

# HABILIDADES BLANDAS

La Clave del Futuro Profesional  
para la Gerencia

---



SUSANA IRMA ARRATIA BARRANTES  
KATTY JACQUELINE RIOS VERA  
ALEJANDRA CASAVARDE VERA  
LUZ MARINA CALCINA QUISPE



**IDEOs**  
Centro de Investigación  
y Producción Científica

# **Habilidades Blandas**

## **La Clave del Futuro Profesional para la Gerencia**

Editor



**Susana Irma Arratia Barrantes**

 <https://orcid.org/0000-0002-7781-0381>

[susarratia1@hotmail.com](mailto:susarratia1@hotmail.com)

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

**Katty Jacqueline Rios Vera**

 <https://orcid.org/0000-0002-3446-3025>

[Krios@unsa.edu.pe](mailto:Krios@unsa.edu.pe)

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

**Alejandra Casaverde Vera**

 <https://orcid.org/0009-0006-1432-7006>

[alejandracasav24@gmail.com](mailto:alejandracasav24@gmail.com)

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

**Luz Marina Calcina Quispe**

 <https://orcid.org/0000-0002-0571-960X>

[lum95104@gmail.com](mailto:lum95104@gmail.com)

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

## DEDICATORIA

A ti mi Dios, mi Padre Celestial quien en todo momento ha sido y es mi fuerza y mi fuente de sabiduría, mi roca, mi pronto auxilio en mis tribulaciones; sin ti mi Dios nada de esto hubiera sido posible.

A mi Amado Esposo Carlos por su sacrificio y esfuerzo, por apoyarme siempre en el crecimiento personal y profesional, por creer en mi capacidad, y alentarme con su fuerza en mis momentos difíciles de salud y muchas veces de desánimo.

A uno de mis amores más grandes de mi vida, mi nieta Leita Esther, por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder seguir siendo mejor ser humano cada día más y así poder seguir aprendiendo y compartiendo.

A mis amados hijos Saraí Joana, Diego Benjamín, quienes, con su amor, sus palabras de aliento desde la lejanía no me dejan decaer.

## AGRADECIMIENTO

Amado Dios Padre Eterno, permíteme agradecerte por todo tu cuidado, amor y misericordia hacia mi persona, mi amada familia y por los ángeles que siempre das a mi vida, especialmente a todas las personas que me apoyaron en esta investigación. (Profesores, alumnos, amigos y otros), para cumplir con este reto deseado.

A ti siempre sea la Honra, la Gloria y la Alabanza, sin ti nada de esto podría ser posible, gracias, gracias, mi Dios Amado.

Este trabajo realizado en las Universidades es un esfuerzo en el cual directa o indirectamente participaron distintas personas, siendo entrevistados respondiendo encuestas, teniendo mucha paciencia y de esta forma dándome animo acompañándome en los momentos de crisis (es decir momentos de espera) ya sea a profesores y alumnos para realizar esta Investigación.

Trabajo que me ha permitido aprovechar la competencia y experiencia de muchas personas que deseo agradecer en este momento.

A mi Amado esposo Carlos Alayo por ser ese potente gran ser humano y compañero de mi vida, mi inspiración entendió mis ausencias y mis malos momentos a mi amados e entrañables hijos Sarai Joana, Diego Benjamín y a mi adorada Nieta Leita Esther, quienes que con una palabra, una sonrisa y/o un abrazo a la distancia me daban la fuerza para continuar después de haber sufrido un Pre-Infarto.

A mi Asesor Dr. Bernardo de la Gala, quien, con su experiencia profesional, su calidad humana, palabras de ánimo, apoyo incondicional, retroalimentación, paciencia ante mi inconsistencia de algunas veces y por su valiosa dirección y apoyo para seguir este camino y llegar a la conclusión del mismo.

Gracias a mi hermano MBA. Rubén Arratia, cuyo ejemplo y crecimiento profesional han sido mi fuente de motivación en mi carrera durante todos estos años.

A todos los directores de Facultad de las diferentes universidades por el apoyo, coordinación y la buena gestión de los demás profesores, alumnos y de esta forma conseguir de una forma real toda la información necesaria para este fin.

Así mismo agradecer de manera especial a quien considero una amiga y profesional excelente la Dra.Sandra Bouroncle, por sus valiosas aportaciones, tiempo y ánimo que me brindo cuando le comenté el tipo de investigación que deseaba realizar.

Mi agradecimiento por la colaboración del equipo involucrado en la toma, procesado de las muestras y el análisis de este estudio que hicieron posible la realización de esta tesis .Y de manera muy especial mi agradecimiento enorme a mi amigo joven Mg. Reynaldo Fontes por su espíritu de grupo, paciencia y por el incondicional apoyo durante estos años de trabajo, gracias por los buenos momentos, por aguantarme, escucharme y por esa maravillosa paciencia que lo caracteriza y sus palabras de aliento; así mismo a mi amigo Mg. Felipe Alarcón por su visión crítica, sus aportes valiosos en esta investigación y a todos mis amigos profesores (Dra. Sandra Bouroncle, Dr. Luis Torres, Mg. Renato Martínez) quienes se dieron el tiempo para validar el instrumento. Reitero mi agradecimiento a todos los decanos, directores de facultad de las diferentes universidades por el apoyo, coordinación y la buena gestión con los demás profesores, alumnos y de esta forma conseguir de una forma real toda la información necesaria.

A los alumnos, profesores que llenaron, las encuestas y fueron entrevistados. Y a la amabilidad de las personas de afuera que participaron indirecta o directamente gracias a cada uno de ellos por todo su apoyo para que este reto se haga realidad.

Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mi estima y agradecimiento eterno a cada una de las personas que formaron y forman parte de mi vida.

Comparto con Uds. esta promesa fiel, muy cierta de nuestro Padre Celestial.

Pon tus obras en las manos del Señor y El hará.

De Él, viene la fuerza, sabiduría; nada se mueve sin la intervención de Él.

Dios los Bendiga Ricamente.

## Contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESEÑA .....	9
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I.....	14
1.1. Fundamentación del problema.....	14
1.1.1. Descripción general de la situación .....	15
1.1.2. Antecedentes del problema .....	15
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos.....	17
1.2. Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos .....	18
1.4. Variables de estudio.....	19
1.6. Justificación de la investigación .....	21
1.6.1. Conveniencia .....	21
1.6.2. Teórica .....	22
1.6.3. Práctica.....	22
1.6.4. Metodológica .....	23
1.7. Limitaciones de la investigación.....	24
1.7.1. Tiempo .....	24
1.7.2. Espacio geográfico.....	24
1.7.3. Recursos.....	24
1.7.4. Características demográficas de las unidades de estudio.....	24
1.8. Tipo de estudio.....	24
1.8.1. Enfoque de investigación.....	24
1.8.2. Método .....	25
1.8.3. Tipo y alcance de investigación.....	25

1.9. Estructura por capítulos del trabajo .....	26
CAPÍTULO II .....	27
2.1. Antecedentes de la investigación .....	27
2.2. Competencias blandas.....	35
2.2.1. Definición de competencia blanda .....	35
2.2.2. Adquisición de las competencias blandas .....	36
2.2.3. Importancia de las competencias blandas .....	38
2.2.4. Competencias blandas más valoradas .....	39
2.2.5. Competencias blandas consideradas en este trabajo .....	40
CAPITULO III .....	45
3.1. Diseño de investigación .....	46
3.1.1. Tipo de diseño.....	46
3.1.2. Técnicas de recolección de datos .....	47
3.1.3. Tipos de instrumentos .....	48
3.1.4. Tipos de confiabilidad utilizados .....	49
3.2. Diseño muestral .....	50
3.2.1. Población .....	50
3.2.2. Unidades de análisis.....	51
3.2.3. Muestra .....	51
3.3. Procedimiento .....	52
3.3.1. Descripción de Cada uno de los pasos que se han seguido en la investigación.....	52
3.3.2. Grafico del punto anterior .....	52
CAPÍTULO IV .....	53
4.1. Análisis de la entrevista a docentes y estudiantes.....	54
4.2. Análisis de datos recolectados por el cuestionario .....	72
4.2.1. Confiabilidad de la información recolectada .....	72
4.2.2. Características demográficas .....	73
4.2.3. Pruebas de normalidad de las competencias blandas.....	76
4.2.4. Tablas cruzadas .....	76
4.3. Análisis y discusión de los resultados de la investigación.....	107
CONCLUSIONES .....	110

