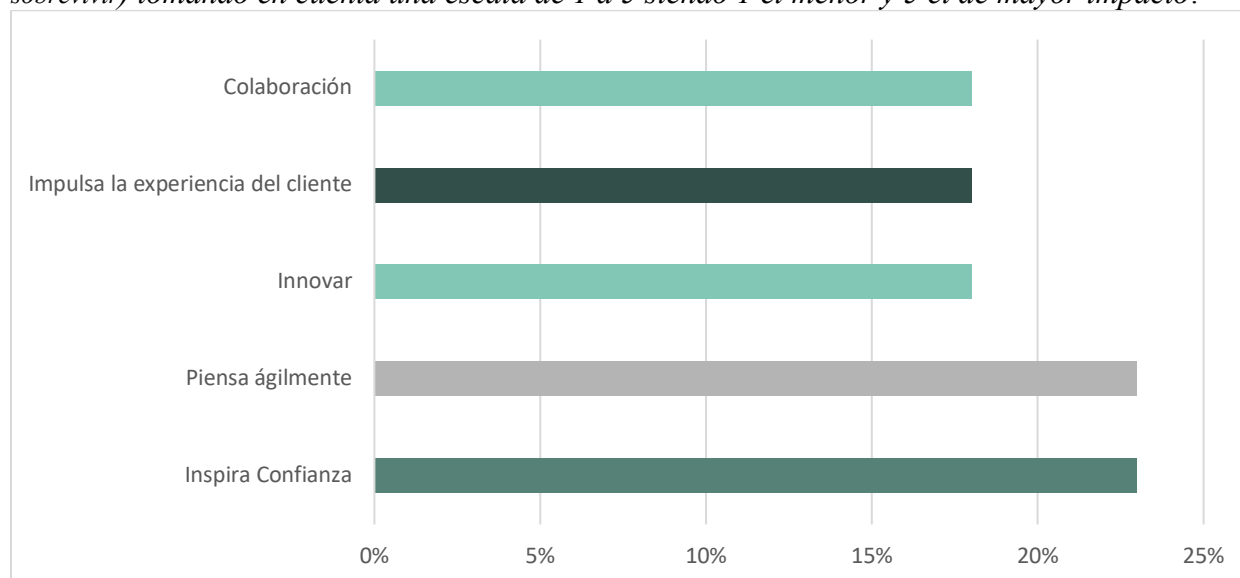
Las habilidades blandas en la escala nivel 2 según el impacto en la motivación en base a las necesidades fisiológicas de los colaboradores del departamento de formación, en la escala 2 está la habilidad blanda “impulsa la experiencia del cliente”, “piensa ágilmente” e “innovar” con un 24%, “inspira confianza” con un 17% y “colaboración” con 11%.

Tabla N° 34 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?*

Escala nivel 3			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	4	23%
	Piensa ágilmente	4	23%
	Innovar	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Colaboración	3	18%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°31 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

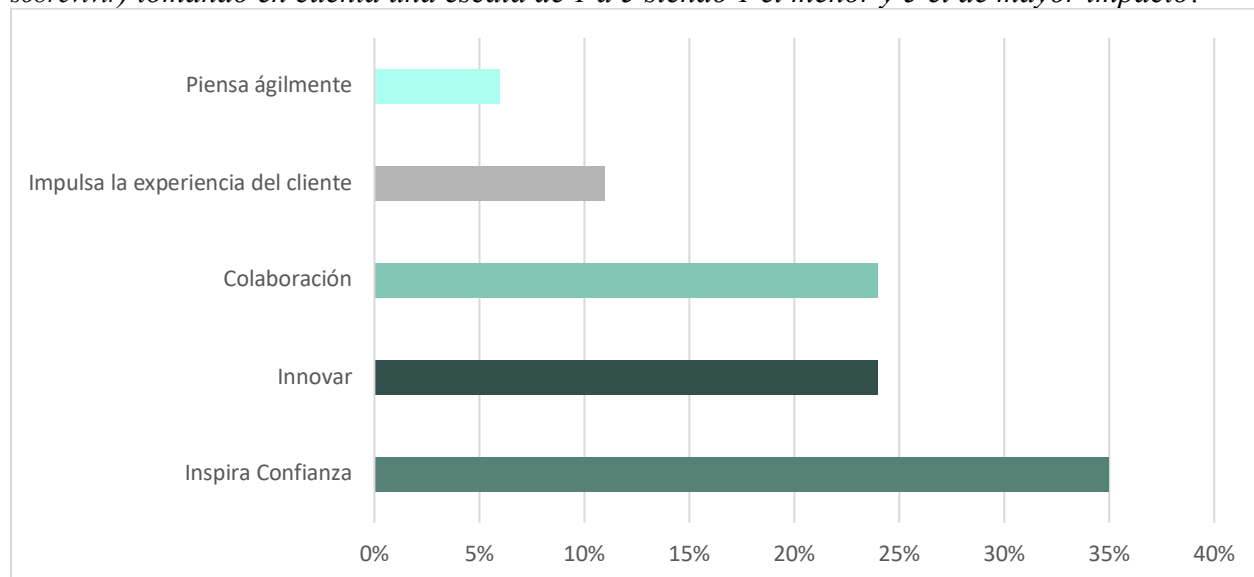
Las habilidades blandas en la escala nivel 3 según el impacto en la motivación en base a las necesidades fisiológicas de los colaboradores del departamento de formación, en la escala 3 está la habilidad blanda “inspira confianza” y “piensa ágilmente” con un 23%, las habilidades “innovar”, “impulsa la experiencia del cliente” y “colaboración” con 18%.

Tabla N° 35 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 4			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	6	35%
	Innovar	4	24%
	Colaboración	4	24%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	11%
	Piensa ágilmente	1	6%
	Total		17

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°32 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

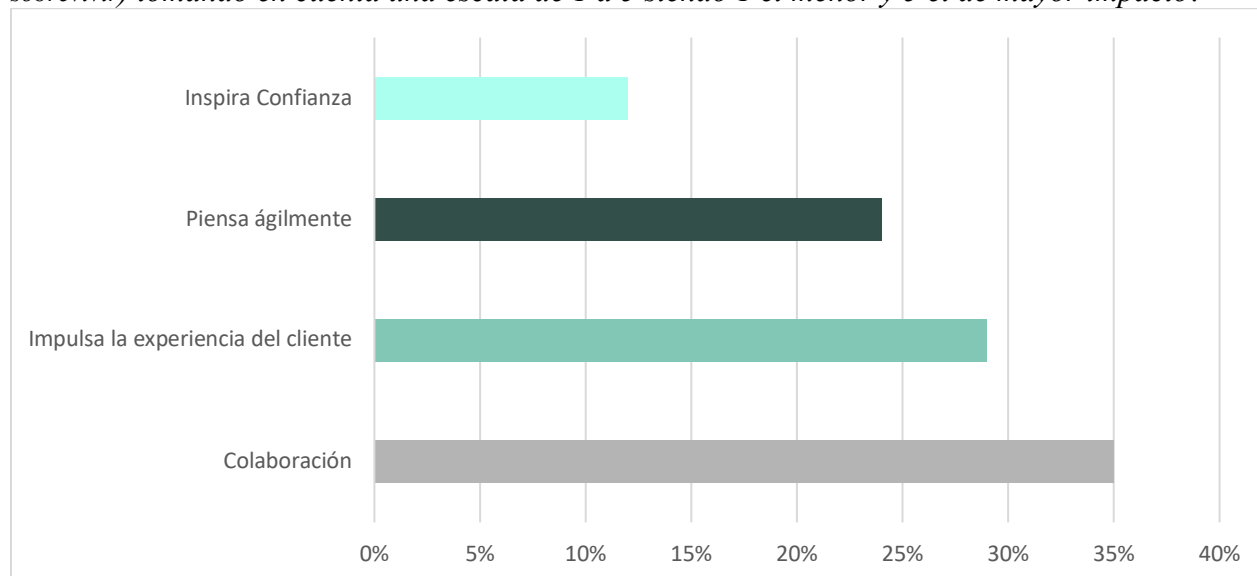
Las habilidades blandas en la escala nivel 4 según el impacto en la motivación en base a las necesidades fisiológicas de los colaboradores del departamento de formación, en la escala 4 está la habilidad blanda “inspira confianza” con un 35%, “innovar” y “colaboración” con un 24%, “impulsa la experiencia del cliente” un 11% y “piensa ágilmente” con un 6%.

Tabla N° 36 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?*

Descripción	Escala nivel 5		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Colaboración	6	35%
	Impulsa la experiencia del cliente	5	29%
	Piensa ágilmente	4	24%
	Inspira Confianza	2	12%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°33 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

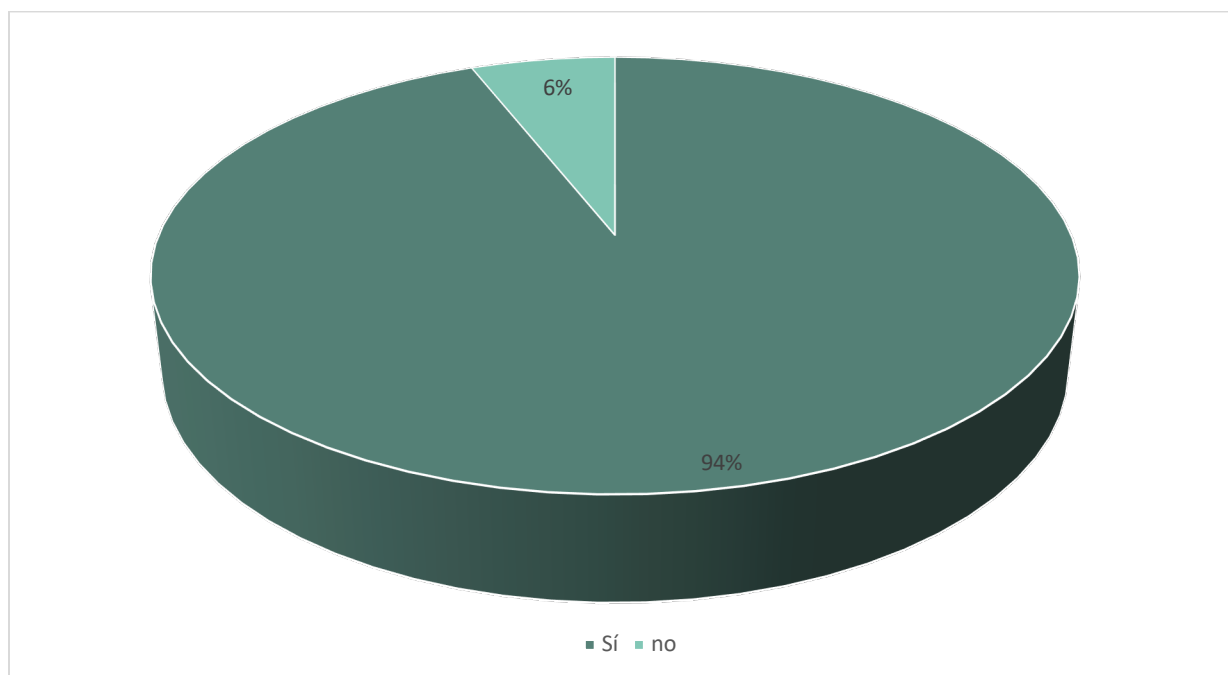
Las habilidades blandas en la escala nivel 5 según el impacto en la motivación en base a las necesidades fisiológicas de los colaboradores del departamento de formación, en la escala 5 está la habilidad blanda “colaboración” con un 35%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 29%, “piensa ágilmente” con un 24% y por último la habilidad “inspira confianza” con un 12%.

Tabla N° 37 ¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?	Sí	16	94%
	No	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 34 ¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

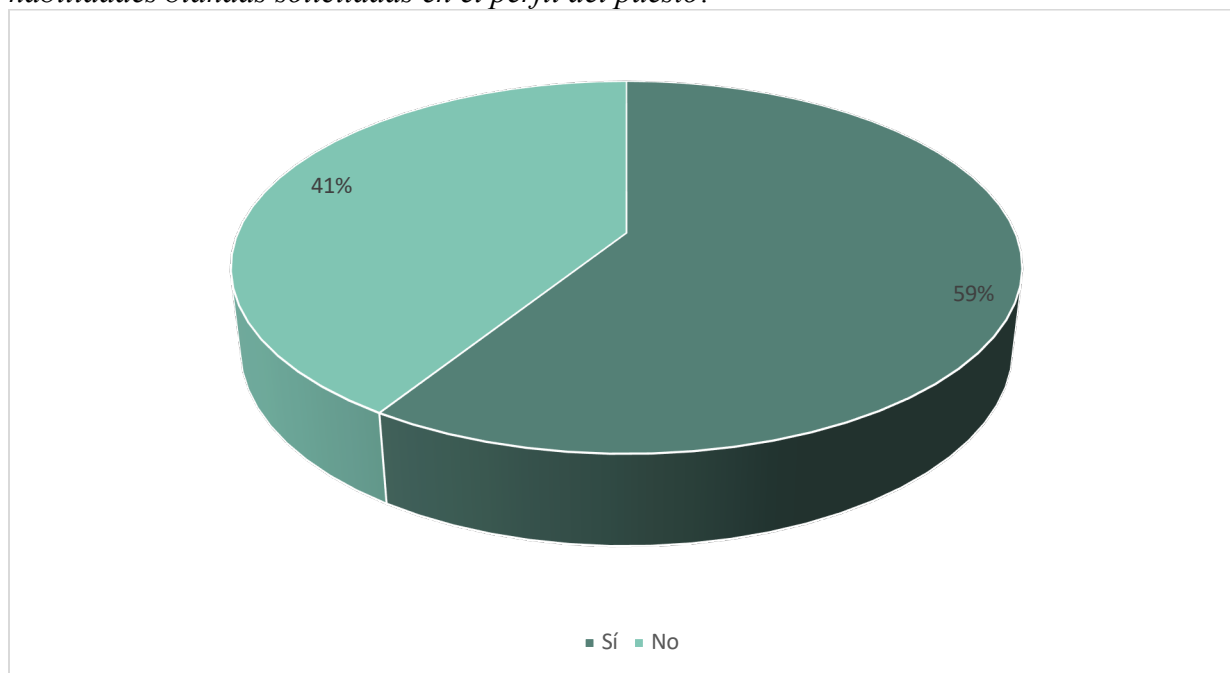
Sobre la pregunta si la remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador el 94% de las personas encuestas contestaron que si, por otro lado el 6% indica que no.

Tabla N° 38 ¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?	Sí	10	59%
	No	7	41%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 35 ¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

En relación con la remuneración salarial en base a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto, el 59% indica que si se encuentra acorde y un 41% indica que no.

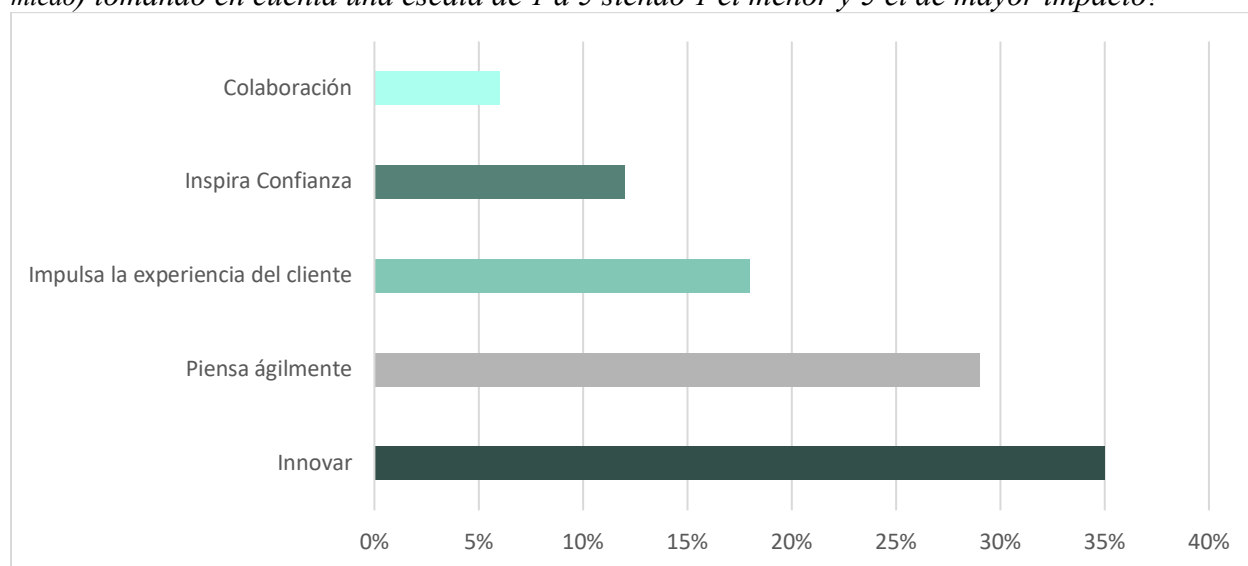
Seguridad

Tabla N° 39 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 1		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Innovar	6	35%
	Piensa ágilmente	5	29%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Inspira Confianza	2	12%
	Colaboración	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 36 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

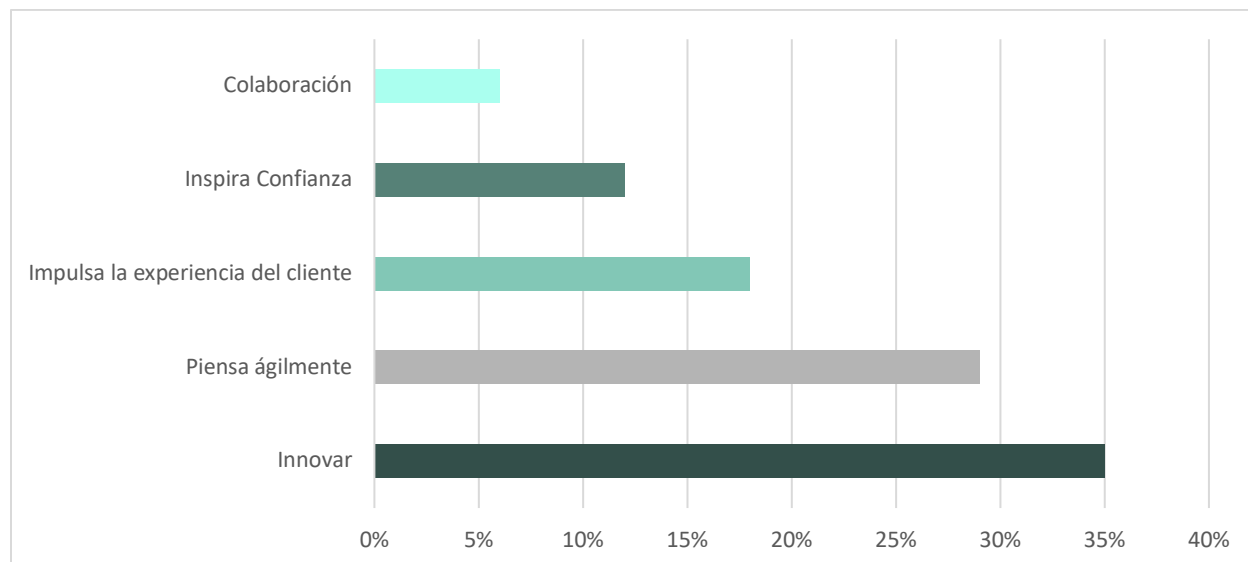
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto motivación en base a la necesidad de seguridad de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 1 está la habilidad blanda “Innovar” con 35%, “piensa ágilmente” con un 29%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 18%, “inspira confianza” con un 12% y “colaboración” con un 6%.