RECOMENDACIONES .....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	116
PROPUESTA DE MEJORA.....	123
1. Propuesta de un plan de mejora .....	123
1.1 Introducción .....	123
1.2 Título.....	123
1.3 Justificación .....	123
1.4 Objetivo de la propuesta .....	124
2. Descripción del plan de mejora .....	124
2.1 Cobertura .....	124
2.2 Beneficiarios .....	125
2.3 Duración.....	125
2.4 Actividades previas.....	125
2.5 Actividades principales de mejora por dimensiones.....	126

## RESEÑA

Las competencias blandas han adquirido un protagonismo sin precedentes en el ámbito laboral, especialmente en una era marcada por la automatización y la inteligencia artificial. Estudios recientes de prestigiosas instituciones como la Universidad de Harvard destacan que, aunque las habilidades técnicas son esenciales, las competencias blandas como la empatía, el liderazgo y la capacidad de adaptación son los verdaderos diferenciadores en un mundo donde las máquinas asumen tareas repetitivas y mecánicas. En este contexto global, la ciudad de Arequipa no es ajena a esta transformación. Los profesionales de administración, tanto estudiantes como futuros líderes, deben fortalecer estas capacidades para mantenerse competitivos y contribuir eficazmente al desarrollo empresarial y social.

Este trabajo de investigación analiza el nivel de desarrollo de habilidades no técnicas, o competencias blandas, en estudiantes del último año de la carrera de administración en Arequipa. La muestra incluyó a 311 estudiantes seleccionados de manera aleatoria de cuatro universidades de la región. Los resultados revelan que competencias clave como comunicación, liderazgo y aprendizaje permanente muestran una relación significativa con el entorno universitario, con niveles de significación de 0.014, 0.000 y 0.012, respectivamente. Sin embargo, estas competencias no están necesariamente influenciadas por factores demográficos como la edad o el sexo, lo que refuerza el rol central que desempeñan las instituciones educativas en su desarrollo.

La relevancia de estas conclusiones radica en la creciente exigencia del mercado laboral por profesionales con habilidades que trasciendan lo técnico. Según investigaciones recientes de Harvard Business Review, las empresas que priorizan el desarrollo de competencias blandas en sus empleados reportan mayores niveles de innovación, cohesión en equipos y satisfacción laboral. En este sentido, las universidades tienen la responsabilidad de no solo formar expertos en administración, sino también líderes capaces de enfrentar desafíos complejos con inteligencia emocional y adaptabilidad.

Como respuesta a esta necesidad, el presente estudio propone un plan de mejora enfocado en potenciar las competencias blandas en los estudiantes de administración. Este

plan no solo busca reforzar la enseñanza y el aprendizaje de estas habilidades dentro del entorno académico, sino también establecer un puente entre las demandas del mercado y la formación profesional. Este libro, por tanto, es una invitación para reflexionar sobre el futuro de la educación en administración y un llamado a la acción para instituciones educativas, profesionales y líderes empresariales que buscan destacar en un mundo en constante cambio.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados, las actividades humanas están siendo progresivamente automatizadas. Las tareas repetitivas, aquellas que requieren un esfuerzo mecánico o rutinario, han encontrado en los programas informáticos una solución eficaz y precisa. Sin embargo, esta transformación tecnológica ha puesto de manifiesto una verdad fundamental: aunque las máquinas pueden reemplazar al ser humano en ciertas funciones, hay habilidades intrínsecamente humanas que no pueden ser replicadas por algoritmos. Estas habilidades, conocidas como competencias blandas, son esenciales en el ámbito laboral contemporáneo.

A diferencia de las habilidades técnicas, que son específicas y enseñadas mediante instrucción directa, las competencias blandas abarcan cualidades como la empatía, la comunicación efectiva, el liderazgo, la toma de decisiones y la creatividad. Estas habilidades no solo son el motor de la colaboración y el trabajo en equipo, sino que también son fundamentales para afrontar desafíos, adaptarse a cambios rápidos y construir relaciones significativas en el entorno laboral. Aunque el desarrollo de estas competencias comienza desde la vida diaria, es en el ámbito laboral donde se exige un dominio más avanzado. De hecho, muchas empresas consideran las competencias blandas como un requisito clave para contratar a nuevos empleados, incluso por encima de las habilidades técnicas en algunos casos. Según estudios recientes, los empleadores valoran características como la capacidad de resolver problemas, la inteligencia emocional y el trabajo en equipo como diferenciadores cruciales en los candidatos.

A pesar de su importancia, las competencias blandas no siempre se desarrollan de manera natural ni están completamente formadas al llegar a la etapa profesional. Por esta razón, las instituciones educativas, especialmente las universidades, juegan un papel crucial en preparar a los futuros profesionales para enfrentar los retos del mundo laboral. Sin embargo, muchas veces la formación académica se centra únicamente en aspectos técnicos, dejando de lado el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales. Es fundamental que las universidades integren en sus currículos actividades y programas enfocados en la formación de competencias blandas. Talleres de liderazgo, simulaciones de conflictos laborales, debates, actividades de voluntariado y programas de mentoría son solo algunas de las herramientas que pueden emplearse para fortalecer estas habilidades.

Además, las universidades deben preparar a los estudiantes no solo para encontrar empleo, sino para desempeñarse de manera sobresaliente, liderar equipos y generar impacto positivo en sus organizaciones.

El desarrollo de las competencias blandas no debe limitarse a las etapas finales de la formación educativa. Por el contrario, estas habilidades deberían cultivarse desde la infancia, promoviendo valores como la empatía, el respeto y la comunicación asertiva en los entornos familiares y escolares. De esta manera, los jóvenes crecerán con una base sólida que les permitirá enfrentar los desafíos del futuro con confianza y eficacia. En un mercado laboral cada vez más competitivo y dinámico, las competencias blandas son un diferenciador clave que puede determinar el éxito o el fracaso de un profesional. No importa cuán avanzada sea la tecnología, el liderazgo humano, la capacidad de inspirar a otros, la empatía para comprender las necesidades de un cliente o colaborador, y la creatividad para resolver problemas complejos seguirán siendo elementos insustituibles.

Por tanto, es responsabilidad conjunta de las instituciones educativas, las organizaciones y los individuos trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades. Las competencias blandas no solo son esenciales para el éxito profesional, sino que también enriquecen la vida personal, fomentando relaciones más significativas y una sociedad más colaborativa y humana.

Este libro comienza con una dedicatoria que refleja el aprecio por aquellos que inspiraron y apoyaron este trabajo. A continuación, se presenta un agradecimiento a las personas e instituciones que contribuyeron con su esfuerzo y conocimiento a la realización del proyecto. La reseña ofrece una visión general del contenido del libro, destacando su relevancia y objetivos. En la introducción, se contextualiza el tema, resaltando su importancia en el panorama actual, y se establece el propósito general de la investigación.

El capítulo inicial plantea el problema de estudio, detallando su fundamentación mediante una descripción general de la situación y antecedentes relevantes. A partir de allí, se formulan el problema general y los problemas específicos, seguidos de los objetivos de la investigación, que se dividen en general y específicos. Este capítulo también aborda las variables del estudio, la justificación del trabajo desde diversas

perspectivas como la conveniencia, la relevancia teórica, práctica y metodológica, así como las limitaciones relacionadas con el tiempo, espacio geográfico, recursos y características demográficas. Finalmente, se describe el tipo de estudio, los enfoques metodológicos y la estructura general del trabajo.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, comenzando con una revisión de los antecedentes relacionados con la investigación. Luego, profundiza en el concepto de competencias blandas, definiéndolas, explicando su adquisición, resaltando su importancia, identificando las más valoradas en diversos contextos y especificando las competencias blandas que se consideran en este estudio.

El tercer capítulo detalla el marco metodológico, describiendo el diseño de investigación, el tipo de diseño utilizado, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos empleados, junto con su confiabilidad. Además, se aborda el diseño muestral, especificando la población, las unidades de análisis y la muestra seleccionada. Se incluye una descripción del procedimiento, con un desglose de los pasos seguidos en la investigación y una representación gráfica de este proceso.

En el cuarto capítulo se presentan los análisis y discusiones de los resultados obtenidos. Se analiza la información recolectada a través de entrevistas con docentes y estudiantes, así como los datos obtenidos mediante cuestionarios. Se examinan la confiabilidad de la información, las características demográficas de los participantes, las pruebas de normalidad aplicadas a las competencias blandas y los resultados de las tablas cruzadas. Finalmente, se ofrecen conclusiones basadas en la discusión de los resultados de la investigación.

El libro concluye con una sección de conclusiones que resume los hallazgos clave, seguida de recomendaciones prácticas basadas en dichos hallazgos. Las referencias bibliográficas proporcionan un respaldo académico al contenido presentado. Por último, se incluye una propuesta de mejora que abarca un plan detallado, con una introducción, título, justificación y objetivos específicos. Se describe su cobertura, los beneficiarios, la duración, actividades previas y principales, junto con un enfoque en las dimensiones claves para la mejora.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Capítulo I establece los fundamentos esenciales del estudio al identificar y delimitar la problemática central que motiva la investigación. En este apartado se describe de manera precisa el contexto en el que se desarrolla el problema, destacando su relevancia y las implicancias que tiene en el ámbito objeto de análisis.

Este capítulo tiene como propósito ofrecer una visión clara de la situación problemática, sustentada en antecedentes teóricos, prácticos o históricos, que permiten comprender su origen y alcance. Además, se justifica la importancia de abordar esta problemática, señalando las posibles consecuencias de su persistencia y cómo la investigación propuesta puede contribuir a la generación de soluciones o nuevos conocimientos.

De esta manera, el Capítulo I constituye el punto de partida para estructurar la investigación, orientando su desarrollo hacia objetivos claros y concretos que respondan a la necesidad planteada.

### 1.1. Fundamentación del problema

El planteamiento del problema constituye un pilar fundamental en el desarrollo de cualquier investigación, ya que permite delimitar y contextualizar el objeto de estudio dentro de un marco teórico, social o práctico. Este capítulo busca exponer de manera clara y precisa la problemática que subyace en el tema de investigación, destacando su relevancia y la necesidad de abordarlo.

La fundamentación del problema, en particular, se enfoca en establecer las razones por las cuales la problemática seleccionada merece atención y análisis. Esto incluye una descripción detallada de las circunstancias que la rodean, sus antecedentes y el impacto que genera en los contextos involucrados. Además, se exploran las posibles consecuencias de no intervenir sobre dicha problemática, destacando cómo afecta tanto a nivel local como global.

De este modo, el presente capítulo proporcionará una visión integral del problema, justificando la pertinencia del estudio y sentando las bases para la formulación de los objetivos, preguntas y las hipótesis que guiarán el desarrollo de la investigación.

### **1.1.1. Descripción general de la situación**

Las organizaciones y las empresas están automatizando sus procesos para ampliar sus servicios y desarrollarse. De manera que las personas que realizan tareas repetitivas están siendo reemplazadas por máquinas automáticas, por ejemplo, en los terminales de contenedores (Gekara, 2018). Los profesionales se están capacitando en competencias técnicas, dejando de lado las competencias blandas que son importantes al momento de conseguir un empleo y resolver problemas en la organización tales como la toma de decisión, resolución de conflictos, iniciativa, etc.

Las competencias blandas o no técnicas están teniendo mayor relevancia que las competencias duras o conocimientos especializados en manejo de alguna herramienta o tarea rutinaria dentro de las organizaciones. Tanto así, que las empresas antes de realizar una contratación o promoción evalúan no solo sus conocimientos sino también las competencias blandas del candidato. Asimismo, cualquier cargo dentro de una organización requiere competencias no cognitivas para resolver diversos problemas empresariales.

### **1.1.2. Antecedentes del problema**

Zubieta (2017) “Estudio de las Competencias Blandas del Perfil del Egresado de La Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica Santa María - Arequipa 2016” (Tesis de maestría), analizó las competencias blandas del perfil del egresado de la escuela profesional de ingeniería industrial de la Universidad Católica Santa María - Arequipa 2016. Los hallazgos encontrados en el entorno laboral indicaron que las competencias blandas de ética tienen un valor de 94.4% y aprendizaje permanente 90%. La competencia menos valorada es conciencia global con un 48.1 %. Llegando a la conclusión que se debe enfatizar en el desarrollo de esta última competencia, así como de las competencias de creatividad y solución de problemas.

Por otro lado, Silva, C. (2016) “brecha porcentual entre las competencias blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016” (Tesis de pregrado), analizó la percepción de las empresas respecto al grado desarrollo de las competencias blandas de los estudiantes al momento de presentarse a un puesto laboral, así como también la percepción de los estudiantes respecto a su grado actual de desarrollo de competencias blanda. Tomó una muestra de 202 estudiantes de cuarto y quinto año de la carrera profesional de Relaciones Industriales y 34 empresas del Distrito de Yanahuara, a quienes se les preguntó sobre el nivel de desarrollo de competencias blandas. Como resultado, se encontró un nivel bajo en competencias blandas entre los estudiantes a puertas de egresar de sus aulas y las exigencias hechas por las empresas.

Rojas (2010), “Evaluación del logro en el perfil de egreso de un programa de formación por competencias profesionales” (Tesis de doctorado, Universidad Iberoamericana, México, D.F., México), evaluó la formación de los estudiantes de la licenciatura en Diseño Industrial en la Universidad Iberoamericana, Plan de estudios 2004, con base en el perfil del egreso. Para llevar a cabo su investigación utilizó el enfoque cualitativo ya que a través de éste se puede percibir lo que está sucediendo durante un determinado proceso como es la implementación de un plan de estudios. El resultado fue que ninguno de los cinco perfiles logró un desarrollo muy satisfactorio; dos llegaron a un nivel suficiente (visión sistémica, visión de la sustentabilidad), dos a un nivel satisfactorio (Enfoque innovador y enfoque estratégico y competitivo) y una de ellas quedó en un nivel deficiente (visión prospectiva).

Torres (2018), “Causas de la falta de aprovechamiento de las competencias blandas en la Empresa AEGOCEP Peru S.A.C.” (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa), realizó un análisis de competencias blandas en la empresa Aegocep Perú S.A.C e indicó que estas competencias son innatas, todos tienen la capacidad de poder desarrollarlas, pero no es posible encapsular toda la gama de competencias posibles. Determinaron que el estado actual de las competencias blandas viene siendo aprovechadas parcialmente en cuanto a la puntualidad, toma de decisiones, competencias de comunicación, hiper-productividad y capacidad de negociar; y no siendo aprovechadas en cuanto a la autoconfianza, manejo de situaciones de conflicto, liderazgo y gestión de equipos. Por otro lado, identificaron problemas relacionados con las

competencias blandas tales como la falta de confianza en uno mismo, el deficiente manejo en situaciones de conflicto, la ausencia de liderazgo y trabajo en equipo, la baja productividad por la falta de capacitación en técnicas de venta, la inseguridad en la toma de decisiones, falta de comunicación con sus compañeros para resolver un problema, falta de iniciativa para proponer ideas de mejora en su puesto y no persuaden al cliente para realizar la venta.

Aybar (2016), “Competencias blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho 2016” (Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo), determinan la manera como las competencias blandas se relacionan con la gestión directiva en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Ayacucho, 2016. El estudio se realizó con el diseño transversal correlacional, basándose en la investigación no experimental. La muestra de estudio estuvo constituida por directores y subdirectores; la información se recogió mediante un cuestionario sobre competencias blandas y gestión educativa; en el análisis estadístico de los datos se empleó el Coeficiente de Correlación de Spearman, lo que permitió determinar los resultados esperados, las cuales se organizaron en tablas de doble entrada, para su representación y análisis cuantitativo. En consecuencia, los resultados consignan que las competencias blandas se relacionan directamente con el aprendizaje la gestión educativa de los directores; considerando que cuando las competencias blandas son deficientes la gestión directiva es inadecuada y viceversa ( $r_s = 0,959$ ;  $p < 0,05$ ).

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias blandas de estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias de comunicación de estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias de solución de problema de estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias de liderazgo de estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de competencias de trabajo en equipo de estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

¿Cuál es el nivel de desarrollo de la habilidad de aprendizaje permanente en estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa?

## 1.2. Objetivos de la investigación

Este apartado define los objetivos que guían el desarrollo de la presente investigación, estableciendo con claridad tanto la meta principal como las áreas específicas de análisis. Los objetivos son fundamentales para estructurar el enfoque de la investigación y garantizar que esta aborde de manera integral los aspectos esenciales relacionados con el tema de estudio.

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de desarrollo de competencias blandas de estudiantes de los últimos años de administración en universidades de Arequipa.