Tabla N° 40 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?*

Descripción	Escala nivel 2		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Innovar	6	35%
	Piensa ágilmente	5	29%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Inspira Confianza	2	12%
	Colaboración	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°37 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

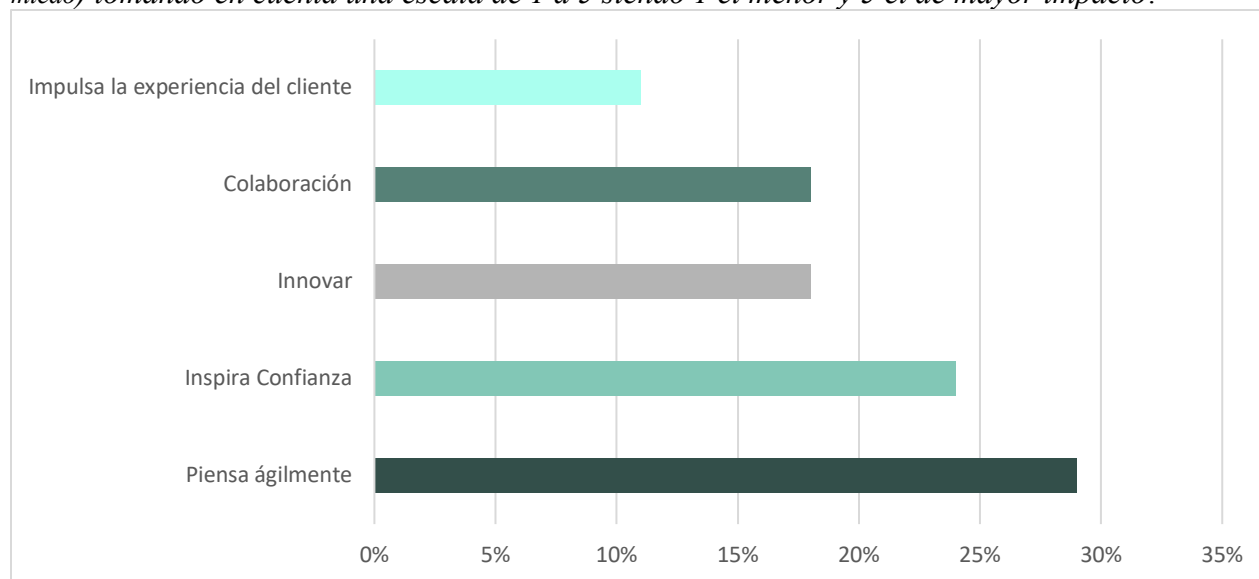
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto motivación en base a la necesidad de seguridad de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 2 está la habilidad blanda “Innovar” con 35%, “piensa ágilmente” con un 29%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 18%, “inspira confianza” con un 12% y “colaboración” con un 6%.

Tabla N° 41 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 3		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Piensa ágilmente	5	29%
	Inspira Confianza	4	24%
	Innovar	3	18%
	Colaboración	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	11%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°38 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

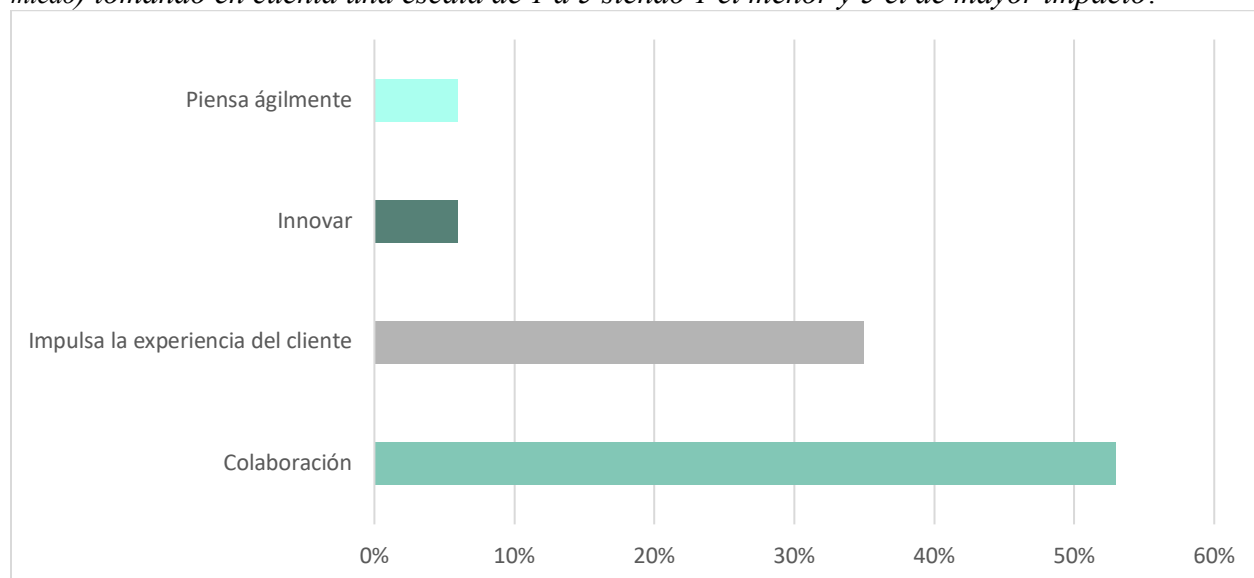
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto motivación en base a la necesidad de seguridad de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 3 está la habilidad blanda “piensa ágilmente” con un 29%, “inspira confianza” con un 24%, “Innovar” y “colaboración” con un 18% y por ultimo “impulsa la experiencia del cliente con un 11%.

Tabla N° 42 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?*

Descripción	Escala nivel 4		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Colaboración	9	53%
	Impulsa la experiencia del cliente	6	35%
	Innovar	1	6%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°39 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

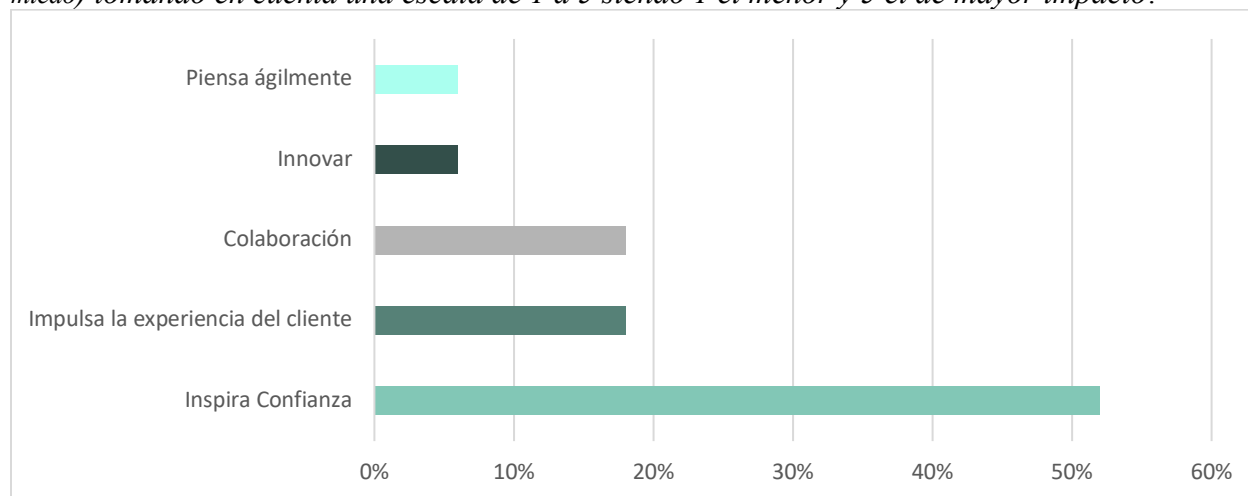
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto motivación en base a la necesidad de seguridad de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 4 está la habilidad blanda “colaboración” con un 53%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 35% y por último las habilidades “piensa ágilmente” e “innovar” con un 6%.

Tabla N° 43 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 5		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	9	52%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Colaboración	3	18%
	Innovar	1	6%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°40 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

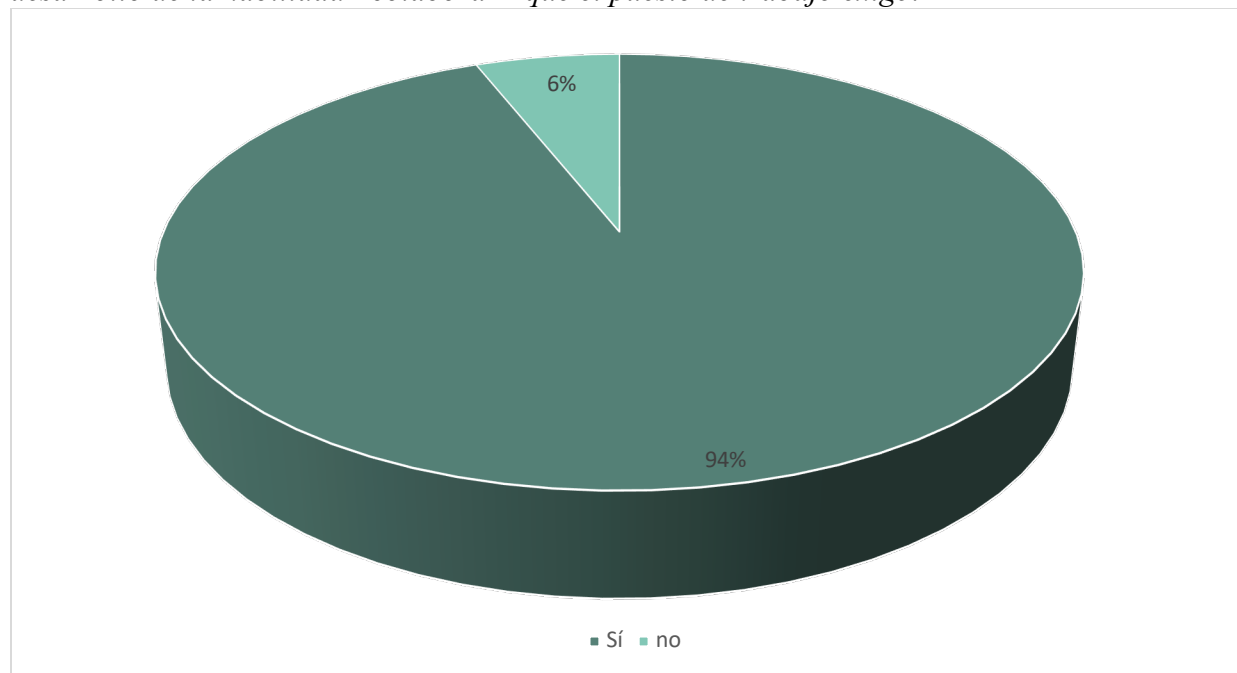
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto motivación en base a la necesidad de seguridad de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 5 está la habilidad blanda “inspira confianza” con un 52%, “impulsa la experiencia del cliente” y “colaboración” con un 18% y por último las habilidades “piensa ágilmente” e “innovar” con un 6%.

Tabla N° 44 ¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?	Sí	16	94%
	No	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 41 ¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

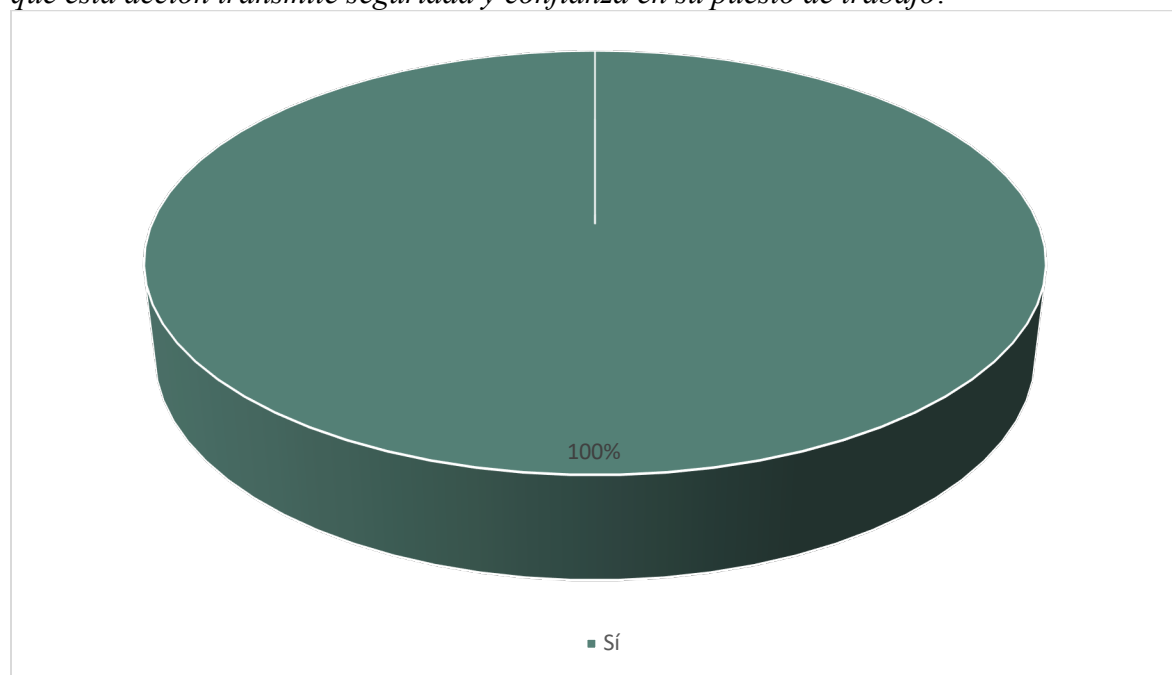
En relación con la motivación del colaborador en base a su exposición con el público, la convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” el 94% indica que si le genera motivación y el 6% que no.

Tabla N° 45 ¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 42 ¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

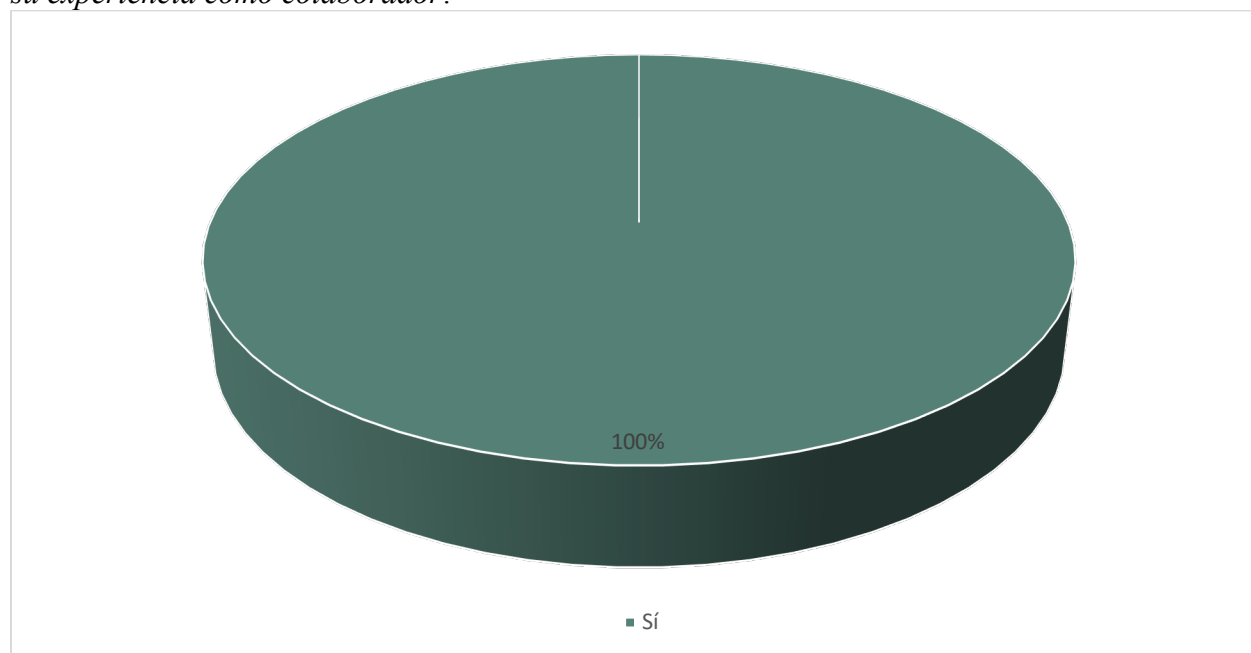
En relación con la pregunta si le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas, ya que esta acción a los colaboradores le transmite seguridad y confianza, el 100% indica que si se sienten motivados.

Tabla N° 46 *¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 43 *¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Ante la pregunta si sentirse seguro en la empresa influye en la motivación y en su experiencia como colaborador, el 100% de los encuestados responden que si influye.

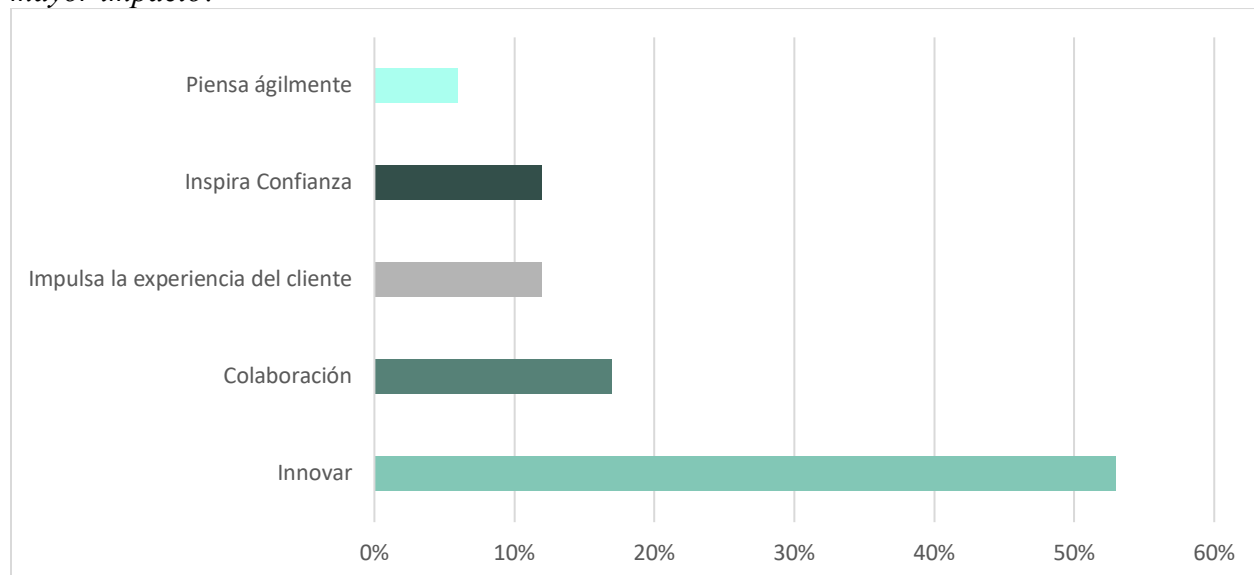
Sociales

Tabla N° 47 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Descripción	Escala nivel 1		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Innovar	9	53%
	Colaboración	3	17%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	12%
	Inspira Confianza	2	12%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°44 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

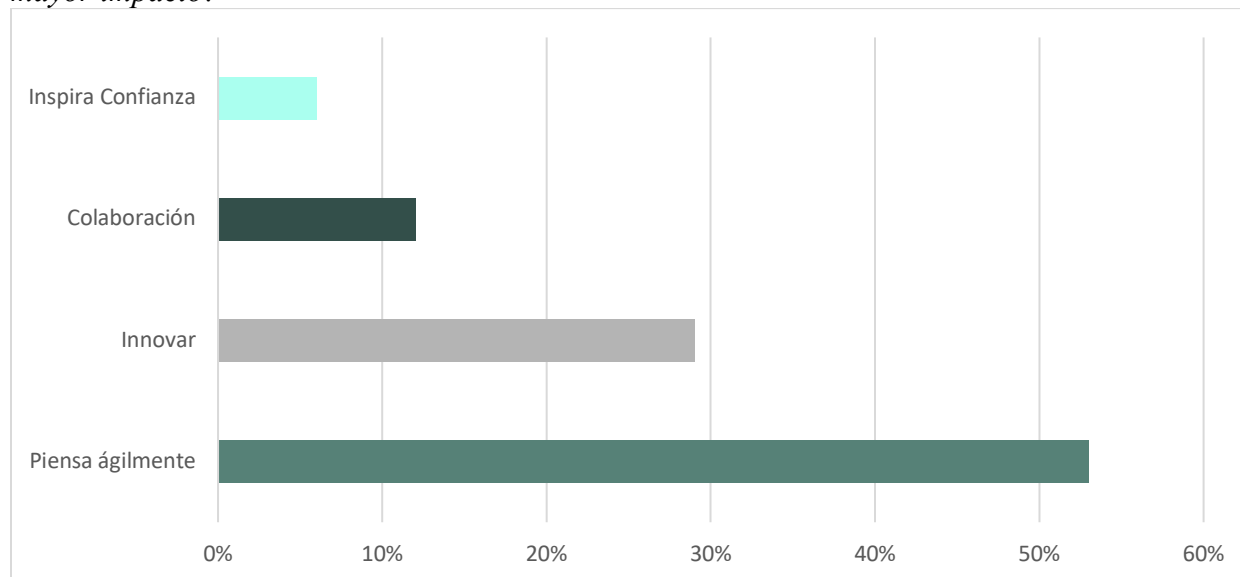
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a las necesidades sociales de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 1 está la habilidad blanda “innovar” con un 53%, “colaboración” con un 17%, “impulsa la experiencia del cliente” e “inspira confianza” con un 12% y por ultimo “piensa ágilmente” con un 6%.

Tabla N° 48 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 2			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Piensa ágilmente	9	53%
	Innovar	5	29%
	Colaboración	2	12%
	Inspira Confianza	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°45 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

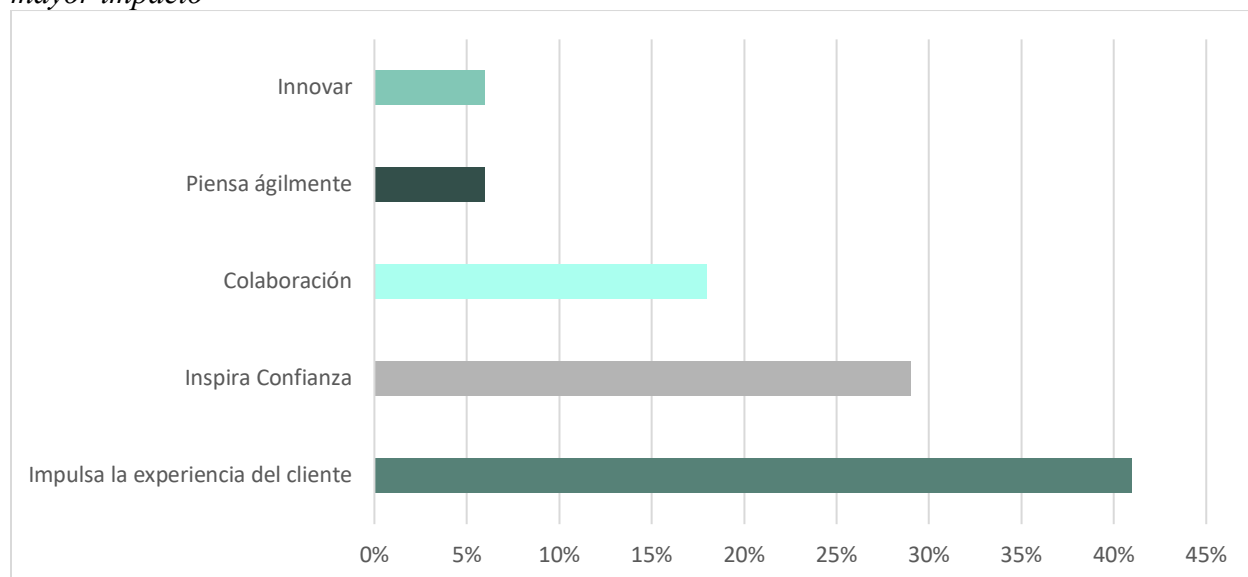
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a las necesidades sociales de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 2 está la habilidad blanda “piensa ágilmente” con un 53%, “innovar” con un 29%, “colaboración” con un 12% y por ultimo “inspira confianza” con un 6%.

Tabla N° 49 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 3			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Impulsa la experiencia del cliente	7	41%
	Inspira Confianza	5	29%
	Colaboración	3	18%
	Piensa ágilmente	1	6%
	Innovar	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N°46 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

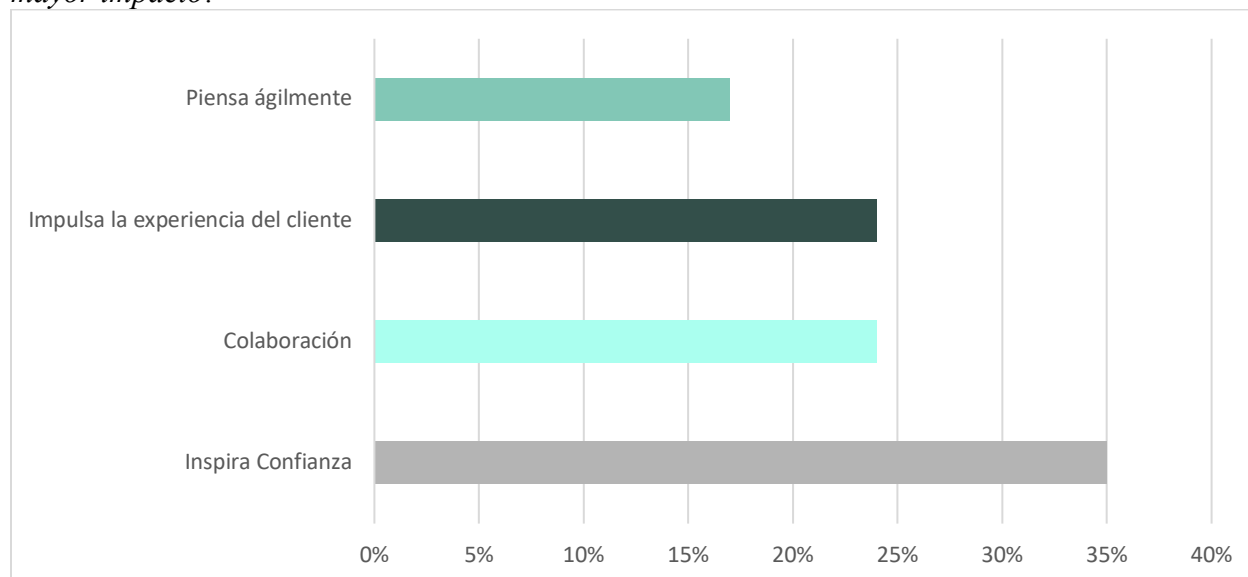
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a las necesidades sociales de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 3 está la habilidad blanda “impulsa la experiencia del cliente” con un 41%, “inspira confianza” con un 29%, “colaboración” con un 18%, y por ultimo “piensa ágilmente” e “innovar” con un 6%.

Tabla N° 50 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 4			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	6	35%
	Colaboración	4	24%
	Impulsa la experiencia del cliente	4	24%
	Piensa ágilmente	3	17%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°47 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

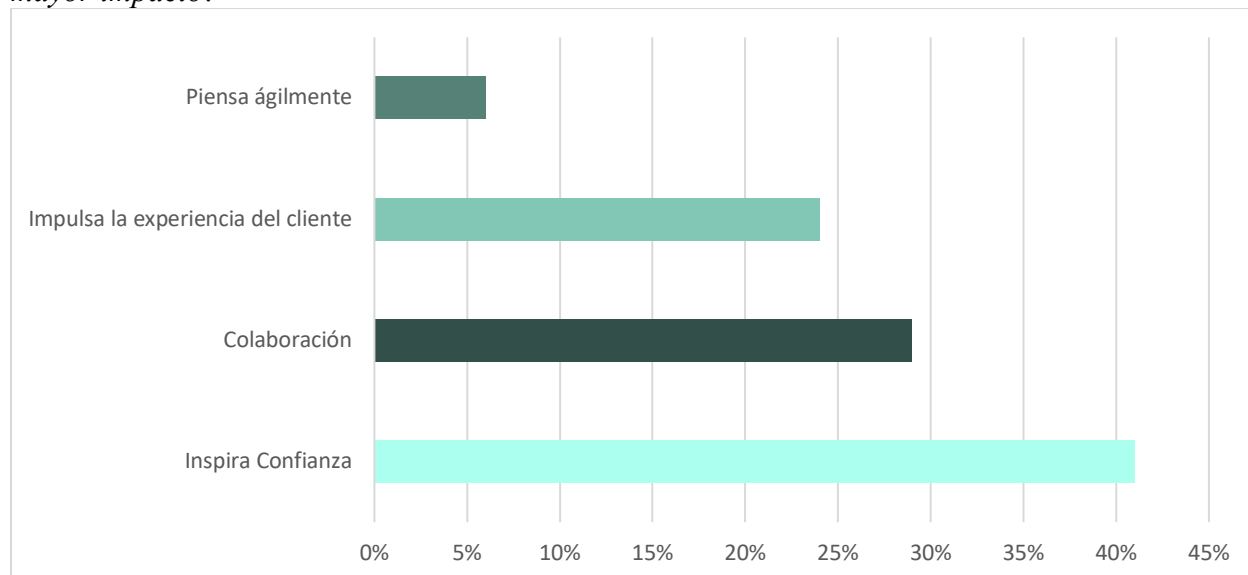
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a las necesidades sociales de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 4 está la habilidad blanda “inspira confianza” con un 35%, “colaboración” e “impulsa la experiencia del cliente” con un 24% y por ultimo “piensa ágilmente” con un 17%.

Tabla N° 51 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 5			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	7	41%
	Colaboración	5	29%
	Impulsa la experiencia del cliente	4	24%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°48 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

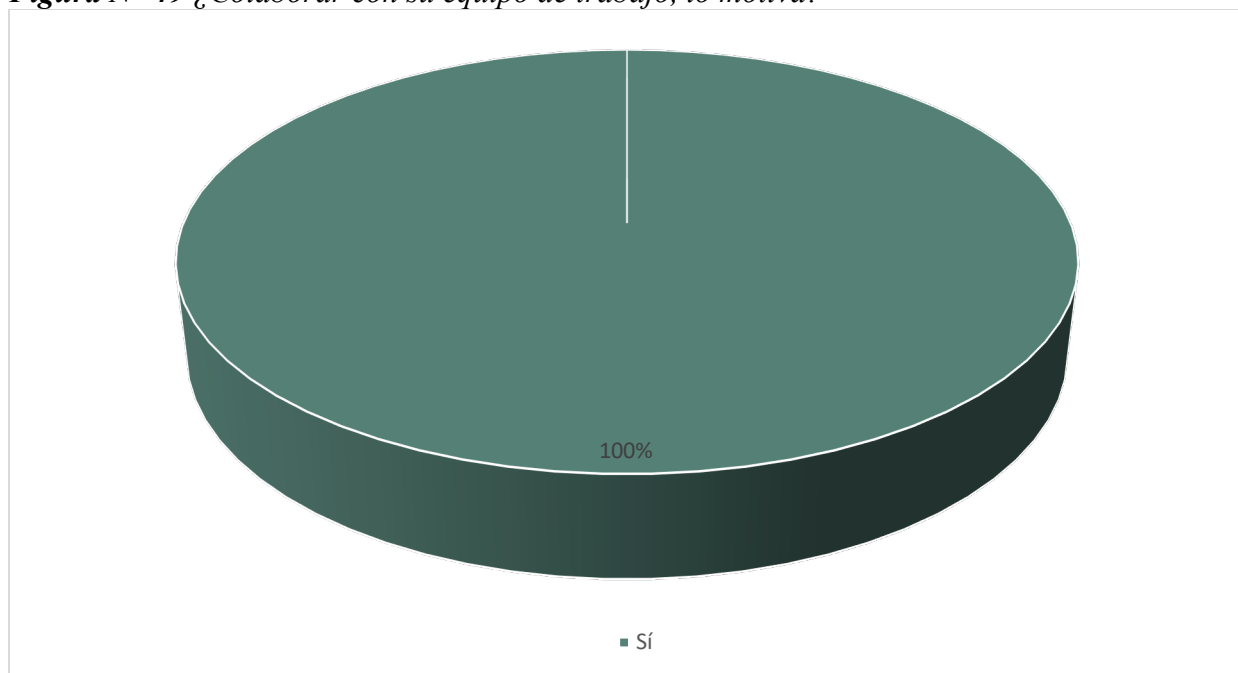
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a las necesidades sociales de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 5 está la habilidad blanda “inspira confianza” con un 41%, “colaboración” con un 29%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 24% y por ultimo “piensa ágilmente” con un 6%.

Tabla N° 52 ¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 49 ¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

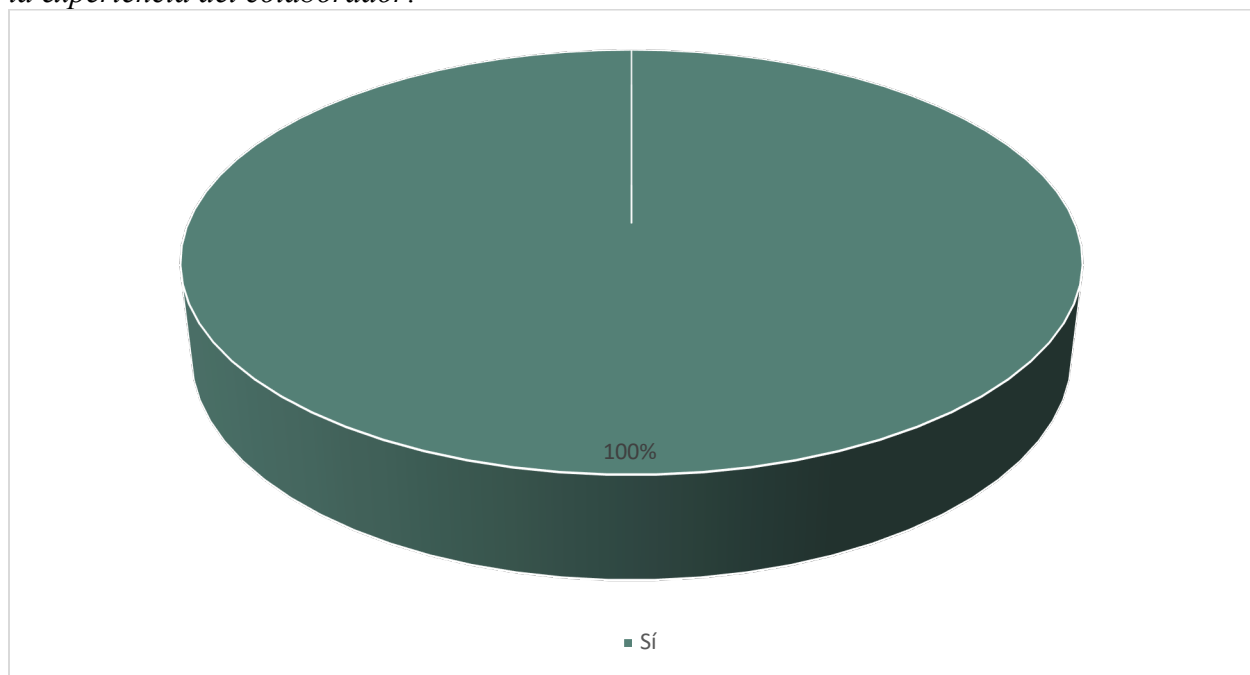
Al realizar la pregunta a los encuestados sobre si colaborar con su equipo de trabajo le motiva, el 100% de los encuestados están de acuerdo que si le genera motivación.

Tabla N° 53 ¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 50 ¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Ante la pregunta si le motiva e impulsa su experiencia como cliente el sentirse como parte del equipo el 100% de los encuestados indican que si influye en su motivación.

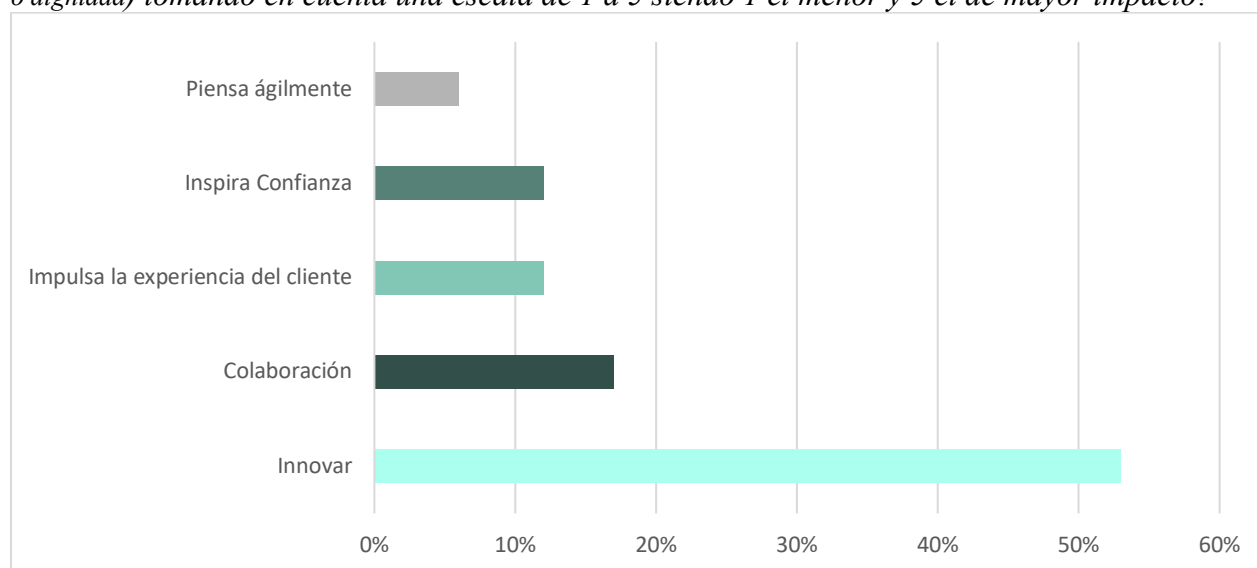
Estima

Tabla N° 54 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 1			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Innovar	9	53%
	Colaboración	3	17%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	12%
	Inspira Confianza	2	12%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 51 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

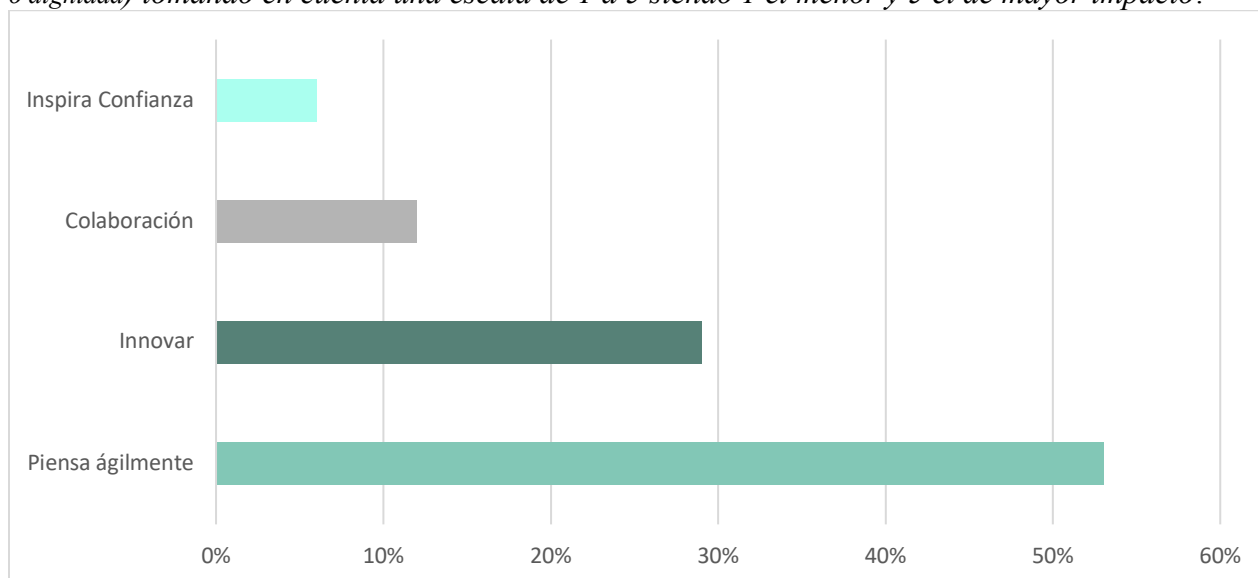
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de estima de los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 1 está la habilidad blanda “innovar” con un 53%, “colaboración” con un 17%, “impulsa la experiencia del cliente” e “inspira confianza” con un 12% y por ultimo “piensa ágilmente” con un 6%.