### 1.3.2. Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos que permiten un análisis detallado de las diferentes competencias blandas:

1. **Analizar el nivel de desarrollo de las competencias de comunicación** en los estudiantes de los últimos años de administración de las universidades de Arequipa, considerando su capacidad para transmitir ideas, interactuar eficazmente y establecer relaciones interpersonales en diversos contextos.
2. **Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias de solución de problemas** en los estudiantes, identificando su habilidad para abordar desafíos, tomar decisiones fundamentadas y proponer soluciones innovadoras frente a situaciones complejas.

3. **Determinar el nivel de desarrollo de las competencias de liderazgo**, analizando su capacidad para influir positivamente en otros, gestionar equipos y asumir roles de liderazgo en entornos organizacionales y académicos.
4. **Examinar el nivel de desarrollo de las competencias de trabajo en equipo**, considerando la capacidad de los estudiantes para colaborar, coordinar esfuerzos y contribuir activamente al logro de objetivos comunes en un entorno grupal.
5. **Identificar el nivel de desarrollo de las competencias de aprendizaje permanente**, evaluando la disposición y habilidad de los estudiantes para adquirir nuevos conocimientos, adaptarse a los cambios y actualizarse constantemente en su área profesional.

Estos objetivos buscan proporcionar una visión integral sobre el estado actual de las competencias blandas en los futuros profesionales de administración, lo cual resulta crucial para identificar áreas de mejora y promover iniciativas que fortalezcan su preparación para los desafíos del mercado laboral y del entorno organizacional.

#### 1.4. Variables de estudio

En esta investigación se aborda una única variable de estudio: el **nivel de desarrollo de competencias blandas** en los estudiantes de los últimos años de la carrera de administración de universidades ubicadas en Arequipa, durante el año 2018.

##### Competencias blandas

Se entiende por competencias blandas el conjunto de habilidades personales e interpersonales que permiten a las personas relacionarse y comunicarse de manera efectiva con los demás. Estas competencias incluyen elementos como la capacidad de interacción social, habilidades de comunicación, formas de ser, y actitudes que favorecen un acercamiento positivo y efectivo hacia los demás en diferentes contextos.

La operacionalización de esta variable está orientada a medir aspectos específicos de las competencias blandas, los cuales están desglosados y organizados en dimensiones observables y evaluables, como comunicación, solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje permanente.

La estructura detallada de la operacionalización de esta variable se presenta en la **Tabla 1**, que incluye las dimensiones, indicadores y herramientas de medición utilizadas

en el estudio para analizar el nivel de desarrollo de estas competencias en el grupo objetivo.

*Tabla 1. Variable de estudio*

<i>Variable</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Indicadores</i>
<i>Competencias blandas</i>	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del mensaje</li> <li>• Creación de un mensaje claro y bien elaborado</li> <li>• Elección de un canal adecuado</li> <li>• Recepción e interpretación del mensaje</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>
	Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar el problema</li> <li>• Encuentra los hechos</li> <li>• Define el problema</li> <li>• Encuentra ideas</li> <li>• Selecciona y evalúa ideas</li> <li>• Planea</li> <li>• Vende idea</li> <li>• Toma acción</li> </ul>
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo</li> <li>• Actitud positiva y visión</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Proporciona una visión convincente del futuro</li> <li>• Motivar a las personas para que lleven la visión</li> <li>• Siendo un buen modelo de rol</li> <li>• Gestionando el rendimiento de manera efectiva</li> <li>• Proporcionar apoyo y estimulación</li> </ul>
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de equipo</li> <li>• Realimentación</li> <li>• Participación y visión articulada</li> <li>• Gestionando conflicto</li> <li>• Funciones y estructura del grupo</li> <li>• Desarrollo de los miembros del equipo</li> <li>• Comprensión y colaboración</li> </ul>
	Aprendizaje permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la necesidad de aprendizaje permanente</li> <li>• Capacidad para participar en el aprendizaje permanente</li> </ul>

*Fuente:* Tang (2018)

## 1.6. Justificación de la investigación

### 1.6.1. Conveniencia

Esta investigación es de gran relevancia, ya que tiene como propósito analizar y dar a conocer el perfil del egresado de la Escuela Profesional de Administración de las universidades en Arequipa, específicamente en relación con el desarrollo de competencias blandas. Estas habilidades son fundamentales en el desempeño profesional, dado que permiten a los egresados adaptarse a las demandas del mercado laboral, potenciar su desarrollo personal y profesional, y contribuir significativamente en diversos contextos.

El estudio enfatiza la importancia de que los estudiantes, desde los primeros años de la carrera, trabajen activamente en el desarrollo de estas competencias, comprendiendo que la capacidad de aprender nuevos enfoques y desaprender patrones obsoletos es clave para el progreso continuo. Este enfoque no solo facilita el acceso a oportunidades laborales, como obtener un empleo destacado, ascender en posiciones jerárquicas o liderar equipos interdisciplinarios, sino que también fomenta el espíritu emprendedor, permitiéndoles convertirse en empresarios exitosos.

Más allá del ámbito profesional, el desarrollo de competencias blandas también tiene un impacto profundo en la formación integral de los estudiantes, ayudándolos a convertirse en seres humanos íntegros que dejan una huella trascendental en la sociedad. Ser competente en habilidades como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo no solo mejora su desempeño en el entorno laboral, sino que también los prepara para contribuir positivamente al bienestar de su entorno y al progreso de la comunidad.

Por ello, esta investigación resulta crucial, ya que aporta información valiosa sobre las fortalezas y áreas de mejora de los egresados, ofreciendo a las universidades herramientas para reforzar sus programas académicos y garantizar la formación de profesionales con un alto nivel de preparación integral.

### 1.6.2. Teórica

El presente trabajo se fundamenta en un enfoque de investigación **mixto**, que combina los métodos cuantitativos y cualitativos para abordar de manera integral el fenómeno estudiado.

En su componente **cuantitativo**, la investigación utiliza herramientas estadísticas para medir y describir de manera objetiva los niveles de desarrollo de las competencias blandas en los estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa. Este enfoque permite generar datos concretos y precisos que reflejen la realidad observada y faciliten la comparación y el análisis de las dimensiones evaluadas.

Por otro lado, el enfoque **cualitativo** complementa este análisis al profundizar en la comprensión de las percepciones y experiencias de los estudiantes respecto al desarrollo de sus competencias blandas. A través de entrevistas grabadas, se identifican temas relevantes, patrones y perspectivas que enriquecen los hallazgos estadísticos, proporcionando una visión más completa y contextualizada del fenómeno investigado.

La combinación de ambos enfoques no solo permite validar los resultados desde diferentes perspectivas, sino que también garantiza una comprensión más profunda y detallada de la problemática, lo que incrementa la solidez teórica y práctica de la investigación. Este enfoque mixto es particularmente relevante en el estudio de competencias blandas, dado que estas no solo se manifiestan de manera observable y medible, sino que también están profundamente influenciadas por percepciones, experiencias y contextos personales.

### 1.6.3. Práctica

Este estudio tiene una importancia práctica significativa, ya que permite identificar las competencias blandas más valoradas y utilizadas por los estudiantes de los últimos años de la carrera de administración en las universidades de Arequipa. Esta información resulta crucial para comprender las fortalezas y áreas de mejora de los futuros profesionales, así como para diseñar estrategias específicas que potencien su desarrollo integral.

A partir de los hallazgos de esta investigación, será posible plantear soluciones concretas para mejorar el desarrollo de competencias blandas en los estudiantes de pregrado. Estas mejoras pueden contribuir a superar retos en áreas críticas como la

gestión de proyectos complejos, la promoción del bienestar individual y colectivo, y, fundamentalmente, el fortalecimiento de las organizaciones a través del talento humano.

El desarrollo de competencias blandas no solo favorece el éxito académico y profesional de los estudiantes, sino que también tiene un impacto positivo en su capacidad para contribuir al crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Habilidades como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son esenciales para fomentar la innovación, mejorar la productividad y fortalecer las dinámicas organizacionales.

De esta manera, esta investigación no solo beneficia a los estudiantes, sino también a las instituciones educativas y a las organizaciones que recibirán a estos futuros profesionales, creando un círculo virtuoso que promueve el desarrollo humano y empresarial en la región.

#### **1.6.4. Metodológica**

La presente investigación tiene un aporte metodológico relevante, ya que permitió analizar el entorno de la educación universitaria desde la perspectiva de uno de los aspectos clave que mide la calidad educativa: el desarrollo de competencias blandas que son esenciales para un desempeño laboral exitoso.