Tabla N° 55 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?*

Descripción	Escala nivel 2		
	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Piensa ágilmente	9	53%
	Innovar	5	29%
	Colaboración	2	12%
	Inspira Confianza	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 52 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

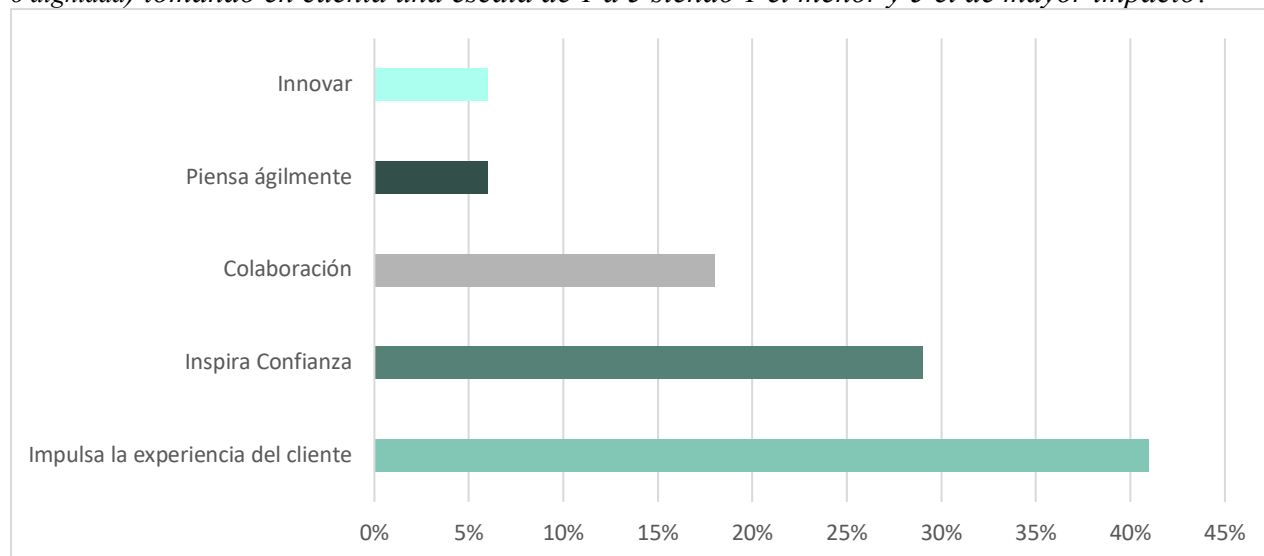
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de estima en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 2 está la habilidad blanda “piensa ágilmente” con un 53%, “innovar” con un 29%, “colaboración” con un 12% y por ultimo “inspira confianza” con un 6%.

Tabla N° 56 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 3			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Impulsa la experiencia del cliente	7	41%
	Inspira Confianza	5	29%
	Colaboración	3	18%
	Piensa ágilmente	1	6%
	Innovar	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 53 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

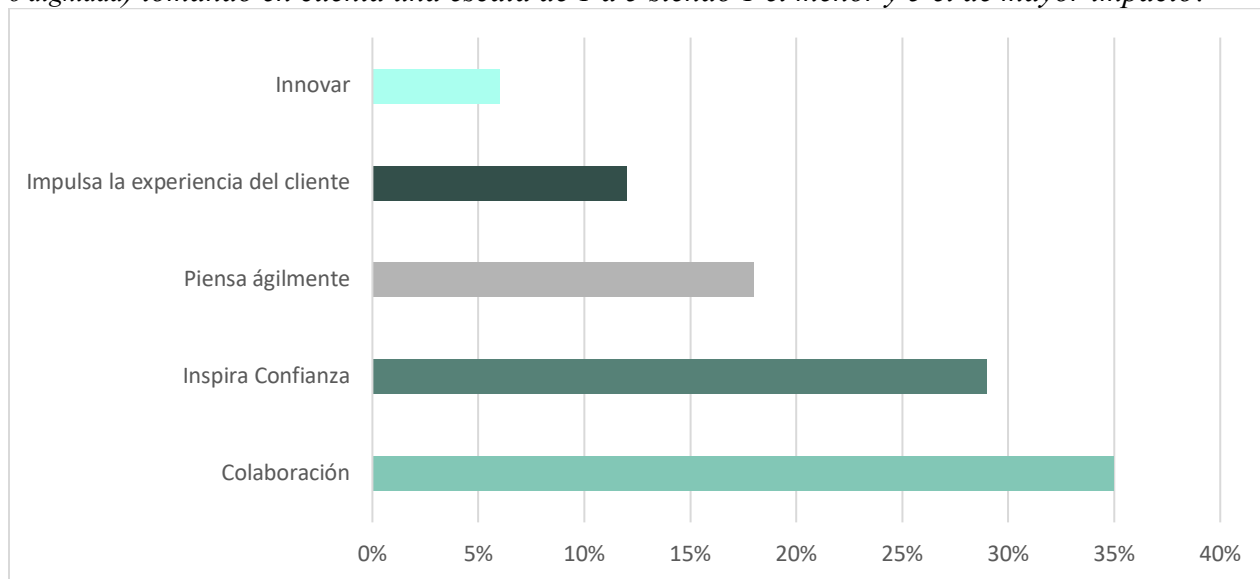
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de estima en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 3 está la habilidad blanda “impulsa la experiencia del cliente” con un 41%, “inspira confianza” con un 29%, “colaboración” con un 18% y por ultimo “piensa ágilmente” e “innovar” con un 6%.

Tabla N°57 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 4			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Colaboración	6	35%
	Inspira Confianza	5	29%
	Piensa ágilmente	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	12%
	Innovar	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 54 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

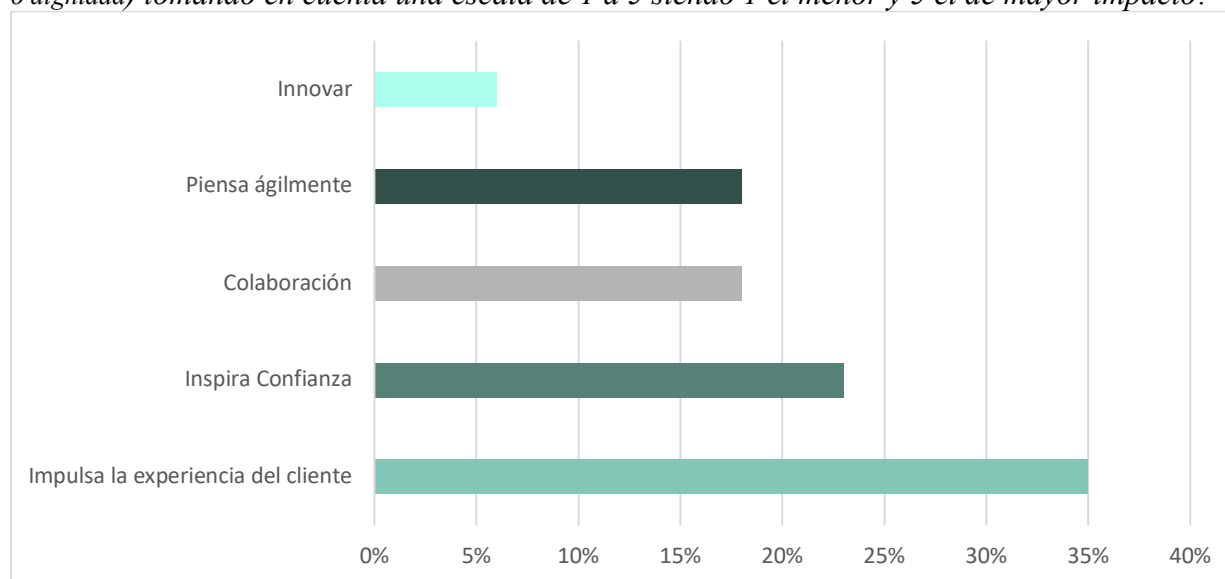
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de estima en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 4 está la habilidad blanda “colaboración” con un 35%, “inspira confianza” con un 29%, “piensa ágilmente” con un 18%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 12% y por último “innovar” con un 6%.

Tabla N° 58 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 5			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Impulsa la experiencia del cliente	6	35%
	Inspira Confianza	4	23%
	Colaboración	3	18%
	Piensa ágilmente	3	18%
	Innovar	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 55 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima, independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

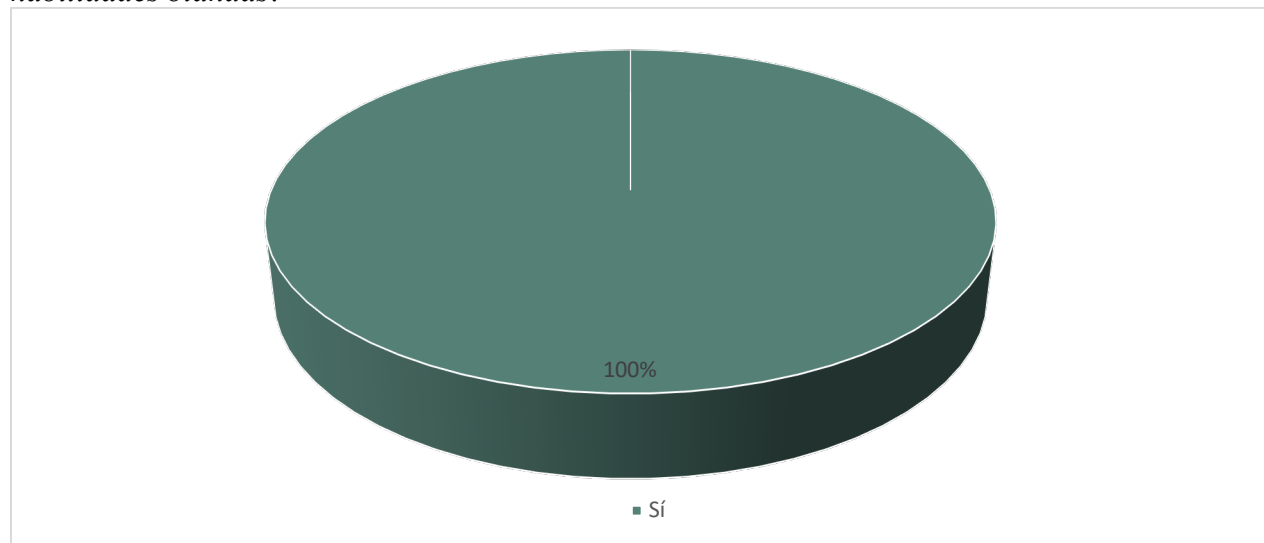
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de estima en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 5 está la habilidad blanda “impulsa la experiencia del cliente” con un 35%, “inspira confianza” con un 23%, “colaboración” y “piensa ágilmente” con un 18% y por último “innovar” con un 6%.

Tabla N° 59 ¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 56 ¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

El 100% de la población indica que si les motiva el reconocimiento por las habilidades blandas.

Entre los colaboradores que indicaron que sí, se les consulto cuales reconocimiento, mencionaron los siguientes:

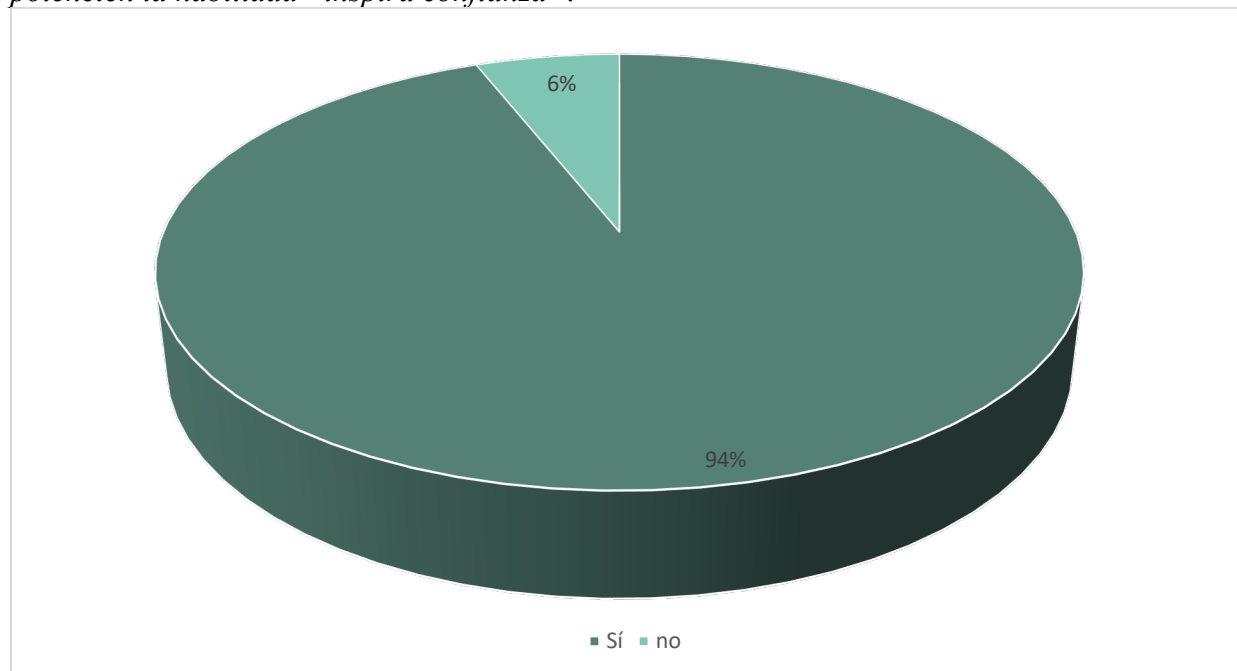
- Premiaciones
- Tiempo libre
- Licenciar o cursos
- Aplausos y puntos.
- Tiempo en otros departamentos.

Tabla N° 60 *¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?	Sí	16	94%
	No	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N°57 *¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Al realizar la pregunta a los encuestados sobre si influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza” el 94% indica que si se ve influencia en su motivación y el 6% indica que no influye.

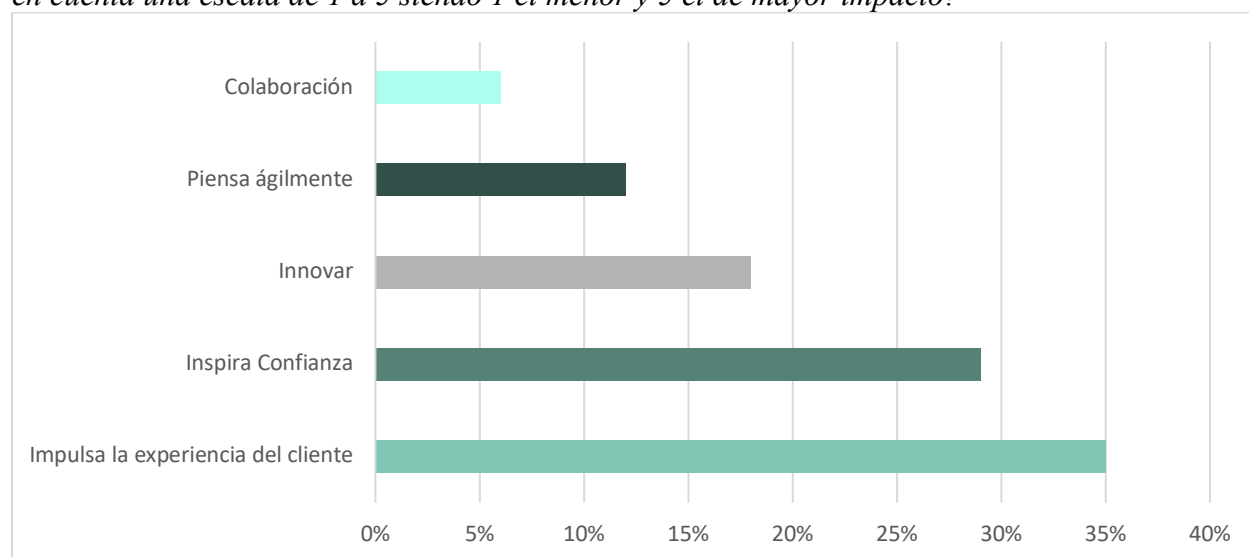
Autorrealización

Tabla N° 61 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 1			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Impulsa la experiencia del cliente	6	35%
	Inspira Confianza	5	29%
	Innovar	3	18%
	Piensa ágilmente	2	12%
	Colaboración	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 58 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

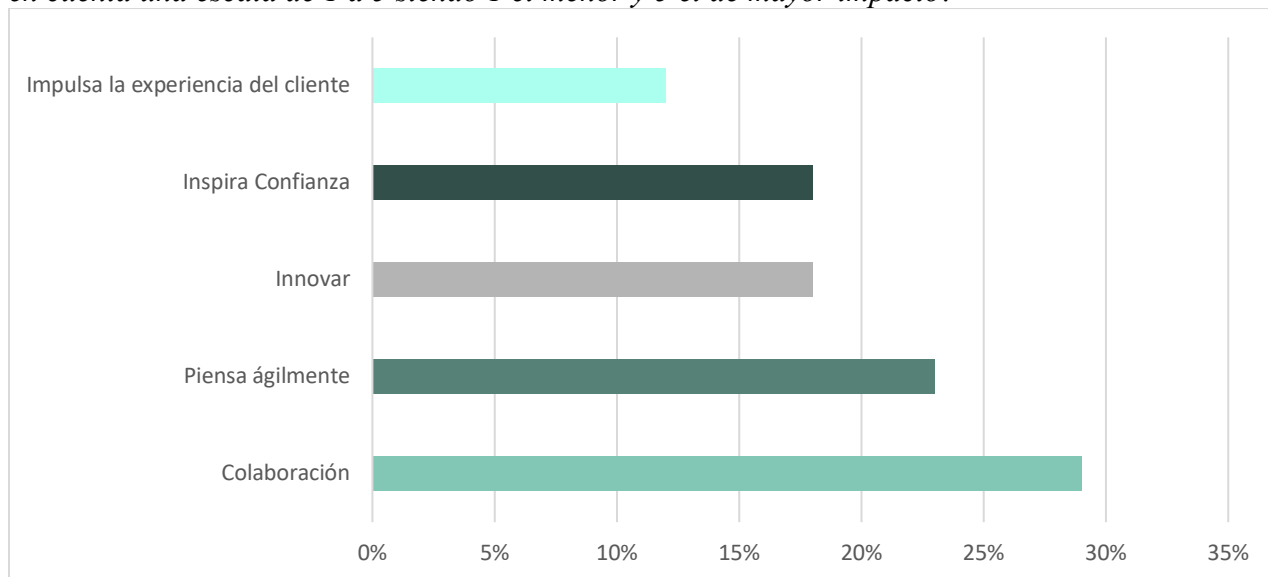
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de autorrealización en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 1 está la habilidad blanda “impulsa la experiencia del cliente” con un 35%, “inspira confianza” con un 23%, “colaboración” y “piensa ágilmente” con un 18% y por último “innovar” con un 6%.

Tabla N° 62 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 2			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Colaboración	5	29%
	Piensa ágilmente	4	23%
	Innovar	3	18%
	Inspira Confianza	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	12%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 59 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

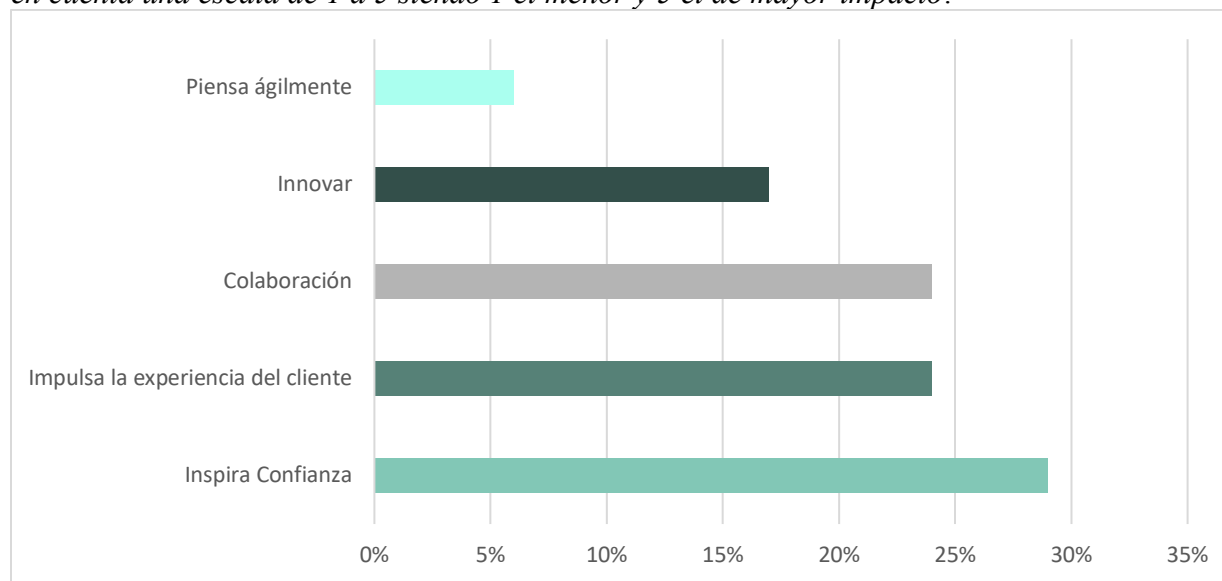
Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de autorrealización en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 2 está la habilidad blanda “colaboración” con un 29%, “piensa ágilmente” con un 23%, “innovar” e “inspira confianza” con un 18% y por último “impulsa la experiencia del cliente” con un 12%.

Tabla N° 63 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 3			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Inspira Confianza	5	29%
	Impulsa la experiencia del cliente	4	24%
	Colaboración	4	24%
	Innovar	3	17%
	Piensa ágilmente	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 60 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de autorrealización en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 3 está la habilidad blanda “inspira confianza” con un 29%, “impulsa la experiencia del cliente” y “colaboración” con un 24%, “innovar” con un 17% y por último “piensa ágilmente” con un 6%.

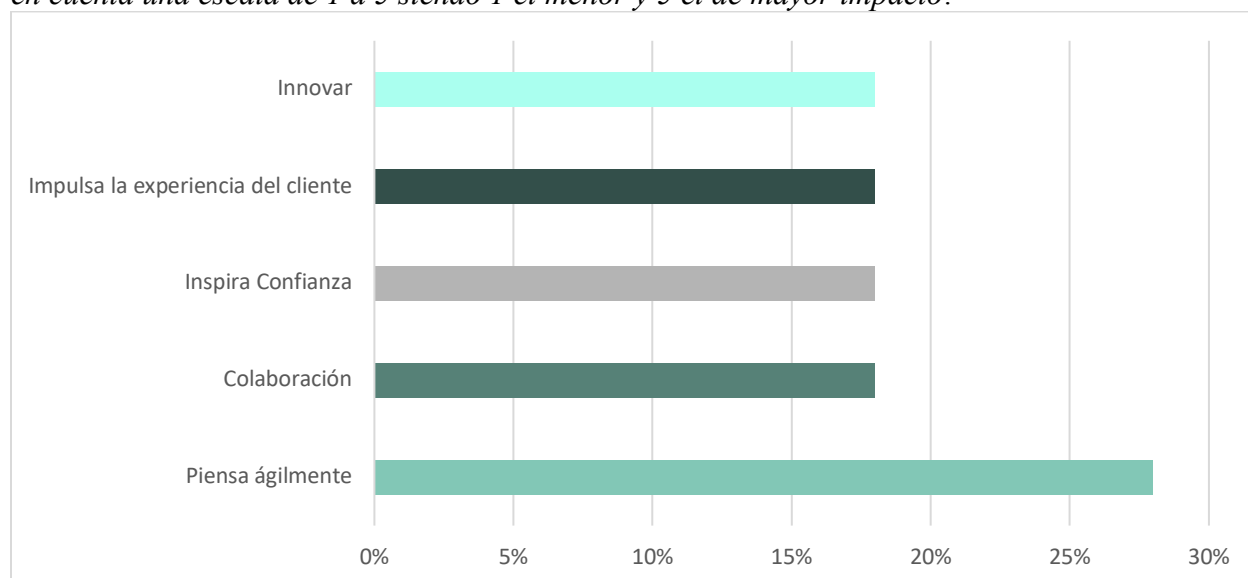
Tabla N° 64 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 4			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Piensa ágilmente	5	28%
	Colaboración	3	18%
	Inspira Confianza	3	18%
	Impulsa la experiencia del cliente	3	18%
	Innovar	3	18%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 61 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser

humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de autorrealización en los colaboradores del departamento de formación, en la escala nivel 4 está la habilidad blanda “piensa ágilmente” con un 28%, “colaboración”, “inspira confianza”, “impulsa la experiencia del cliente” e “innovar” con un 18%.

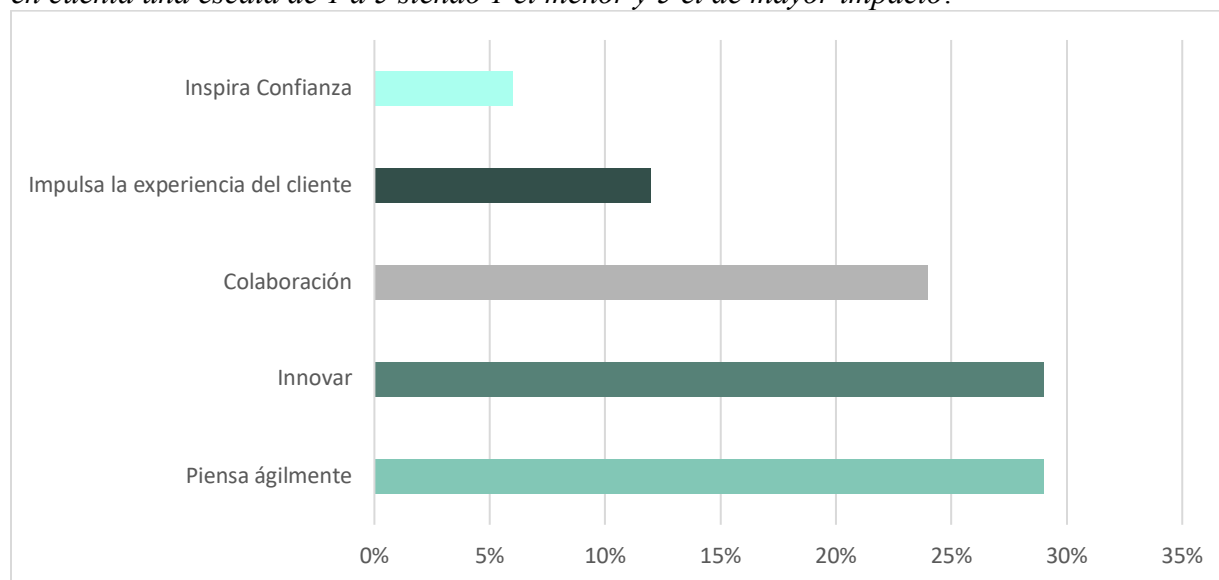
Tabla N° 65 *¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas*

aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?

Escala nivel 5			
Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?	Piensa ágilmente	5	29%
	Innovar	5	29%
	Colaboración	4	24%
	Impulsa la experiencia del cliente	2	12%
	Inspira Confianza	1	6%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

Figura N° 62 ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor impacto?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Las habilidades blandas en una escala de 1 al 5 donde el 5 es el de mayor impacto en la motivación en base a la necesidad de autorrealización en los colaboradores del departamento de

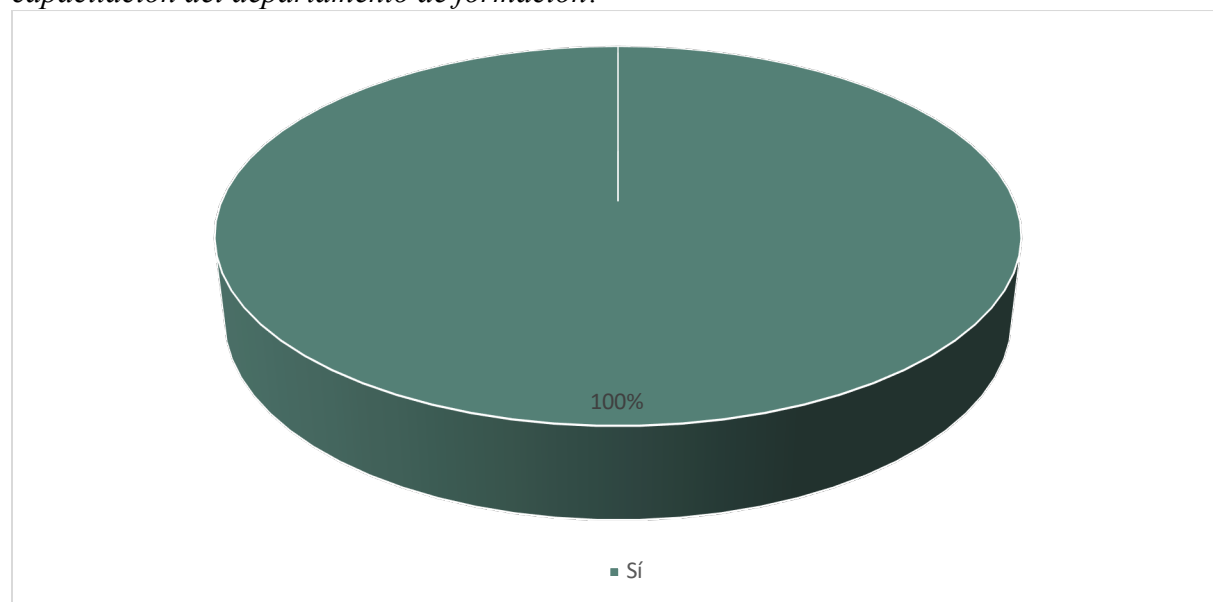
formación, en la escala nivel 5 está la habilidad blanda “piensa ágilmente” e “innovar” con un 29%, “colaboración” con un 24%, “impulsa la experiencia del cliente” con un 12% y por último “inspira confianza” con un 6%.

Tabla N° 66 ¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 63 ¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

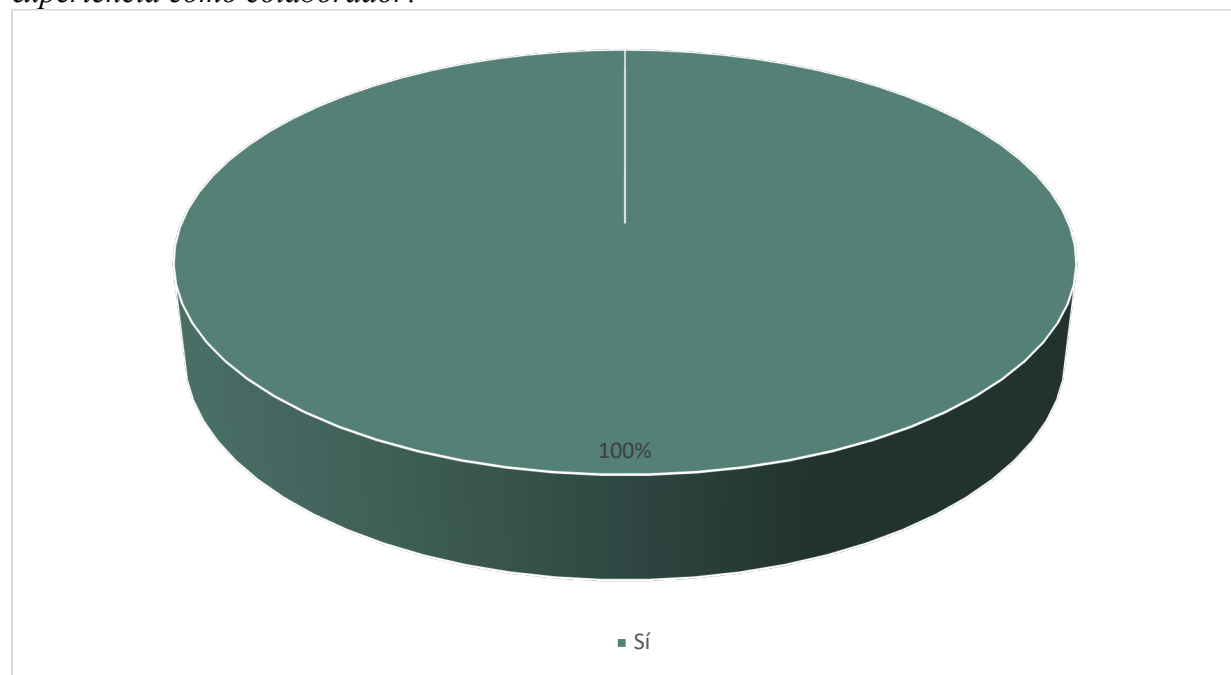
Ante la pregunta de que si le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación, el 100% de los encuestados indican que si le genera motivación

Tabla N° 67 *¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?*

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 64 *¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?*



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

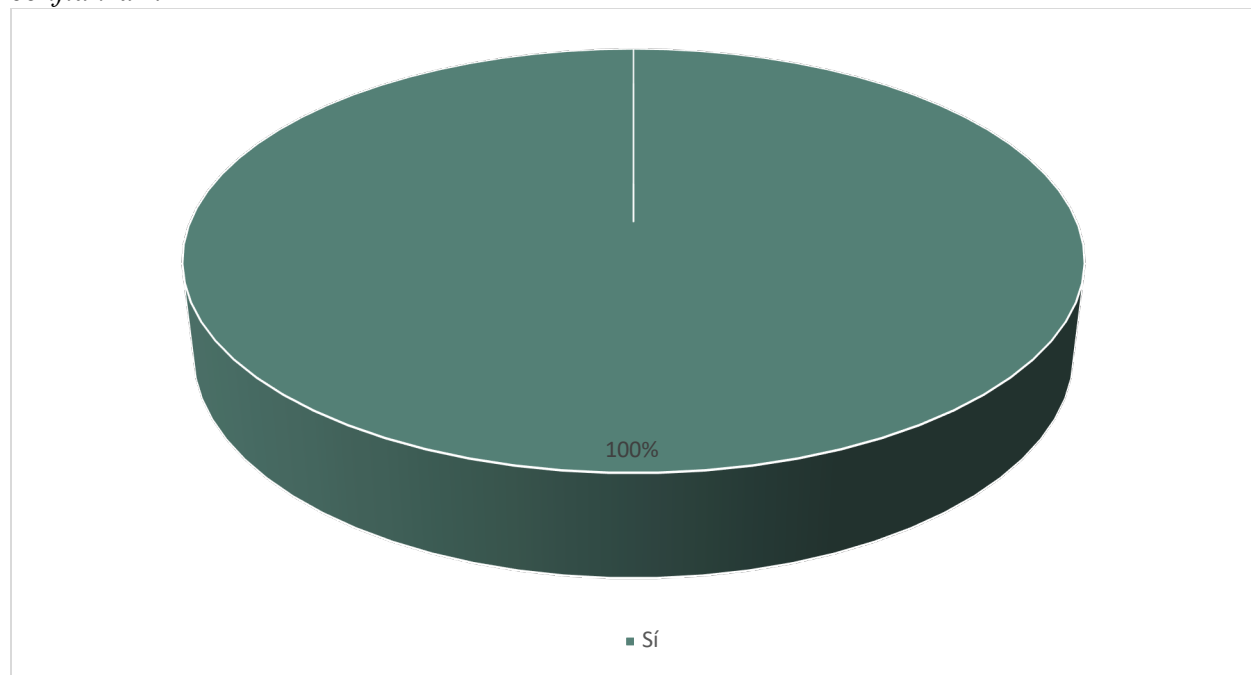
Ante la pregunta de si el desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en la experiencia como colaborador, el 100% de los colaboradores indican que si influye en su motivación.

Tabla N° 68 ¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 65 ¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

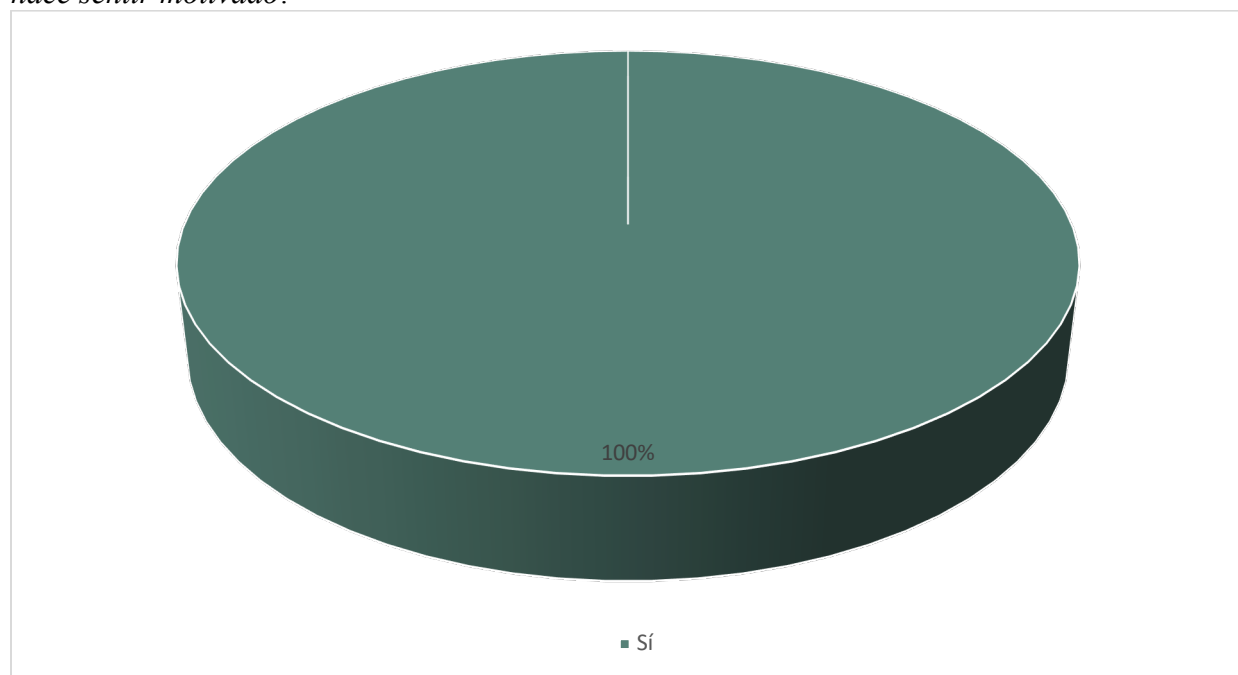
Las personas encuestadas manifestaron en un 100% que el departamento de formación si motiva el desarrollo de la habilidad “inspira confianza”.

Tabla N°69 ¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 66 ¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Un 100% de las personas encuestadas indicaron que si les hace sentir motivación generar ideas para que su equipo de trabajo capacite ágilmente.

V. VARIABLE 4. Instrumento de medición o evaluación.

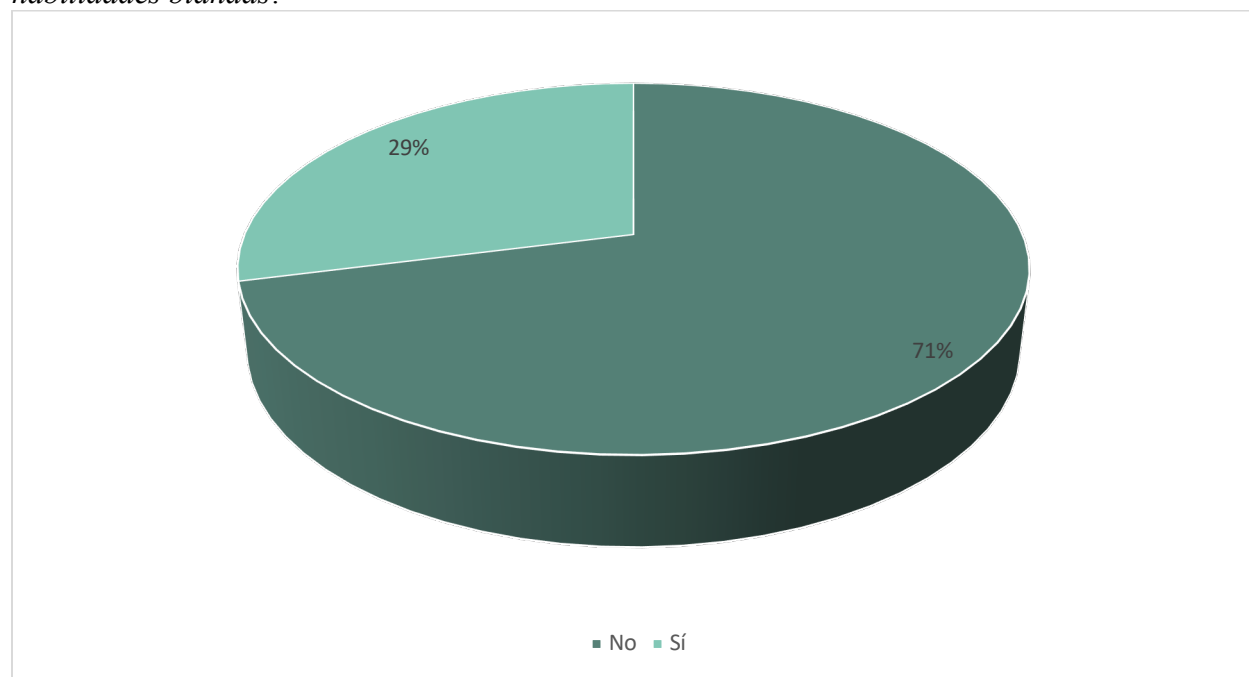
INDICADOR 1: Habilidades Blandas

Tabla N°70 ¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas? Si responde que “sí” pase a la pregunta número 37, si responde que “no” pase a la pregunta número 38.