El diseño metodológico aplicado en este estudio combina enfoques cuantitativos y cualitativos, lo que garantiza un análisis integral y detallado del fenómeno investigado. Este enfoque no solo aporta herramientas y procedimientos para evaluar de manera efectiva las competencias blandas en los estudiantes de administración, sino que también establece una base sólida para que futuras investigaciones profundicen en esta área o adapten las metodologías a otros contextos académicos y profesionales.

Los resultados obtenidos servirán como referencia para mejorar las estrategias educativas y curriculares en las universidades, orientándolas hacia el fortalecimiento de las competencias blandas. Este enfoque contribuirá a que los estudiantes egresados sean capaces de movilizar sus conocimientos, habilidades y actitudes con eficacia y eficiencia en el ámbito profesional.

Además, el estudio promueve la importancia del aprendizaje continuo como una competencia esencial para enfrentar los retos del mercado laboral actual, fomentando así una formación integral y sostenible. En este sentido, la metodología de la investigación

se constituye en una herramienta valiosa para evaluar y potenciar el impacto de las competencias blandas en la educación superior y su relación con el éxito profesional.

## **1.7. Limitaciones de la investigación**

### **1.7.1. Tiempo**

El tiempo que se ha destinado al estudio comprende todo el año 2018 y los datos recolectados corresponden a los meses de agosto, setiembre, octubre, noviembre y diciembre de ese mismo año.

### **1.7.2. Espacio geográfico**

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa

### **1.7.3. Recursos**

Un recurso limitante fue la poca información sobre estudios en competencias blandas en castellano; sin embargo, esto se mitigó con la abundante información en inglés. En la parte económica la elaboración de esta investigación fue con recursos propios.

### **1.7.4. Características demográficas de las unidades de estudio**

Las unidades de estudio fueron estudiantes del último año de la carrera profesional de administración de empresas de las universidades en Arequipa, en el segundo semestre del año 2018.

## **1.8. Tipo de estudio**

### **1.8.1. Enfoque de investigación**

El presente trabajo es una investigación mixta, ya que el estudio comprende tanto el aspecto cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (encuestas) de la investigación. Con esta investigación se quiere conocer el nivel de desarrollo de competencias blandas de estudiantes de los últimos años de administración en universidades de Arequipa - 2018.

Según Creswell (2014), ambos enfoques proveen diferentes tipos de información.

- El cuantitativo es números mientras que cualitativo es palabras.
- Los datos del enfoque cuantitativo se obtienen de preguntas cerradas mientras que en el cualitativo se obtienen mediante preguntas abiertas.
- Los enfoques cuantitativos tienen hipótesis mientras que los cualitativos no tienen hipótesis.
- Vistas detalladas de participantes cualitativamente y puntajes en instrumentos cuantitativamente

En enfoques mixtos aprovechan las ventajas de ambos enfoques para una mayor comprensión del problema de investigación.

### **1.8.2. Método**

En la presente investigación se hará uso de un método analítico.

### **1.8.3. Tipo y alcance de investigación**

El diseño de la investigación es mixto, ya que se comienza con el análisis cualitativo y luego los resultados son utilizados en una segunda fase cuantitativa. Primero, se recopila datos de entrevistas, encuestas y analiza los resultados de la población. En efecto, se emplea un procedimiento de tres fases: La primera fase descriptiva (análisis de información brindada por unidades de análisis), la segunda como identificación del instrumento y la tercera como administración del instrumento a una muestra de una población (Creswell, 2014)

#### **Cualitativa**

En la parte cualitativa de la investigación, el diseño de investigación es fenomenológico. La fenomenología se enfoca en experiencias individuales, siendo las entrevistas el principal método de recolección de datos, el investigador debe presentar las descripciones tal cual proporcionadas por las unidades de estudio (Campbell, 2018).

#### **Cuantitativa**

En la parte cuantitativa, el diseño de investigación es no experimental transeccional descriptivo. Según el enfoque propuesto por Hernández et al., (2014), en este tipo de diseños describen categorías, conceptos y variables en un momento determinado.

## 1.9. Estructura por capítulos del trabajo

El presente trabajo de investigación tiene la siguiente estructura:

- En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se definen las competencias blandas, se especifican su importancia y se enlistan las más valoradas.
- En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico. En este capítulo se presentan los antecedentes, diseños y procedimiento de la investigación.
- En el Capítulo IV, análisis y discusión de los resultados. Se analizan las entrevistas y los cuestionarios.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

El **Capítulo II** se centra en el desarrollo del marco teórico, el cual constituye el fundamento conceptual y referencial de la investigación. Este apartado tiene como propósito principal presentar y analizar las teorías, conceptos y antecedentes relevantes que sustentan el estudio, proporcionando una base sólida para la comprensión del fenómeno investigado y orientando el análisis de los datos recopilados.

En este capítulo, se abordan de manera estructurada los temas y enfoques teóricos relacionados con el desarrollo de competencias blandas, su relevancia en el ámbito educativo y su impacto en el desempeño profesional. Asimismo, se incluye una revisión exhaustiva de la literatura académica, estudios previos y marcos conceptuales que explican las dimensiones de las competencias blandas, tales como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, solución de problemas y aprendizaje continuo.

Además, este capítulo permite identificar brechas en el conocimiento existente, lo cual resalta la importancia de esta investigación en el contexto de la formación universitaria y profesional. Los conceptos y teorías analizados no solo enriquecen la comprensión del problema planteado, sino que también contribuyen a la definición de las categorías de análisis y la operacionalización de las variables.

De este modo, el **Capítulo II** constituye un soporte teórico esencial que guía y respalda las decisiones metodológicas y analíticas del estudio, estableciendo una conexión directa entre la teoría y la práctica.

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Silva, S. (2016), “Aseguramiento de la calidad del perfil de egreso en las carreras de pedagogía de la universidad adventista de Chile” (Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá, Madrid, España), analizó los mecanismos de aseguramiento de calidad que permiten el logro del perfil de egreso, en las carreras de educación de la Universidad Adventista de Chile. La metodología de investigación fue cualitativa con matices

cuantitativo, de tipo descriptivo, interpretativo, no experimental, metodología caso de estudio. Esta investigación se concentra en criterios de la primera dimensión de perfil de egreso y resultados, criterios de formulación y concreción, difusión interna y externa, revisión y articulación del perfil de egreso, articulación del perfil con la estructura curricular, mecanismos de apoyo al estudiante al inicio durante el proceso formativo que propenden al cumplimiento del perfil de egreso de los estudiantes. Como resultado, se corroboró que los mecanismos académicos, asociados al perfil de egreso, estructura curricular y de apoyo a los estudiantes desarrollados por las carreras de educación no están totalmente alineados con los criterios de acreditación, y a los estándares pedagógicos requeridos, hay criterios no abordados y algunos parcialmente desarrollados.

Fraga (2013), “Los perfiles del egresado de la carrera en Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica y su relación con los perfiles requeridos por el mercado de trabajo. Caso ESIME Zacatenco” (Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional), analizó las características de los perfiles del egresado de Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica de Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME Zacatenco) del Instituto Politécnico Nacional (IPN) y su congruencia con los requerimientos actuales del mercado de trabajo. Su metodología de investigación realizada fue de tipo descriptiva. Para la recolección de información, se elaboraron dos cuestionarios uno orientado a los egresados y el otro a las empresas que contratan a los egresados del ICE. Ambos cuestionarios en su primera parte incluían preguntas abiertas, cerradas y mixtas. Los cuestionarios se enviaron vía correo electrónico a los egresados desde 2000 al 2012, solo fueron contestados por un mínimo de ellos, constituyendo 69 egresados. Por otro lado, se logró contactar 27 representantes empresariales aprovechando eventos programados por el Instituto Politécnico Nacional. Se concluyó que los perfiles del egresado de ICE cubren parcialmente las necesidades del sector productivo, ya que en algunos de los sectores sí se satisfacen los requerimientos académicos y en otros sus conocimientos, competencias y actitudes/valores apenas si llegan al mínimo requerido por los empleadores dejando en claro que es necesario que exista una actualización curricular a estos aspectos que son de suma importancia para los estudiantes que están por egresar.