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas?	No	12	71%
	Sí	5	29%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 67 ¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

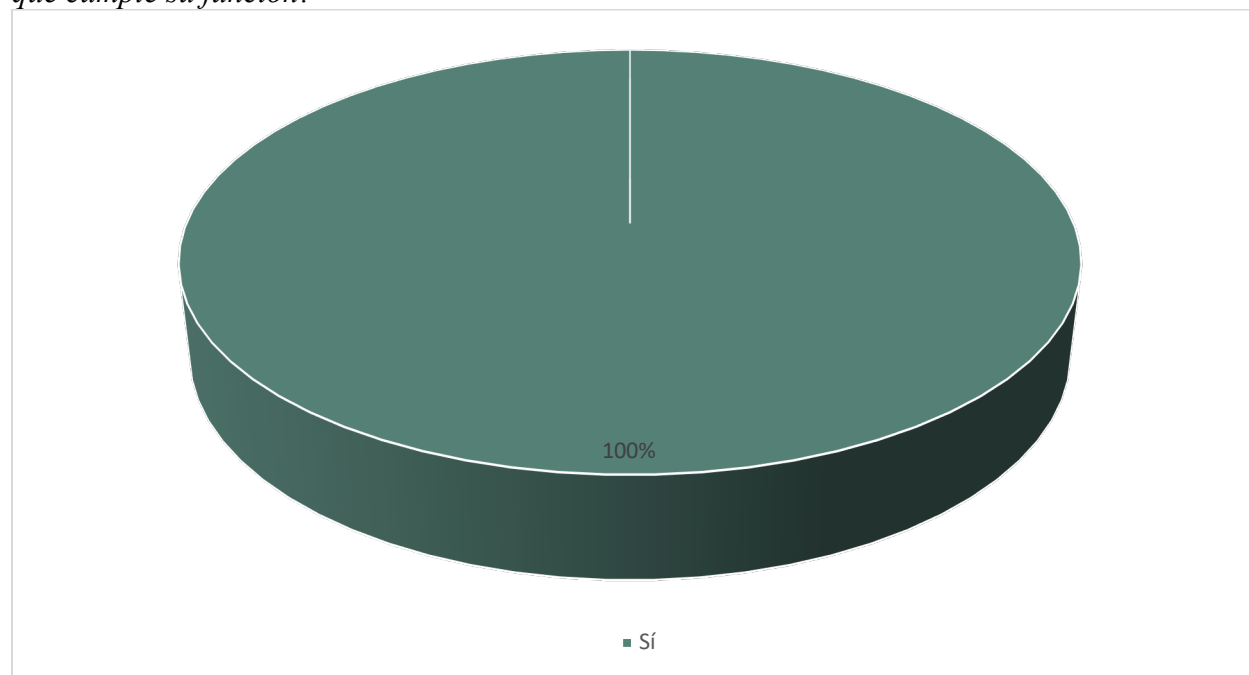
El 71% de las personas encuestadas indicaron que no existe un instrumento que evalué las habilidades blandas en el departamento de formación y el 29% indican que si existe una herramienta.

Tabla N°71 ¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función?	Sí	5	100%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 68 ¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

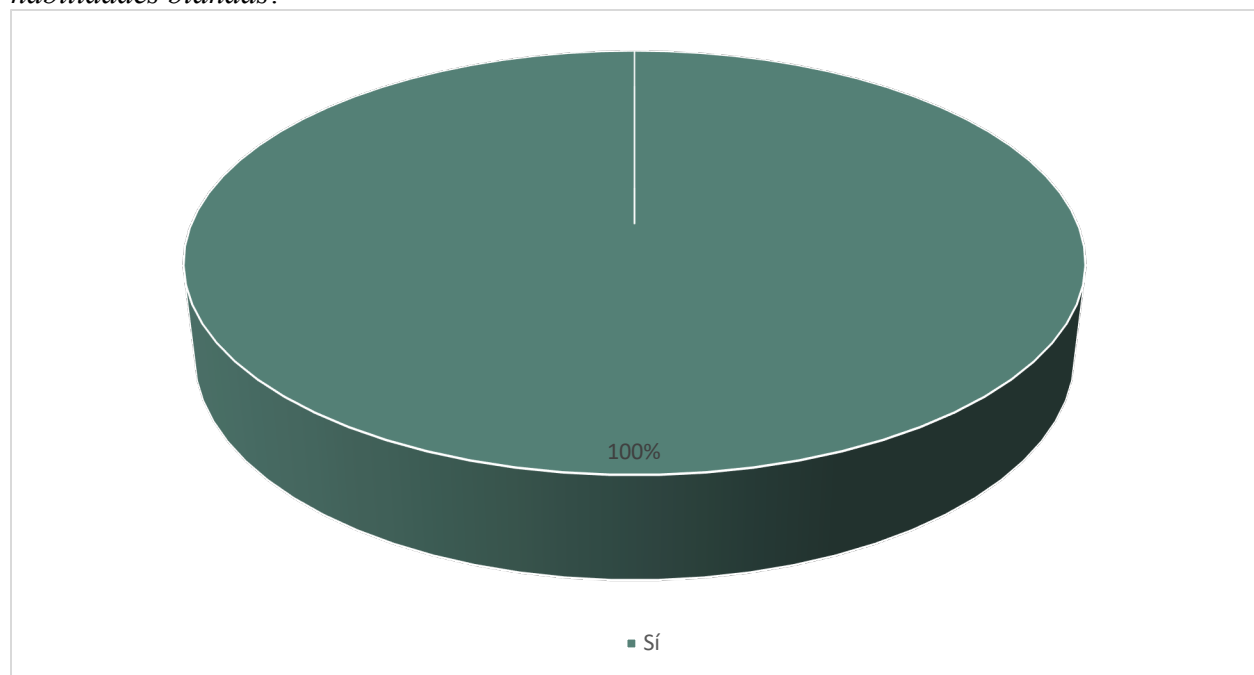
Respecto a la pregunta. Si el instrumento utilizado para evaluar las habilidades blandas cumple correctamente su función de las 5 personas que indicaron que si existía un instrumento, el 100% indica que si cumple su función.

Tabla N°72 ¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 69 ¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

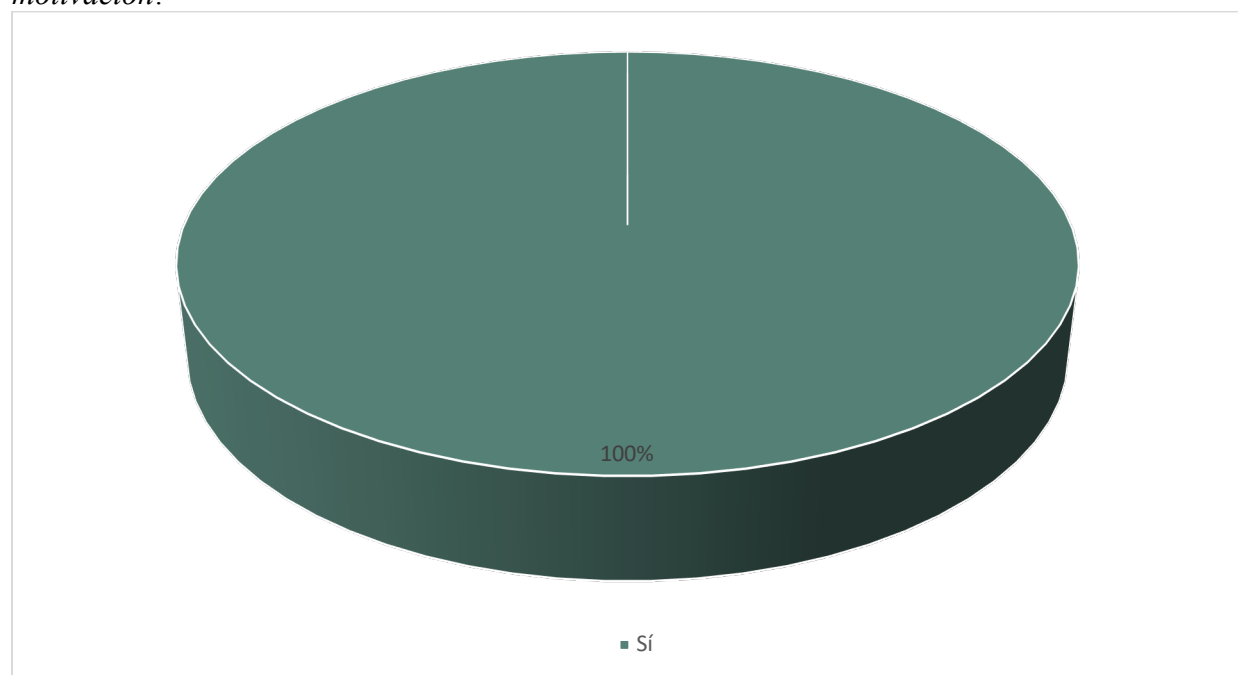
El 100% de la población encuestada indica que si es importante un instrumento que evalué las habilidades blandas.

Tabla N°73 ¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, por lo que les permitiría mejorar su desempeño y motivación?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, por lo que les permitiría mejorar su desempeño y motivación?	Sí	17	100%
Total		17	100%

Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023

Figura N° 70 ¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, por lo que les permitiría mejorar su desempeño y motivación?



Fuente: Elaboración propia, encuesta aplicada a los colaboradores del departamento de formación, San José, febrero, 2023.

El 100% de la población encuestada indica que si es importante un instrumento que evalué las habilidades blandas y que les permita conocer cuales se deben desarrollar.

Entre la población que indicó que sí, mencionan los siguientes motivos:

- Para lograr desarrollarnos de una mejor manera y poder crecer dentro de la organización
- Como psicóloga creo en la selección de personal por competencias, las mediciones de habilidades es importante para seleccionar el talento acorde a lo que se busca, y aún más si se piensa en desarrollar el talento existente en sus habilidades más débiles
- Porque ahora se mide más por las habilidades blandas que por otros rubros
- Somos seres integrales, es importantes tener un balance entre las habilidades técnicas y blandas. Reforzar las habilidades blandas nos potencia tanto a nivel laboral como personal.
- Porque si las tenemos hay que ver cómo se están desarrollando o bien y ya están suficientemente desarrollada para tomar el criterio de ver otra completamente distinta a la buenas y así poder empezar a crear una persona 360.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5. DISCUSIÓN

Este capítulo tiene como objetivo realizar una vinculación de los resultados con la teoría, se analiza si los resultados concuerdan o no con lo esperado y la interpretación de los hallazgos más importantes que arrojó la investigación.

5.1 RELACIÓN CON ANTECEDENTES

En lo que respecta propiamente a los resultados tenemos lo siguiente:

- Se pudo observar que no todos los colaboradores del Departamento de Formación de una entidad financiera privada, tienen claro la diferencia entre las habilidades blandas y habilidades duras, por esta razón es importante relacionarlo con la investigación desarrollada por (Pucamayo, 2018) titulada “*Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*” donde se logra identificar que no promover el desarrollo de las habilidades blandas, desde que son estudiantes en un futuro se muestra como una de las mayores debilidades. Por lo que, desde el colegio, es fundamental que se fomente el desarrollo de estas habilidades, ya que son esenciales para la vida en sociedad y para el éxito en cualquier ámbito profesional, tanto conocer su concepto, definición y aplicación.
- Se pudo determinar que en los colaboradores la habilidad que más influye en el desempeño es piensa ágilmente, podemos asociarlo al estudio realizado por (Cáceres, Peña y Ramos, 2018) “*Las habilidades blandas y el desempeño laboral:*

un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú” donde una de sus conclusiones es que la inteligencia emocional afecta positivamente en el desempeño laboral. Esto explica que, a una mayor inteligencia emocional, se lograrían mejores resultados en el desempeño y que las habilidades blandas son esenciales para el desempeño de las personas en cualquier trabajo o situación interpersonal.

- Según los resultados obtenidos respecto al conocimiento de las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto de analista de capacitación II, se logra evidenciar que no todos los colaboradores tienen noción de las habilidades con las que deben cumplir, lo que podemos establecer según la tesis desarrollada por (Manrique, Oyarzabal y Herrera, 2019) titulada “*Análisis de brechas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social*” donde en las conclusiones que se desarrollaron se determinó que, no se tiene identificado las habilidades blandas con mayor necesidad a desarrollar ya que dichos requerimientos son distintos para cada puesto y empresa. El conocimiento del perfil del puesto es fundamental para los empleados, ya que ayuda a garantizar que las personas adecuadas sean seleccionadas para el trabajo y que las expectativas sean claras desde el principio.
- Con respecto a los resultados obtenidos, a todos los colaboradores les genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo, de la misma forma

la investigación desarrollada por (Gómez, 2020) titulada “*Las habilidades blandas y su incidencia en la formación académica como herramienta de desarrollo profesional en los estudiantes de undécimo año, sección 11-1 modalidad nocturna del colegio de técnico profesional de santa cruz, circuito 01 de la dirección regional de educación de santa cruz, Guanacaste en el periodo lectivo 2020*” donde se concluyó que se al mismo tiempo el encargado influye en las habilidades de adquisición vivencial y de destrezas como: tolerancia, empatía, trabajo en equipo, las cuales son fundamental que sean aplicadas en su día a día.

En relación a ambos escenarios, los líderes que potencian las habilidades blandas son conscientes de que estas habilidades son fundamentales para la motivación y desempeño del equipo.

- En relación con la habilidad “colaborar” les facilita todos los colaboradores resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento, de esta forma podemos constatar en la investigación realizada por (Romero, Granados, López y González, 2020) titulada “*Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: Revisión de documental*”, donde se concluyó que las habilidades se logran complementar con el desarrollo académico y surgen de experiencias personales, sin embargo, las mejores formas de fortalecerlas son con actividades orientadas a través del aprendizaje por proyectos y aprendizaje basado en problemas.
- Se establece en la investigación que la habilidad “innovar” para todos los colaboradores influye en su desempeño tal y como se menciona en la tesis desarrollada por (Maduko y Vidal, 2020) titulada “*The impact of hard soft skills on*

managers innovativeness”, donde se determinó que las habilidades blandas de los gerentes se encuentran relacionadas de forma positiva y significativamente a su capacidad de innovación como habilidad blanda. En ambos puestos tanto como analista de capacitación II y gerentes la habilidad de innovar da la capacidad de pensar creativamente, de generar ideas nuevas y mejorar procesos, por lo que influye positivamente en el desempeño.

5.2 RELACIÓN CON MARCO REFERENCIA

Dentro de los resultados que se obtuvieron con respecto al Marco teórico se pudo determinar lo siguiente:

- Las habilidades blandas permiten a las personas interactuar efectivamente con los demás, no solo ayudan a crear un ambiente laboral positivo, sino que también pueden mejorar la productividad y el rendimiento de la empresa. Respecto a los colaboradores que tienen conocimiento de las habilidades blandas incluidas como: colaboración, impulsa la experiencia del cliente, innovación, inspira confianza y piensa ágilmente, en el perfil de puesto de Analista de capacitación II, todos coinciden que estas características se encuentran acorde a las funciones que el puesto exigen, mencionan que se podría agregar la habilidad de “adaptación”. Por medio de LinkedIn se mencionan las habilidades blandas con mayor demanda en el mercado laboral según (Gudiño, 2019) comenta las siguientes:
 - a. Creatividad
 - b. Persuasión
 - c. Colaboración
 - d. Adaptabilidad

e. Manejo del tiempo

De estas podemos ubicar en el perfil del puesto “colaboración” y consideran importante agregar la habilidad “adaptabilidad”.

- Las competencias laborales conducen a una mayor productividad y a una mejor calidad del trabajo, del mismo modo lo indican todos los colaboradores respecto a la competencia de impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” les ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación, tal y como se refiere (Cognosonline, 2021) “estas son las habilidades que posee una persona para cumplir con sus tareas de manera ágil, completa y eficaz” (s.p.)

En resumen, impulsar y mejorar la experiencia del cliente y del colaborador es importante porque mejora la satisfacción, incrementa la productividad, fomenta la ventaja competitiva y un éxito sostenible en el largo plazo.

- En el nivel más básico de la jerarquía de Maslow se encuentran las necesidades fisiológicas, si estas necesidades no se satisfacen, los empleados pueden sentirse desmotivados e insatisfechos, en vista a esto no todos los colaboradores consideran que la remuneración se encuentre acorde a las habilidades blandas solicitadas en el perfil de puesto, por tal motivo, Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* indica que las necesidades fisiológicas: “son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se le llaman necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo” (p.123)
- El segundo nivel en la jerarquía de Maslow son las necesidades de seguridad, que incluyen la seguridad en el empleo y la estabilidad laboral. Los empleados pueden

sentirse más motivados si perciben que su trabajo es seguro y estable, por tal motivo, ante los resultados si consideran que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador, todos los colaboradores indican que sí, dando razón a la teoría de Maslow que indica: “La necesidad de seguridad son la relacionadas con estar libre de peligro y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También está estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo” (Chiavenato, 2017, p123)

- En el tercer nivel de la jerarquía se encuentran las necesidades sociales, que incluyen la necesidad de pertenencia, los empleados pueden sentirse motivados si tienen oportunidades para colaborar y comunicarse con otros, por consiguiente todos los colaboradores indican sentirse parte del equipo de trabajo de formación, si les genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador, en la misma línea según la teoría de Maslow se menciona que: “Las necesidades sociales son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto” (Chiavenato, 2017, p118)
- En el cuarto nivel de la jerarquía se encuentran las necesidades de estima, que incluyen la necesidad a la estima de uno mismo y la estima por parte de los demás, en base a los colaboradores expresan que sí les motiva, que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas, por tal motivo Chiavenato (2017) en su libro *Comportamiento Organizacional* menciona: “Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se

percibe u evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo”
(p.123)

- En el nivel superior de la jerarquía se encuentran las necesidades de auto-realización, que incluyen la necesidad de crecer y desarrollarse personal y profesionalmente, en relación a la pregunta ¿si generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?, todos los colaboradores indican que sí, en concordancia a la teoría de Maslow se expone:

Las necesidades de auto realización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizase mediante el desarrollo de sus actitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2017, p123)

- Las habilidades blandas son esenciales para el desempeño laboral ya que se relacionan directamente con la capacidad de un trabajador para realizar las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo de manera eficiente, en Bac Credomatic, donde un objetivo de la organización es reinventar la banca y pensar ágilmente, a esto todos colaboradores indican que también forma parte de sus objetivos. Como lo indica (work meter, s.f.) podemos validar cómo influye:

Establecer objetivos: El establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables. Estos dan

un motivo, una razón para que los trabajadores realmente tengan ganas de dar lo mejor de sí mismos. Sin objetivos, es probable que se trabaje bien, pero no habrá ritmo ni rumbo establecido, y poco a poco la productividad se irá deteriorando. (s.p)

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES**

6.1 CONCLUSIONES

En relación a los resultados obtenidos se realizan las conclusiones con el fin de resumir los resultados de los capítulos anteriores, la pregunta de investigación planteada en esta investigación es cómo influye las habilidades blandas como factor de desempeño y motivación en los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022, según los resultados obtenidos se puede indicar que; las habilidades blandas son un factor determinante para el desempeño y la motivación, los colaboradores que poseen habilidades blandas, como inspirar confianza, piensa ágilmente, impulsa la experiencia del cliente y del colaborador, colaborar e innovar son capaces de desempeñarse mejor en su trabajo y sentirse motivados.

Los colaboradores con dichas habilidades blandas influyen en su desempeño por lo que son capaces de mejorar la satisfacción del cliente, generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad, resolver colectivamente un problema y cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación.

La investigación realizada ha demostrado que las habilidades blandas son un factor crítico para la motivación, las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización se encuentran cubiertas y sumando que el desempeño se ve potenciado de manera positiva al desarrollo de las habilidades blandas, esto impacta en el éxito del departamento de formación de la entidad financiera.

Seguidamente se presentarán las conclusiones obtenidas por los tres objetivos específicos con el fin de ampliar los resultados obtenidos en el presente estudio.

El primer objetivo específico consiste en determinar si existe un perfil del puesto de analista de capacitación II en el departamento de formación de una entidad financiera privada, con el fin

de conocer las habilidades blandas con las que deben contar los colaboradores, donde se concluye que:

- 1) Respecto al conocimiento e identificación del concepto de habilidades blandas, según el resultado que arrojó la tabla No 15, una pequeña parte de los colaboradores no conocen la definición de habilidades blandas.
- 2) En relación a la consulta si existe un perfil del puesto para los analistas de capacitación II, en las tablas No 16 y No 17, se visualiza que un poco más de la mitad sí tenían conocimiento de éste, de las habilidades blandas que se incluye en éste y las reconocen.
- 3) Según a las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto de analista de capacitación II, según la tabla No 18, lograron identificar las siguientes habilidades: inspira confianza, innova, piensa ágilmente, impulsa la experiencia del cliente y del colaborador y colaboración, estas mismas habilidades son las que forman parte de dicho perfil. Adicional seleccionaron: trabajo en equipo, atención al detalle, comunicación asertiva y entre los que agregaron otra indicaron: adaptabilidad.
- 4) La totalidad de los colaboradores del departamento de formación, consideran que las habilidades incluidas en el perfil del puesto de analista de capacitación, se encuentran acordes a las funciones, en base a los resultados de la tabla No 19.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en identificar cuales habilidades blandas influyen en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para saber si son efectivas en el puesto que desempeñan, se puede determinar que:

- 5) En cuanto al resultado de la tabla No 20, la totalidad de los colaboradores del departamento de formación si consideran que influye la habilidad blanda “innovar” en su desempeño.

- 6) Al consultar si la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad, el total de los colaboradores indicaron que sí, según a los resultados arrojados en la tabla No 21.
- 7) Para Bac Credomatic un objetivo es reinventar la banca y pensar ágilmente, según las respuestas en la tabla No 22, el total de los colaboradores también consideran esta acción como parte de sus objetivos.
- 8) Respecto a la habilidad blanda “inspira confianza”, en la tabla No 23, la totalidad de los colaboradores indican que esta habilidad sí les permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente.
- 9) En relación si la habilidad “colaborar” facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento, en la tabla No 24 se visualiza que la totalidad de los colaboradores coinciden que sí.
- 10) En base si la habilidad “impulsar la experiencia del cliente y del colaborador” ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación, el total de los colaboradores indican que sí, según la tabla No 25.
- 11) En cuanto a la escala del 1 al 5, donde 5 es la habilidad que más influye en el desempeño se posiciona en nivel 5 y 4 la habilidad piensa ágilmente, en nivel 3 innovar, nivel 2 colaboración y la que menos influye en nivel 1 innovar. Respecto si la habilidad blanda calificada en nivel 1 no influye del todo, en la tabla No 31, más de la mitad de los colaboradores mencionan que es difícil acomodarlas, todas influyen y son importantes de manera homogénea.

En lo que respecta al tercer objetivo específico que consiste en conocer cuáles habilidades blandas influyen en la motivación de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para establecer cuales habilidades blandas están satisfaciendo las necesidades de los colaboradores, se puede determinar que:

- 12) De acuerdo con la tabla No 37, más de la mitad de los colaboradores les genera motivación e influye en su experiencia como colaborador la remuneración salarial, aparte un poco más de la mitad de los colaboradores consideran que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto, según los resultados arrojados en la tabla No 38.
- 13) Conforme a la escala del 1 al 5, donde 5 es la habilidad que más influye en la motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades de seguridad, se posiciona en nivel 5 la habilidad inspira confianza, en nivel 4 colaboración, nivel 3 piensa ágilmente y en nivel 2 y 1 innovar.
- 14) Basándose en si los colaboradores se sienten motivados y seguros con la exposición al público y el desarrollo de la habilidad colaborar que el puesto exige, en la tabla No 44, más de la mitad de los colaboradores indican que sí.
- 15) En correspondencia si a los colaboradores le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas, ya que esta acción transmite seguridad y confianza en el puesto de trabajo, en la tabla No 45, el total de los colaboradores indicaron que sí.
- 16) Acorde a la tabla No 46, la totalidad de los colaboradores consideran que sentirse seguros en la empresa influye en la motivación y en su experiencia como colaborador.
- 17) De acuerdo a la escala del 1 al 5, donde 5 es la habilidad que más influye en la motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales, se posiciona en nivel 5 y 4

inspira confianza, en nivel 3 impulsa la experiencia del cliente y el colaborador, nivel 2 piensa ágilmente y la que menos influye en nivel 1 innovar.

- 18) Respecto a si colaborar y sentirse parte del equipo de formación los motiva y fomenta su experiencia como colaborador, la totalidad de los colaboradores indican que sí, según los resultados arrojados en la tabla No 52 y No 53.
- 19) En base a la escala del 1 al 5, donde 5 es la habilidad que más influye en la motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades de estima, se posiciona en nivel 5 impulsa la experiencia del cliente, nivel 4 colaboración, en nivel 3 impulsa la experiencia del cliente y el colaborador, nivel 2 piensa ágilmente y la que menos influye en nivel 1 innovar.
- 20) En relación si a los colaboradores le genera motivación que el equipo realice reconocimiento por las habilidades blandas, según la tabla No 59, el total de las personas indicaron que sí les motiva y también más de la mitad mencionan que sí influye en la motivación participar en actividades y celebraciones que potencien la habilidad de inspirar confianza, así es como lo representa en la tabla No 60.
- 21) De acuerdo a la escala del 1 al 5, donde 5 es la habilidad que más influye en la motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades de autorrealización, se posiciona en nivel 5 y 4 piensa ágilmente, en nivel 3 inspira confianza, nivel 2 colaboración y la que menos influye en nivel 1 impulsa la experiencia del cliente.
- 22) Acerca si les genera motivación que su opinión sea tomada en cuenta para innovar los procesos de capacitación, en la tabla No 66, se demuestra que la totalidad de los colaboradores mencionan que sí les motiva.

- 23) En consideración si el desarrollo de las habilidades blandas genera motivación e influye en la experiencia como cliente, la totalidad de los colaboradores, según la tabla No 67, indican que sí.
- 24) Respecto si el departamento de formación motiva el desarrollo de la habilidad inspira confianza, visualizando la tabla No 68, corroboramos que la totalidad de los colaboradores respondieron que sí.
- 25) Para la totalidad de los colaboradores del departamento, sí les hace sentir motivados generar ideas para que todo el equipo capaciten ágilmente, en base a los resultados de la tabla No 69.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico que consiste en determinar si existe un instrumento de medición o evaluación de las habilidades blandas de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para comprender si se logra detectar las habilidades que tienen una oportunidad de mejora, se concluyó que;

- 26) Respecto a la existencia de un instrumento que evalué las habilidades blandas en el departamento de formación más de la mitad de los colaboradores indicaron que no hay ninguno, en base a los resultados de la tabla No 70, por lo que puede existir un sesgo ya que una pequeña parte mencionaron que si existía uno y estos en su totalidad dijeron que este instrumento si cumplía su función, según la tabla No 71. Por otro lado los resultados de la tabla No 72 y No 73, la totalidad de los colaboradores consideran que es importante un instrumento que evalué las habilidades blandas, ya que permite conocer cuales se deben desarrollar, para mejorar el desempeño y motivación y que este instrumento le permitiría desarrollarse de una mejor manera, para poder crecer en la organización y

conocer si dichas habilidades ya están suficientemente desarrolladas o si les falta trabajarlas.

6.2 LIMITACIONES

En el proceso de recolección de datos por medio del instrumento de estudio, se presentó una limitación la cual se detalla a continuación:

Tiempo de respuesta:

Los colaboradores duraron aproximadamente un mes en responder el instrumento, debido a que no todos en su totalidad se encontraban laborando por motivos de incapacidad y vacaciones, esta situación impidió avanzar el desarrollo de la tesis, hasta que se obtuvo la totalidad de las respuestas de la población.

6.3 RECOMENDACIONES

A continuación se procede a desarrollar las recomendaciones que se observaron oportunas, basándonos los hallazgos que fueron planteados en las conclusiones, con el objetivo de brindar una mejora respecto a la influencia de las habilidades blandas como factor del desempeño y motivación de los colaboradores.

Lo que se refiere a determinar si existe un perfil del puesto de analista de capacitación II en el departamento de formación de una entidad financiera privada, con el fin de conocer las habilidades blandas con las que deben contar los colaboradores, se recomienda que:

- 1) Referente al conocimiento e identificación del concepto de habilidades blandas, el supervisor del departamento de formación, debe asegurarse de que todas las personas conozcan el concepto de habilidades blandas. Se deben colocar materiales visuales e ilustrativos como imágenes en las pizarras de las salas de capacitación. Además, enviar por correo un boletín o

una infografía para lectura de los colaboradores y en la reunión más cercana conversar sobre la información enviada.

- 2) En cuanto al estar informado sobre la existencia de un perfil del puesto y las habilidades blandas que se requieren, esta información se debe postear y mantener en la red social Goconect en la sección de puestos, para que así cualquier persona del departamento e incluso de la organización pueda tener acceso al mismo y realizar cualquier consulta en el momento que lo crea necesario.
- 3) El departamento de Talento Humano debe analizar la posibilidad de incluir dentro del perfil del puesto habilidades blandas como la comunicación efectiva ya que los capacitadores deben tener la capacidad de transmitir información compleja de una forma más sencilla de entender, también la habilidad a ser flexibles y capaces de adaptarse a diferentes situaciones y necesidades del personal, adicional para lograr personalizar su enfoque a los diferentes estilos de aprendizaje innovadores.
- 4) Un proceso que debe ser analizado y actualizado en relación a los nuevos requerimientos, objetivos y funciones es el perfil del puesto, actualmente los colaboradores se encuentran de acuerdo con que las habilidades coinciden con las funciones, sin embargo es necesario tener en cuenta que cada vez que se realicen cambios en las responsabilidades del área, el departamento de Talento Humano debe actualizar el perfil, que se adapte las habilidades blandas a las nuevas necesidades del puesto, ya que de esta forma un perfil de puesto actualizado permite atraer candidatos adecuados, permite definir con más claridad las expectativas del desempeño y se asegura que los trabajadores tengan la formación y capacitación adecuada para llevar a cabo de forma exitosa sus deberes.

En lo que respecta al segundo objetivo específico que consiste en identificar cuales habilidades blandas influyen en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para saber si son efectivas en el puesto que desempeñan, se recomienda:

- 5) Los colaboradores externan que la habilidad innovación sí influye en su desempeño, por lo que se debe de ampliar la oportunidad de poder aportar más y de esta manera seguir desarrollándola, fomentando la colaboración en el equipo, la creatividad, asignando nuevas responsabilidades, empoderando a las personas para que lideren proyectos y sesiones de capacitación, también capacitando al equipo en temas relacionados a la innovación como el pensamiento crítico, creatividad y resolución de problemas permite el fortalecimiento y desarrollo de dicha habilidad.
- 6) Las habilidad blanda de “piensa ágilmente” está influyendo de manera positiva en el desempeño de los colaboradores del departamento de formación permitiéndoles generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad, por lo que se desea es la mejora continua y esto se logra haciendo que los supervisores fomenten la comunicación efectiva e incluyan al personal en las tomas de decisiones rápidas, ya que así impulsan que el ambiente de trabajo se sienta cómodos tomando decisiones rápidamente, con enfoques diferentes a los que están acostumbrados, promueve la exploración y nuevas soluciones e ideas.
- 7) Para continuar manteniendo los objetivos del departamento alineados con los de la organización es importante una comunicación clara, lo que se debe realizar una sesión en teams con el equipo cada replanteamiento de objetivos organizacionales, de esta manera informar a las personas y garantizar que no queden dudas, adicional a la hora de plantear las metas del departamento, estas vayan ajustadas a la idea inicial de la empresa.

- 8) La habilidad blanda “inspirar confianza” actualmente influye en generar engagement con los equipos de capacitación, pero esta habilidad se puede aprovechar e impulsar también desde un punto de liderazgo y por eso los supervisores del departamento deben generar oportunidades de empoderamiento, para que se desenvuelvan en esta habilidad desde escuchar al equipo, brindar apoyo y a trabajar desde la empatía, esto se puede aprovechar cuando el supervisor se encuentra de vacaciones, fuera de oficina, enfermo o con sobre carga de trabajo, se asigne una persona para que cumpla ciertos roles, como comunicados, reuniones, retroalimentación y de esta manera logre tener este acercamiento con los compañeros generando engagement, no solo con los equipos de capacitación, sino con el grupo de trabajo completo.
- 9) Colaborar permite al personal resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento, para seguir fomentando esta acción es importante evitar la cultura individualista y más bien incentivar el trabajo en equipo, para ayudar a la participación de todos es importante que los supervisores deleguen responsabilidades al equipo, esto se hace creando grupos de trabajo donde se comparta un objetivo en común, también es importante la celebración de los éxitos y logros para que todos sientan la importancia de la contribución.
- 10) Lograr cumplir con la expectativa de las personas en los procesos de capacitación se da gracias a la habilidad de impulsar la experiencia del cliente y del colaborador, esta habilidad se debe trabajar desde el líder del departamento para poder influenciar al personal a replicarlas en la formación de los demás, debido a esto se deben realizar acciones que fomenten esta cultura, asegurándose que el departamento cuente con las herramientas necesarios, para esto se puede asignar un encargado que lleve una lista de materiales y equipos, para que las salas de capacitación siempre estén listas para brindar la mejor experiencia, aparte el supervisor debe personalizar las experiencias de los colaboradores que sea adaptado a las distintas necesidades y

esto se puede lograr creando espacios de focus group, cada 3 meses una sesión de 1 hora donde se discutan temas relacionados a los servicios y capacitaciones que se brindan y se den ideas para mejorar los procesos y la experiencia de los clientes.

11) Respecto a la habilidad que más influye en el desempeño los colaboradores indican que es la habilidad piensa ágilmente y la que menos que influye es innovar, por lo que se debe dar conocimiento al personal, de las habilidades que se encuentran en el perfil de puesto, para que todas se desarrollen e impacten positivamente en el desempeño y no dejar de lado alguna habilidad que al final si aporte. La mejor forma de difundir esta información es por medio de talleres e incluso al ser capacitadores se puede asignar una habilidad por semana y está persona se encarga de montar un taller de una hora y después lo imparte a los demás compañeros.

En lo que respecta al tercer objetivo específico que consiste en conocer cuáles habilidades blandas influyen en la motivación de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para establecer cuales habilidades blandas están satisfaciendo las necesidades de los colaboradores, se recomienda:

12) En cuanto a las necesidades fisiológicas, la remuneración salarial es una necesidad importante para los colaboradores del departamento de formación, los cuales una parte menor a la mitad externan no estar conforme y acorde a las habilidades blandas que solicitan, por lo que se debería que el área de Talento Humano realice un análisis mercado, de esta manera asegurarse que la remuneración salarial es competitiva y que las tareas están coherentes al salario, aparte ser transparente con las personas abriendo un canal de comunicación, tipo buzón de sugerencias para que externen los motivos y de esta manera se puedan analizar e indicar transparentemente la razón de trabajarse de esa manera e incluso sino se puede realizar aumento de salarios, se pueden ofrecer

incentivos como bonos por el desempeño, capacitación y desarrollo, para que crezcan en la empresa.

12) **Seguridad pendiente**

13) Dentro de la necesidad de seguridad un factor que influye es la exposición al público ya que no todos los colaboradores se sienten motivados con esta acción que conlleva el puesto, al ser un puesto altamente expuesto por tener que brindar capacitaciones, liderar sesiones y equipos, se debe brindar material de apoyo como vídeos relacionado a técnicas de comunicación efectiva, como manejar situaciones difíciles. Se puede hacer sombra con un compañero que tenga esta facilidad para que pueda tomar tips. Por último es necesario garantizar la seguridad de riesgos físicos y psicológicos como acoso o violencia verbal.

14) Contar con líderes que desarrollen las habilidades blandas les permite a los colaboradores tener seguridad y motivación en su puesto, por lo que una forma de continuar incentivando este aprendizaje es establecer planes de desarrollo, esto se debe trabajar con cada colaborador de manera personalizada ayudándoles a reconocer sus fortalezas, debilidades y actividades que les permita crecer en su carrera y no solo limitarse a las habilidades blandas del perfil de puesto, sino también enfocarse en las competencias que debe empezar a desarrollar para el puesto que se desea en un futuro.

15) Como parte de cuidar al personal e impulsar la experiencia del cliente y del colaborador es poder hacer que se sienta seguro en la organización, para poder potenciar esta habilidad es necesario un buen ambiente laboral que desde los líderes promuevan la colaboración, el respeto, la tolerancia, el trabajo en equipo, adicional que se incentive al crecimiento dentro de la empresa con oportunidades de ascensos, una manera es solicitar a Talento Humano que permita al departamento de formación poder realizar pasantías de una semana en otros departamentos, para

que se pueda tener más oportunidades de desarrollo profesional y de aprendizaje de otras áreas que en algún momento se aspira formar parte.

- 16) Para los colaboradores la habilidad de innovación es la que menos influye en la motivación desde las necesidades sociales, por lo cual se debe reforzar esta habilidad fomentando la cultura de innovación en el ambiente laboral, donde se incentive al personal a crear en equipo nuevas formas de aprendizaje, proponer diferentes herramientas para capacitación e investigar sobre los distintos tipos de coaching para los grupos de nuevo ingreso y de esta manera entre todos puedan implementar y evaluar su efectividad
- 17) Colaborar y sentirse parte del equipo al personal del departamento de formación les genera motivación e impulsa su experiencia como colaborador, por lo que se debe promover la participación de todos, fomentar el trabajo en equipo y también una acción que motiva a las personas a continuar potenciando la habilidad de colaborar y conectar con el equipo, es el agradecimiento, se puede hacer una sesión los viernes antes de salir, por medio de la plataforma Teams de 10 minutos y agradecer a esas personas que colaboraron en la semana.
- 18) La innovación es la habilidad que menos influye en relación a la necesidad de estima en el personal del departamento de formación, para lograr satisfacer la estima es importante el reconocimiento y el respeto de los demás, por lo que si asociamos estos valores con la habilidad de innovar es necesario que en el departamento proporcione tiempo y recursos para que los colaboradores experimenten nuevas ideas y enfoques, también al momento de compartir sus conocimiento e ideas sea reconocido por tener un pensamiento innovador.
- 19) Para las necesidades de estima sobre si influye en la motivación el reconocimiento de las habilidades blandas se debe generar reconocimientos mensuales y premiaciones, dentro de estas se pueden dar aplausos, puntos canjeables, tiempo libre, licencias y cursos.

Respecto a actividades y celebraciones que potencien la habilidad de inspirar confianza se debe fomentar la participación activa del equipo, también personalizar las actividades tomando en cuenta los distintos intereses ya que hay diferencias de edad y gustos en el equipo y para esto se puede generar un comité de actividades para que se puedan hacer con tiempo un cronograma y no quede ninguna celebración importante por fuera.

20) Para los colaboradores la habilidad de impulsar la experiencia del cliente y del colaborador es la que menos influye en la motivación desde las necesidades de autorrealización, se debe empezar a comprender las necesidades de autorrealización del personal, por lo que se debe buscar opciones de cómo medir la satisfacción de los colaboradores del departamento, en base a este aspecto con una encuesta, para que de esta forma con esas sugerencias expuestas, se pueda llegar a nuevas ideas que logren satisfacer dicha necesidad.

21) Respecto a la necesidad de autorrealización a todos los colaboradores les motiva que su opinión sea tomada en cuenta para innovar los procesos de capacitación, la autorrealización es un impulso para que las personas alcance su mayor potencial, por lo que se debe hacer para motivar esta habilidad es establecer metas desafiantes que permitan liderar nuevos proyectos y empoderarse, como parte de recompensa por esas metas y desempeño, brindar espacios para que puedan llevar cursos de la universidad de Bac Credomatic, para que estas personas puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

22) El desarrollo de las habilidades blandas es una actividad que les genera motivación e impacta en la experiencia como colaborador, es muy importante para el crecimiento laboral, por lo que se debe establecer talleres y entrenamientos para fortalecer las habilidades blandas, tanto las que están en el perfil de puesto, como las habilidades del futuro, que también son necesarias para el trabajo actual, están son el liderazgo, la empatía, resolución de conflictos, se puede solicitar estos

talleres con Talento Humano una vez al mes y después de cada taller realizar la actividad de juego de roles, que esto permite poner en práctica estas habilidades y acompañado de feedback constructivo sobre los aspectos que se necesitan mejorar para mayor éxito.