Börner (2018), analizan y visualizan la alineación dinámica de competencias entre el empuje académico, el impulso de la industria y las ofertas educativas. Para esto cruce entre millones de publicaciones, programas de estudios de los cursos y anuncios de

trabajos publicados entre 2010 y 2016. En sus hallazgos, sugieren que los esfuerzos educativos desempeñan un papel importante en la mediación ante las necesidades de la industria y la investigación. Revelan la creciente importancia de las competencias humanas únicas, como la comunicación, la negociación y la persuasión, ya que no están actualmente examinadas en la investigación y están insuficientemente abastecidas a través de la educación para el mercado laboral. En una economía cada vez más impulsada por los datos, la demanda de competencias sociales "blandas", como el trabajo en equipo y la comunicación, aumenta con una mayor demanda de herramientas y competencias técnicas "duras".

Gekara (2018), analiza las formas en que la creciente adopción de tecnologías de computadoras inteligentes y robóticas en el trabajo, han afectado a las terminales de contenedores. Examinan la transformación en la naturaleza y el contenido del trabajo y los tipos de competencias requeridas por la fuerza laboral para los trabajos duraderos y emergentes. Se concluye que un trabajador de terminal de puerto completamente diferente ha emergido con un rol de trabajo y perfil de competencias diferentes. El trabajador en el terminal emergente está bien educado y altamente capacitado. Dado que las operaciones físicas en el taller están informatizadas y automatizadas, se otorga mayor importancia a las competencias blandas, genéricas y transferibles, con un énfasis cada vez mayor en las competencias informáticas para facilitar el trabajo efectivo en un entorno de trabajo altamente mecanizado y digitalizado.

Grabowska (2018), examina cómo se moldean las competencias sociales de los migrantes en lugares de trabajo y situaciones relacionadas con el empleo. Al regresar a sus lugares de trabajo en sus países de origen, los migrantes pueden reflexionar y eventualmente enviar estas experiencias, empaquetadas como remesas sociales. Emergieron tres categorías de competencias sociales de las entrevistas biográficas con retornados a Polonia: (1) la capacidad de comunicación intercultural; (2) la capacidad para lidiar con el trabajo emocional; (3) la capacidad de tomar iniciativa y actuar de forma independiente.

Gruzdev (2018), analizan la actitud de los empleadores hacia las competencias sociales, aprobado por el Ministerio de Educación y Ciencia de la Federación de Rusia para la preparación de licenciaturas y maestrías: la importancia de las competencias

sociales para los empleados de la empresa (organización); el nivel de formación de competencias sociales entre los graduados universitarios que aplican o trabajan en la empresa; Funciones (tareas), en las que las competencias relevantes son importantes. Este artículo presenta los resultados de una encuesta a empleadores sobre las competencias sociales de los graduados universitarios, en la que participaron 36 personas: jefes de organizaciones y representantes de los servicios de personal de diferentes ámbitos (salud, cultura, educación, radio electrónica, petroquímica, vivienda y servicios comunales, turismo, construcción, etc.), diferentes formas de propiedad y tamaño de la empresa (organización). La encuesta se realizó en forma de entrevista individual. En resumen, se puede decir que las competencias sociales son altamente apreciadas hoy en día por los empleadores como importantes para el éxito de sus actividades, pero existe una insatisfacción con los resultados de su formación entre los graduados universitarios. Y esta es la base más importante para establecer un diálogo entre la educación y las empresas con el fin de garantizar la calidad de la capacitación.

Scheef (2017), identifica competencias de empleabilidad que las personas con discapacidades intelectuales y de desarrollo (IDD) deben poseer en Singapur para tener éxito en el lugar de trabajo. Los resultados de las entrevistas a creadores de empleo (*job developers*) sugieren que las competencias blandas, como la actitud, la fiabilidad, la resistencia, la flexibilidad y la comunicación se valoran sobre las competencias técnicas más específicas del trabajo. Estos hallazgos resaltan la importancia de incluir la instrucción en estas áreas de competencias cuando se capacita a jóvenes con IDD para encontrar y mantener un empleo.

Tsey (2018), describe el Programa de Bienestar Familiar (FWB, por sus siglas en inglés), un programa que se propone facilitar el mejoramiento de las competencias sociales y explorar la relevancia y la aceptabilidad del FWB en el contexto de los gerentes y líderes de salud en Timor-Leste. Los hallazgos indican que se mejoró la comprensión de los participantes sobre los conceptos de gestión y bienestar, en particular cuando se aplica al lugar de trabajo. Este resultado es importante porque destaca cómo el programa FWB puede contribuir al desarrollo de gerentes y líderes más exitosos en el futuro.

Yehia (2018), presenta la enseñanza centrada en el alumno, en tres clases diferentes de licenciatura en ingeniería civil durante el año académico 2016-2017 para

brindar oportunidades de aprendizaje más significativas. Las actividades introducidas fueron diseñadas para reforzar la comprensión del contenido, así como para fomentar el desarrollo de competencias blandas como hablar en público y competencias de negociación de trabajo en grupo. El análisis de datos indicó que los estudiantes se beneficiaron de las actividades y el nuevo enfoque de la enseñanza. Debido a la naturaleza de las diferentes actividades que se ofrecen en cada una de las tres clases, algunos de los beneficios se centraron en las competencias sociales, como la mejora de las competencias de trabajo en equipo / liderazgo, así como una mejor comprensión del contenido, y otros centrados en la introducción de nuevos temas y mejora de las competencias de resolución de problemas. Los estudiantes en las tres clases declararon que las actividades les ayudaron a mejorar sus competencias de investigación.

Rivas (2018), “Desarrollo de un plan de negocios de una escuela de formación de competencias blandas y oficios” (Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas), desarrollan un plan de negocios para una escuela de formación social, que permita mejorar la empleabilidad en los jóvenes y adultos en Perú, a través del desarrollo de competencias técnicas y blandas que les faciliten el proceso de adaptación a las demandas del mercado laboral. Asimismo, permitir que las empresas peruanas cuenten con recursos humanos formados a medida de sus necesidades y demandas, reduciendo la rotación y brechas formativas. El plan consiste de los siguientes pasos: 1) Identificar las competencias técnicas y oficios más requeridos en el mercado y que son más difíciles de cubrir a través de la selección regular, 2) Seleccionar que roles u oficios van a ser los primeros a trabajarse en el Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO) y construir una la malla formativa que permita desarrollar esas brechas detectadas, cubriendo las competencias técnicas (duras) y las competencias comportamentales (blandas) que se requieren, 3) Acompañar a los egresados en su proceso de inserción laboral, generándoles oportunidades de empleo a través de nuestras empresas asociadas, 4) Realizar seguimiento a nuestros egresados en las empresas donde están laborando, recibiendo retroalimentación de su desempeño, detectando así, si la metodología formativa aplicada es la correcta y corrigiendo dispersiones.

Gutiérrez (2017), “Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca, 2015-2016” (Tesis de maestría, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo), determinan los efectos de los

programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral de la empresa Caxamarca Gas de Cajamarca, 2015-2016. Se ha desarrollado la investigación con una muestra de 70 colaboradores, del área operativa, personal administrativo y gerencia. En los diferentes niveles de evaluación del modelo de Kirkpatrick se ha demostrado que existe un efecto directo en la productividad y rendimiento del colaborador a través de las capacitaciones, específicamente con aquellas relacionadas con la formación en competencias blandas.

Morocho (2018), “Propiedades Psicométricas de la Escala de Competencias Blandas en Personal Administrativo de la UGEL AYABACA” (Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo), propone un instrumento llamado Escala de Competencias Blandas (EHB). Lo usa para analizar nivel de Competencias Blandas que existe en el personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Ayabaca. La población de estudio está conformada un total de 400 personas a los cuales se ha aplicado el cuestionario de competencias blandas.

Chuquimbalqui (2018), “Competencias blandas y estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017” (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), analiza la correlación entre las competencias blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno Moyobamba 2017. Utilizó el diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 60 estudiantes del quinto grado de secundaria, seleccionados en forma aleatoria. Aplicó dos cuestionarios, uno para recoger información sobre las competencias blandas y el otro sobre las estrategias metodológicas de los docentes; para el análisis utilizó el porcentaje, la media y desviación estándar; así como, el coeficiente de correlación de Pearson. Los resultados encontrados indican que las competencias blandas que mayormente desarrollan los docentes es la comunicación con 74,67%, y las estrategias metodológicas que frecuentemente aplican es la resolución de problemas con 73% del total de encuestados. Identificó una relación directa y significativa entre las competencias blandas y las estrategias metodológicas de los docentes en la institución educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017 con un coeficiente de correlación positiva considerable de 0,644; es decir, las competencias blandas favorecen considerablemente en la aplicación de las estrategias metodológicas.

Abregú (2018), “La danza Folklórica y el desarrollo de competencias blandas en estudiantes del elenco de danza folklórica de la UCV -Lima” (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), analiza la relación entre la práctica de la danza folclórica y el desarrollo de competencias blandas. Basándose en el enfoque cuantitativo, utilizó dos instrumentos para tomar las impresiones de los estudiantes que forman parte del conjunto de danza folklórica de la UCV – Lima. Estos instrumentos fueron validados por los criterios de expertos, así como por su confiabilidad estadística. Luego de procesar los datos, concluyó que existe una relación positiva entre la práctica de la danza folclórica y el desarrollo de competencias blandas con un coeficiente de correlación de *Spearman* de 0.538 y un valor de *p* menor a 0.05, confirmando que, a mayor práctica de la danza folclórica, mejor es el desarrollo de competencias blandas en los estudiantes del conjunto de danza folklórica de la UCV - Lima.

Hernandez (2018), “Gestión del talento humano y su influencia en las competencias laborales de los colaboradores de la empresa GREEN PROJECT SAC huamachuco I semestre 2018” (Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego), analizó la influencia de la gestión del talento humano en las competencias laborales de los colaboradores de la empresa Green Project Asesores & consultores S.A.C en Huamachuco – I Semestre del 2018. La población de estudio estuvo conformada por 20 colaboradores que desempeñan labores operativas en las diversas áreas de producción existentes y por el Administrador. Debido a que la población fue pequeña, se utilizó el criterio de la población muestral. Usó la encuesta, la observación y la entrevista como técnicas de recopilación de datos; el cuestionario, lista de cotejos y la guía de entrevista como instrumentos. El diseño de investigación fue explicativo de corte transversal. Entre los resultados se determinó que la gestión del talento humano influye de manera favorable en las competencias laborales; destacando el estilo de dirección participativo, capacitación y un buen clima laboral como los aspectos que favorecen el desarrollo de las competencias duras y blandas para lograr un buen desempeño orientado a cumplir con las metas y objetivos de la empresa en estudio.

Tacchino (2016) “Perfil profesional del Ingeniero Industrial y comercial en una universidad privada: percepciones de académicos y empleadores” (Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola), describe las percepciones tanto de académicos y de empleadores sobre el perfil que debería poseer un profesional del Ingeniero Industrial y

Comercial. El estudio fue descriptivo simple. Elaboró y aplicó un cuestionario de 15 preguntas a 100 personas (50 académicos y 50 empleadores). Los resultados indican que la mayoría competencias generales competencias técnicas y competencias actitudinales son importantes para el éxito profesional del ingeniero industrial y comercial.

Barrón (2018), “Competencias blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa ‘Ricardo Palma’ de Acopampa, Carhuaz- 2017” (Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo), analiza la influencia de las competencias blandas en la interacción en el aula por parte de los docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz – 2017. El estudio se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, diseño cuasi experimental con pre y post test con grupo experimental y de control. Desarrolló un Taller sobre Competencias Blandas a los integrantes del grupo experimental. Para la recolección de datos, utilizó como instrumento una Escala de estimación de interacción en el aula. Los resultados evidencian que antes de desarrollado el taller, los niveles de interacción en el aula de los docentes del grupo control y experimental no mostraban diferencias de consideración, en cambio, después de desarrollado el taller los docentes del grupo experimental mejoraron considerablemente su nivel de interacción. En conclusión, las competencias blandas influyen significativamente en la mejora de la interacción en el aula de los docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017, con un valor de  $p$  (sig. Asintótica bilateral) = 0,000 ( $< 0,05$ ).

Villanueva (2018), “Competencias blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016” (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo), determina la relación que existe entre las competencias blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3º grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016. Utilizando como método de estudio al método hipotético deductivo, la investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance correlacional, diseño no experimental y corte transversal. La población de estudio fue de 274 estudiantes y para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, que hizo uso de dos instrumentos de escala politómica obteniendo un valor de confiabilidad de 0,964 y 0,796, obtenidos del análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach. Respecto a la validez de contenido se realizó a través de la técnica de juicios de expertos

determinándose que ambos instrumentos son aplicables para medir las variables competencias blandas y resolución de conflictos. Los resultados obtenidos después del procesamiento y análisis de los datos según el Rho de Spearman indicaron que:

Existe relación entre las competencias blandas y la resolución de conflictos en los estudiantes de 3° grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016.

Granados (2017), “Exploración sobre el potenciamiento de competencias blandas en los jóvenes mediante una herramienta lúdica virtual alternativa: los videojuegos cooperativos MOBA aplicados en una propuesta sostenible de comunidad que genera valor social” (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú), explora la posibilidad de potenciar competencias blandas en los jóvenes aplicando una herramienta lúdica virtual, la cual consiste en videojuegos cooperativos MOBA. Los principales resultados obtenidos de la investigación exploratoria indicaron que esta herramienta podría potenciar competencias blandas en los jóvenes, tales como: el trabajo en equipo, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la orientación a los resultados, la capacidad para adaptarse a los cambios y las competencias comunicativas. Por otro lado, los resultados obtenidos indicaron que el proceso de potenciar competencias blandas en los jóvenes se complementaría y resultaría más efectivo si la práctica de la herramienta se realizara dentro una comunidad que cuente con un ambiente físico propicio y con normas que la regulen. Este ambiente generaría la interacción y socialización de los jóvenes, las cuales servirían como base para el potenciamiento de este tipo de competencias. Finalmente, tomando en cuenta los resultados obtenidos de la investigación se diseñó una propuesta de negocio pensada en aprovechar esta herramienta para el potenciamiento de competencias blandas y que contribuya a mitigar, en parte, la problemática sobre la escasez de estas competencias en los jóvenes peruanos.

## **2.2. Competencias blandas**

### **2.2.1. Definición de competencia blanda**

Según Alles (2013), competencia (blanda) se refiere a rasgos de personalidad, relacionadas al comportamiento, que genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo y por tanto en el éxito de la empresa. También se sabe que las competencias blandas pueden predecir el 34% del aprendizaje de los estudiantes (Tseng et. al, 2019).

A pesar de que el término competencia se confunde con conocimientos, se debe aclarar que las competencias tienen como base los conocimientos (competencias técnicas), Figura 1.

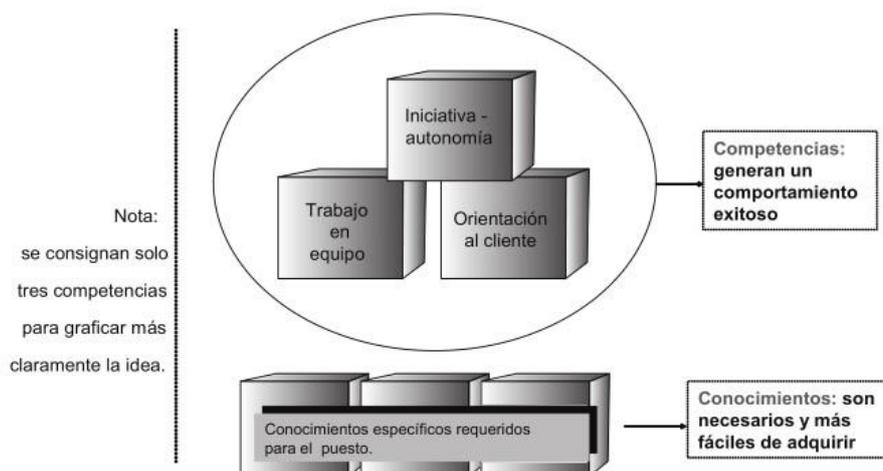


Figura 1. Relación entre competencias y conocimientos (Alles, 2013)

Las competencias blandas están asociadas con la forma de ser. Entre ellas, tenemos a la capacidad de liderazgo, flexibilidad, motivación, gestión del tiempo, paciencia y relaciones interpersonales. Cada día, más empleadores están considerando factores como estos en su proceso de selección. Pero, pocas personas cuentan con estas competencias desarrolladas. De manera que se está generando una brecha entre demanda y oferta de personas con competencias blandas.