- 23) Inspirar confianza es un sentimiento de seguridad en uno mismo y en las capacidades propias, por eso la importancia de saber transmitir esa misma sensación a los demás, a veces una persona puede estar llena de habilidades, sin embargo sino se muestra con la confianza necesaria puede que no tenga credibilidad, por lo que parte de desarrollar la habilidad de inspirar confianza también va en la misma línea del lenguaje corporal y verbal, los supervisores del departamento pueden solicitar talleres a Talento Humano que se enseñe como mantener una buena postura, contacto visual, gestos que transmitan confianza, hablar de una manera clara y pausada. Aparte se puede enviar información visual como imágenes al grupo de Teams, con información respecto al tema, recomendar podcast y libros, para que los colaboradores en sus espacios que no se encuentren dando capacitación puedan leer y escuchar, después se puede poner en práctica en la sesión de trabajo más cercana, donde se tenga que exponer y los compañeros brinden retroalimentación respecto a los avances.
- 24) La capacidad de pensar ágilmente permite generar ideas para que todo el equipo capacite ágilmente, esta habilidad para el personal es una fuente de motivación para la autorrealización ya que implica superar nuevos retos y esto genera un sentimiento de logro y satisfacción, por lo que en los espacios de desarrollo se debe implementar juegos de improvisación y simulación, donde se ponga una escenario de una situación realista que atraviesa el departamento de formación o la organización y deben brindar soluciones, estas actividades fomentan el pensamiento creativo y a estar preparados para cualquier imprevisto.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico que consiste determinar si existe un instrumento de medición o evaluación de las habilidades blandas de los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, para comprender si se logra detectar las habilidades que tienen una oportunidad de mejora, se recomienda:

25) Más de la mitad de los colaboradores manifestaron no tener actualmente un instrumento que les permita evaluar las habilidades blandas, por lo que se debe revisar los instrumentos de evaluación con los que se cuentan actualmente con el personal presente, para que tengan conocimiento de lo que realmente se les está evaluando respecto a las capacitaciones. Una evaluación referente a las habilidades blandas es considerada importante, para saber que habilidades blandas necesitan trabajar para su desarrollo laboral y mejorar el desempeño, por lo que se debe incluir por medio de la herramienta de Medallia, que ya actualmente la entidad financiera cuenta con esta licencia para medir la satisfacción del cliente externo y se podría configurar para el cliente interno, de esta manera incluir un cuestionario de 5 preguntas cada una referente a una habilidad del perfil del puesto y al finalizar los procesos de capacitación, dicha encuesta sea enviada a los participantes, para que de esta forma se evalúen y se logre obtener retroalimentación si esas habilidades se están viendo reflejadas en los procesos de capacitación y si fuera el caso que no, tengan el conocimiento para empezar a trabajarlas o mejorarlas. Como proceso adicional es importante que el supervisor le dé seguimiento a las encuestas y avance como parte del desarrollo del personal, hacer una sesión en Teams con cada colaborador, revisar la encuesta, analizar los puntos de mejora y generar un seguimiento individual con recomendaciones y pasos a seguir, para poder fortalecer dicha habilidad.

REFERENCIAS

- Alvin Powell (23 octubre del 2017) Edad de oro para los jugadores del equipo. The Harvard Gazzete. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/10/social-skills-increasingly-valuable-to-employers-harvard-economist-finds/>
- Bac Credomatic (2022) Juntas directivas Bac Credomatic, (Archivo PDF) https://www2.baccredomatic.com/sites/default/files/junta_directiva_junio_22.pdf
- Bizneo (2022) Que es el desempeño laboral y como medirlo. <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/#comments>
- Cáceres, Peña y Ramos (2018) *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú.* (Universidad del Pacífico, escuela post grado).
- Carolina Ibarguen Giraldo (13 abril 2022) Habilidades blandas. La República. <https://www.larepublica.co/analisis/carolina-ibarguen-giraldo-2581108/habilidades-blandas-3342532>
- Chiavenato (2017) *Comportamiento Organizacional.* McGraw- Hill Interamericana S.A de C.V. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Christian Conde (1 julio 2022) Habilidades conceptuales: qué son y cómo desarrollarlas. Universia. [Universia.https://www.universia.net/es/actualidad/habilidades/habilidades-conceptuales-que-son-y-como-desarrollarlas.html](https://www.universia.net/es/actualidad/habilidades/habilidades-conceptuales-que-son-y-como-desarrollarlas.html)
- Deloitte (s.f) Competencias claves para poder destacar en un proceso de selección. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/careers/articles/competencias-clave-para-poder-destacar-en-un-proceso-de-seleccion.html>

Diego Benítez (17 diciembre 2019) Desarrolle sus habilidades blandas y competencias sociales para alcanzar el éxito. La república. <https://www.larepublica.net/noticia/desarrolle-sus-habilidades-blandas-y-competencias-sociales-para-alcanzar-el-exito>

Ecoembes (27 diciembre del 2020) La evaluación del desempeño laboral. <https://ecoembesempleo.es/evaluacion-desempeno-laboral/>

El economista (7 de junio del 2022). ¿Cómo impacta las diferentes modalidades de trabajo en el desempeño laboral? La república. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/como-impacta-las-diferentes-modalidades-de-trabajo-en-el-desempeno-laboral-3379152>

Emeritus (7 noviembre 2022) Medir las habilidades blandas. <https://latam.emeritus.org/blogs/medirlashabilidadesblandas/#:~:text=M%C3%A9todos%20para%20medir%20las%20habilidades%20blandas&text=Son%20herramientas%20que%20act%C3%BAan%20como,forma%20de%20encuestas%20y%20cuestionarios>

Ferro Veigo (2020) *Una nueva fórmula para incentivar al trabajador.*

Gema Sánchez Cuevas (16 agosto del 2022) ¿Qué son las habilidades sociales? La mente es maravillosa. <https://lamenteesmaravillosa.com/que-son-las-habilidades-sociales/>

Gómez (2020) *Las habilidades blandas y su incidencia en la formación académica como herramienta de desarrollo profesional en los estudiantes de undécimo año, sección 11-1 modalidad nocturna del colegio de técnico profesional de santa cruz, circuito 01 de la dirección regional de educación de santa cruz, Guanacaste en el periodo lectivo 2020.* (Optar el título de Licenciatura, Universidad Latina de Costa Rica).

Gutiérrez y Godoy. (2022) Administración: un enfoque gerencial y estratégico en el entorno organizacional. EUNED

Hernández y Mendoza (2018) *Metodología de la investigación las rutas cuantitativas,*

cualitativa y mixta. McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.
<http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Isabel Reyes (19 de agosto 2021) Qué son y cuáles son los tipos de competencias laborales más valoradas del mercado. Cognosonline. <https://cognosonline.com/co/blog/tipos-competencias-laborales/>

Jorge Zuluaga Guzmán (21 septiembre 2020) Beneficios del aprendizaje de habilidades blandas en el desarrollo de la organización. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-del-aprendizaje-de-habilidades-blandas-en-zuluaga-guzmán>

Kate Morgan (6 de agosto 2022) Qué son las "habilidades blandas" y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar. BBC news mundo. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>.

La República (23 mayo del 2022) Carencia de competencias condena a “millennials y generación Z” a no tener empleo. <https://www.larepublica.net/noticia/carencia-de-competencias-condena-a-millennials-y-generacion-z-a-no-tener-empleo>

Luis Pérez (19 enero del 2020) Como aplicar la pirámide de Maslow para la motivación. Revista Unir. <https://www.unir.net/empresa/revista/como-aplicar-la-piramide-de-maslow-para-la-motivacion-laboral-de-tu-equipo/>

Maduko y Vidal (2020) *The impact of hard soft skills on managers innovativeness*. (MBA Thesis)

Magdalena López (12 mayo del 2022) Estas son las 10 habilidades blandas que le ayudara a potenciar su crecimiento en el trabajo. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/estas-son-las-diez-habilidades-blandas-que-le-ayudaran-a-potenciar-su-crecimiento-en-el-trabajo>

- Manrique, Oyarzabal y Herrera (2019) *Análisis de brechas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social* (Pontificia universidad Católica del Perú, optar el título de licenciatura en Gestión Empresarial)
- María Fernanda Vargas Cordova (19 abril 2022) Habilidades blandas: ¿Cómo desarrollarlas? INCAE business school. <https://www.incae.edu/es/blog/2022/04/19/habilidades-blandas-como-desarrollarlas.html>
- Otárola y Valverde (2021) *Planificación y programación*. EUNED.
- Paola Villagómez (07 abril 2020) Las competencias ejecutivas del futuro. INCAE business school. <https://www.incae.edu/es/blog/2020/04/07/las-competencias-ejecutivas-del-futuro.html>
- Pucamayo (2018) titulada *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los docentes en la institución educativa politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*.
- Romero, Granados, López y González (2020) *Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: Revisión de documental*. (Optar el título de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo)
- Ronny Gudiño (21 de enero del 2019) Estudio revela las habilidades más demandadas por las empresas. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/estudio-revela-las-habilidades-mas-demandadas-por-las-empresas>
- Sociedad LR (19 de marzo del 2020). Teletrabajo: ¿Cómo aumentar el rendimiento laboral en tiempos de coronavirus? La República. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/03/19/coronavirus-como-aumentar-elrendimiento-laboral-en-el-teletrabajo-y-trabajo-desde-casa-covid-19-atmp/>
- Ulloa Brenes (2019) *Psicología de la motivación*. EUNED

Up Spain (s.f) La motivación laboral: ¿Qué es y cómo implementarla? <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Vázquez y Sánchez (2019). *Gestión de recursos humanos para la PYME*. Ediciones pirámide.

work meter (s.f.) Mejorar el desempeño laboral. <https://www.workmeter.com/blog/mejorar-desempeno-laboral/>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para analizar las habilidades blandas como factor de desempeño y motivación, en los colaboradores del departamento de formación de la entidad financiera de Bac Credomatic, año 2023, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. La presente encuesta está relacionada con la influencia de las habilidades blandas como factor de desempeño y motivación de los trabajadores del departamento de formación de la entidad financiera Bac Credomatic, la misma está conformada por preguntas cerradas, abiertas y semiabiertas, se aplica con el fin de obtener los resultados de la investigación, la cual será utilizada para fines académicos.

La presente encuesta está dirigida al personal que forma parte del departamento de formación de la entidad financiera de Bac Credomatic.

Toda la información de esta encuesta se trabajará bajo total discreción, su participación en este estudio es confidencial y los datos se presentarán de forma grupal. En caso de publicarse los resultados de esta investigación o divulgarse en una reunión formal, se garantiza estrictamente el anonimato de todas las personas participantes en el estudio, por lo que le solicito contestar con la mayor sinceridad posible.

I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su género?
 - () Masculino
 - () Femenino
 - () Intersex

2. ¿Cuál es su edad?
 - () De 18 a 30 años
 - () De 31 a 40 años
 - () De 41 a 50 años

3. ¿Cuál es su grado académico?
 - () Bachiller en educación secundaria
 - () Bachillerato Universitario
 - () Licenciatura Universitaria
 - () Otro ¿Cuál? _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer al departamento de formación?
 - () Menos de 6 meses
 - () Mas de 6 meses

II. VARIABLE 1. Perfil del puesto**A. INDICADOR 1: Habilidades blandas**

5. ¿Cuál de las dos definiciones indicadas se refiere a habilidades blandas?
 - () Son las que se identifican como el comportamiento y las cualidades personales que permiten prosperar en el lugar de trabajo

Son los conocimientos y habilidades relacionadas al trabajo que una persona necesita para desempeñar funciones técnicas.

6. ¿Tiene conocimiento si existe un perfil del puesto de Analista de capacitación II?

Sí

No Pase a la pregunta 10

7. ¿Sabe cuáles son las habilidades blandas incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?

Sí

No

8. ¿Identifique cuáles de las siguientes habilidades blandas están incluidas en el perfil del puesto Analista de capacitación II?

Inspira confianza

Innova

Atención al detalle

Colaboración

Trabajo en equipo

Piensa ágilmente

Impulsa la experiencia del cliente y el colaborador

Servicio al cliente

Sabe hacer preguntas que lleven a reflexionar

Define los resultados deseados para facilitar la sesión

Comunicación asertiva

Escucha activa

Empatía

Otra que considere incluir _____

9. ¿Considera usted que las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos están acordes con las funciones del puesto de Analista capacitación II?

Sí

No ¿Por qué? _____

III. VARIABLE 2. Desempeño

INDICADOR 1: Habilidades blandas

10. ¿Considera usted que la habilidad blanda “Innovar” influye en su desempeño?

Sí

No ¿Por qué? _____

11. ¿Cree que la habilidad blanda “piensa ágilmente” le permite generar acciones para que las personas aprendan con mayor facilidad?

Sí

No ¿Por qué? _____

12. En Bac Credomatic un objetivo de la organización es reinventar la Banca y pensar ágilmente, ¿los considera usted parte de sus objetivos?

Sí

No ¿Por qué? _____

13. ¿Piensa que la habilidad blanda “inspira confianza” permite generar engagement con los equipos de capacitación, influyendo de manera positiva en la satisfacción del cliente?

Sí

No ¿Por qué? _____

14. ¿Contar con la habilidad blanda “colabora” le facilita resolver colectivamente un problema y avanzar hacia los objetivos del departamento?
- Sí
- No ¿Por qué? _____
15. ¿Impulsar la “experiencia del cliente y el colaborador” le ayuda a cumplir la expectativa de las personas en el proceso de capacitación?
- Sí
- No ¿Por qué? _____
16. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su desempeño, tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?
- Innovar
- Piensa ágilmente
- Inspira confianza
- Colabora
- La experiencia del cliente y el colaborador
17. ¿Considera usted que la habilidad blanda que usted clasificó como 1 en la pregunta anterior, es la de menor influencia en su desempeño o del todo no influye en él?
- _____

IV. VARIABLE 3. Motivación

INDICADOR 1: La Pirámide de necesidades según Maslow.

Fisiológicas

18. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades fisiológicas (respirar, vestirse, alimentarse, descansar, sexo, etc. Se cubre todo lo relacionado con el ser humano para que pueda sobrevivir) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?

Innovar

Piensa ágilmente

Inspira confianza

Colaborar

La experiencia del cliente y el colaborador

19. ¿La remuneración salarial le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?

Sí

No

20. ¿Considera que la remuneración salarial se encuentra acorde respecto a las habilidades blandas solicitadas en el perfil del puesto?

Sí

No

Seguridad

21. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de seguridad (Se refiere a todos

aquellos aspectos que nos hacen sentir seguros para mantener un orden y seguridad en la vida y poder vivir sin miedo) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?

Innovar

Piensa ágilmente

Inspira confianza

Colaborar

La experiencia del cliente y el colaborador

22. ¿Se siente motivado y seguro a la exposición al público, convivencia entre sí y el desarrollo de la habilidad “colaborar” que el puesto de trabajo exige?

Sí

No

23. ¿Le genera motivación contar con líderes que potencien las habilidades blandas ya que esta acción transmite seguridad y confianza en su puesto de trabajo?

Sí

No

24. ¿Considera usted que sentirse seguro en la empresa influye en su motivación y en su experiencia como colaborador?

Si.

No.

Sociales

25. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde las necesidades sociales (sentirse integrado en la sociedad a través de las relaciones interpersonales y el desarrollo afectivo: amistades, pareja, familia, ser parte de

un grupo, recibir y dar afecto, etc.) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?

Innovar

Piensa ágilmente

Inspira confianza

Colaborar

La experiencia del cliente y el colaborador

26. ¿Colaborar con su equipo de trabajo, lo motiva?

Sí

No

27. ¿Sentirse parte del equipo de trabajo de formación le genera motivación e impulsa la experiencia del colaborador?

Sí

No

Estima

28. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de estima, (la autoestima – independencia, confianza en uno mismo, dignidad, logro, etc.-; y la reputación o respeto, que precede a la autoestima o dignidad) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?

Innovar

Piensa ágilmente

Inspira confianza

Colaborar

La experiencia del cliente y el colaborador

29. ¿Le motiva que en el equipo de formación se realizan reconocimientos por las habilidades blandas?

Sí ¿Cuáles? _____

No

30. ¿Influye en su motivación participar en las actividades y celebraciones que potencien la habilidad “inspira confianza”?

Sí

No.

Autorrealización

31. ¿Clasifique las habilidades blandas incluidas en el perfil de puestos que influyen en su motivación según la pirámide de Maslow desde la necesidad de autorrealización, (el ser humano busca su crecimiento personal y desarrollar todo su potencial para lograr su éxito. Son personas autorrealizadas aquellas que son conscientes de sí mismas y se preocupan por las opiniones de los demás) tomando en cuenta una escala de 1 a 5 siendo 1 el menor y 5 el de mayor influencia?

Innovar

Piensa ágilmente

Inspira confianza

Colaborar

La experiencia del cliente y el colaborador

32. ¿Le motiva que su opinión sea tomada en cuenta para “innovar” los procesos de capacitación del departamento de formación?

Sí

No

33. ¿El desarrollo de las habilidades blandas, le genera motivación e influye en su experiencia como colaborador?

Sí

No

34. ¿El departamento de formación motiva al desarrollo de la habilidad “inspira confianza”?

Sí

No

35. ¿Generar ideas en su equipo de trabajo, para que todos se capaciten ágilmente, le hace sentir motivado?

Sí

No

V. **VARIABLE 4. Instrumento de medición o evaluación.**

INDICADOR 1: Habilidades Blandas

36. ¿Existe en el departamento de formación un instrumento que permita evaluar sus habilidades blandas?

Sí

No Pasar a la pregunta 38

37. ¿Respecto al instrumento utilizado para medir las habilidades blandas, considera que cumple su función?

Sí

No

38. ¿Considera que es importante que se cuente con un instrumento para evaluar las habilidades blandas?

Sí

No

39. ¿Considera usted que es importante que se cuente con un instrumento que evalúe las habilidades blandas de los colaboradores, lo cual permite conocer cuáles se deben desarrollar y a qué colaboradores, lo cual les permitiría mejorar su desempeño y motivación?

Sí

No

¿Por qué?: _____

¡Muchas gracias!

ANEXO 2: DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jeimmy Jiménez Fonseca mayor de edad, portador de la cédula I-1709-0115 estudiante de la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo tesina para optar el título de Bachiller en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Habilidades blandas como factor de desempeño y motivación para los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, calle blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de derecho de autor y derecho conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos 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, quedo advertido que la universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante notario público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 30 días del mes de abril del año dos mil veintitrés.



Firma del estudiante
Cédula I-1709-0115

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN.

San José, 01 septiembre de 2022.

Señores
Facultad de ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de supervisora responsable del departamento de formación de la entidad financiera de Bac Credomatic, brindo autorización para que la estudiante Jeimmy Jiménez Fonseca, cedula de identidad 1-1709-0115, desarrolle en esta institución el trabajo de investigación titulado: "Habilidades blandas como factor de desempeño y motivación para los colaboradores del departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022"

Además, reitero que la información obtenida de esta institución debe utilizarse de manera confidencial y solamente para fines de investigación y educativos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo ysanchezs@baccredomatic.cr, o al teléfono 84338328.

Atentamente,

Yerlin Sánchez Sánchez

Ced. 206260654



ANEXO 4: CARTA APROBACIÓN TUTORA

San José, 26 de abril del 2023

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **Jeimmy Jiménez Fonseca**, cédula de identidad número 1-1709-0115 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"HABILIDADES BLANDAS COMO FACTOR DE DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN UNA ENTIDAD FINANCIERA PRIVADA, CALLE BLANCOS, GOICOECHEA, SAN JOSÉ DE ENERO A OCTUBRE 2022"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato 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 al planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
TOTAL		100%	98%

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: 2023.04.29
 10:15:54 -06'00'

M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

ANEXO 5: CARTA APROBACIÓN LECTORA.

CARTA DE LECTOR

19 de mayo de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Jeimmy Jiménez Fonseca**, cédula de identidad **0117090115** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Habilidades blandas como factor de desempeño y motivación para los colaboradores del Departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en 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: 2023.05.24 18:17:07 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

ANEXO 6: CARTA APROBACIÓN CENIT.

**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, Desamparados, 24 de mayo.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Jeimmy Valeria Jiménez Fonseca con número de identificación 117090115 autor (a) del trabajo de graduación titulado "Habilidades blandas como factor de desempeño y motivación para los colaboradores del Departamento de formación en una entidad financiera privada, Calle Blancos, Goicoechea, San José de enero a octubre 2022" presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato; (SI) 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,


Firma y Documento de Identidad