Las competencias blandas aparecen con diferentes denominaciones en la literatura:

competencias empresariales (Hodge, 2011), competencias conductuales (Alles, 2013), competencias blandas (Gibert y cols, 2017) (Dean, 2017) (Schooley, 2017)

### 2.2.2. Adquisición de las competencias blandas

El aprendizaje o adquisición de las competencias blandas es un proceso que necesita entrenamiento (por ejemplo: talleres, coaching, cursos). A diferencia del conocimiento que se pueden aprender fácilmente, las competencias blandas no lo son (Yan et. al, 2019). Siendo el resultado de una combinación de competencias sociales, de

comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás, entre otras, que hacen a una persona dada a relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. Es, por tanto, un componente muy apreciado en la actualidad, pues posibilita el buen funcionamiento de las instituciones y de los equipos de trabajo. Cuando las compañías evalúan a candidatos para un puesto, ellas están buscando lo mejor de ambas cualidades—alguien que no solo es eficiente en una función específica, sino que también cuenta con la personalidad adecuada para el cargo.

La adquisición de competencias blandas es esencial en el entorno laboral contemporáneo, ya que estas habilidades interpersonales y sociales complementan las competencias técnicas y facilitan una interacción efectiva en diversos contextos. Entre las competencias blandas más valoradas se encuentran la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la resolución de problemas. Su desarrollo no se limita al ámbito académico formal, sino que también se nutre de experiencias prácticas y de la reflexión sobre dichas experiencias.

La comunicación efectiva es fundamental para el éxito profesional. Implica no solo la capacidad de expresar ideas con claridad, sino también la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás. En un artículo reciente, se destaca la importancia de la comunicación en la construcción de relaciones sólidas y en la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo (Harvard Graduate School of Education, 2024).

El trabajo en equipo es otra competencia blanda crucial. La capacidad de colaborar eficazmente con otros, respetando diversas opiniones y aportando al logro de objetivos comunes, es indispensable en las organizaciones actuales. Según un informe del MIT Sloan Management Review, los líderes intermedios desempeñan un papel vital en la promoción de una cultura organizacional saludable y vibrante, lo que resalta la relevancia del trabajo en equipo en todos los niveles de la organización (Harrison & Rogers, 2024).

La adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo también son componentes esenciales de las competencias blandas. En un entorno laboral en constante cambio, la disposición para adquirir nuevas habilidades y ajustarse a diferentes circunstancias es altamente valorada. La tecnología, por ejemplo, está reinventando la educación y requiere

que los individuos se adapten a nuevas herramientas y métodos de aprendizaje (Stanford Report, 2024).

La resolución de problemas y la toma de decisiones son competencias que permiten a los profesionales enfrentar desafíos de manera efectiva. La capacidad de analizar situaciones complejas, identificar soluciones viables y ejecutar acciones apropiadas es fundamental para el éxito organizacional. La integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, en la educación y otros sectores, subraya la necesidad de habilidades sólidas en resolución de problemas para navegar y aprovechar estas innovaciones (Stanford HAI, 2024).

En conclusión, la adquisición de competencias blandas es un proceso continuo que requiere tanto la formación académica como la experiencia práctica. Estas habilidades son fundamentales para el desarrollo profesional y personal, y su cultivo contribuye significativamente al éxito en el entorno laboral moderno.

### **2.2.3. Importancia de las competencias blandas**

Dado que las competencias blandas apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el individuo, es decir al equilibrio emocional, espiritual y físico (Alli at. Al, 2017), en este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros. El manejo de las competencias blandas resulta crucial en el mundo laboral y los lugares de trabajo multinacionales (Fernández et. al, 2017) en donde la mayoría de las tareas repetitivas se están automatizando. Las competencias cognitivas pueden ser reemplazada por computadoras. Sin embargo, la interacción con otras personas, la responsabilidad y creatividad no pueden ser imitadas todavía por la computación. Si bien estas competencias son innatas en algunas personas (todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas), no todas las personas toman conciencia todavía de estas capacidades del ser humano. Los profesionales necesitan diferenciarse y destacar dentro del mercado competitivo actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento profesional dentro de una compañía.

Por otro lado, los desarrolladores o facilitadores de desarrollo profesional (desarrollo de competencias blandas) deben poseer las competencias de escuchar,

establecer relaciones de confianza y estructurar conversaciones constructivas (Bates, 2018). Las competencias duras de gestión de proyectos ayudan a organizar, planificar y gestionar, y hacer un seguimiento de los cambios durante el curso del proyecto. Sin embargo, la importancia de las competencias blandas, la comprensión de la complejidad del proyecto y sus factores contribuyentes ayuda a los profesionales a comprender los contextos dinámicos, sociales y complejos de los proyectos (Azim y cols, 2010).

#### 2.2.4. Competencias blandas más valoradas

Diferentes trabajos, organismo e instituciones nos muestran listas de competencias blandas más valoradas en este nuevo siglo.

*Framework for 21st Century Learning, P21* plantea 4 competencias importantes para tener éxito en el trabajo y la vida:

- Pensamiento crítico
- Comunicación
- Colaboración
- Creatividad

Gibert y cols (2017) presentan una lista de competencias básicas que son importantes para la colaboración y el trabajo en equipo:

- Construyendo relaciones externas de trabajo.
- Conciencia cultural y de diversidad
- Inteligencia emocional
- Inspirando confianza moral
- Inspirando confianza basada en la competencia
- Pensamiento estratégico
- Provocar compromiso emocional
- Potenciar los talentos de los demás
- Iniciativa
- Toma de decisiones
- La resolución de conflictos
- Persuasión

- Capacidad para adaptarse
- Flexibilidad

Robles (2012) identificó las 10 competencias blandas principales como las más importantes percibidas por los ejecutivos de negocios:

- Integridad
- Comunicación
- Cortesía
- Responsabilidad
- Competencias sociales
- Actitud positiva
- Profesionalismo
- Flexibilidad
- Trabajo en equipo
- Ética laboral

Tang (2018) identificó cinco competencias blandas para ser investigadas. Las competencias blandas estudiadas consistían en:

- Comunicación
- Solución de problemas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Aprendizaje permanente

Por lo tanto; para el desarrollo de esta investigación tomó como base las competencias blandas de Tang (2018), por lo que se adecúa de acuerdo con las entrevistas tomadas a los estudiantes.

### **2.2.5. Competencias blandas consideradas en este trabajo**

A continuación, se detalla las competencias que consideramos importantes para nuestra investigación:

#### **a. Comunicación:**

La comunicación es la transmisión de entendimiento común a través de usos de símbolos verbales o no verbales, involucra a un transmisor que elabora-envía el mensaje

y un receptor que recibe-entiende el mensaje. Dado que la comunicación involucra la transferencia de significado de una persona a otra, si es que no se transmiten información o ideas, la comunicación no se ha dado. Es decir, si nadie escucha lo que se dice o entiende lo que se escribe, la comunicación no ha tenido lugar.

Adicionalmente el significado de lo que se habla o se escribe debe ser entendido para que exista comunicación. La comunicación no es limitada a las palabras que se dicen. Los memorándums, o el correo electrónico, cuando son leídos y entendidos constituyen una forma de comunicación. La comunicación entre personas es tan importante que, de hecho, existe siempre. Incluso cuando alguien no quiere comunicar, a través de su actitud, en la mayoría de los casos ya está comunicando algo, al dar la impresión de que no quiere hacerlo. En un colectivo humano tan dinámico como la empresa, el problema de las comunicaciones reviste una importancia decisiva.

La comunicación es la transmisión de entendimiento común a través de usos de símbolos verbales o no verbales, involucra a un transmisor que elabora-envía el mensaje y un receptor que recibe-entiende el mensaje. Dado que la comunicación involucra la transferencia de significado de una persona a otra, si es que no se transmiten información o ideas, la comunicación no se ha dado. Es decir, si nadie escucha lo que se dice o entiende lo que se escribe, la comunicación no ha tenido lugar. Adicionalmente, el significado de lo que se habla o se escribe debe ser entendido para que exista comunicación. La comunicación no es limitada a las palabras que se dicen. Los memorándums, o el correo electrónico, cuando son leídos y entendidos, constituyen una forma de comunicación (Emerson, 2021).

La comunicación entre personas es tan importante que, de hecho, existe siempre. Incluso cuando alguien no quiere comunicar, a través de su actitud, en la mayoría de los casos ya está comunicando algo, al dar la impresión de que no quiere hacerlo. En un colectivo humano tan dinámico como la empresa, el problema de las comunicaciones reviste una importancia decisiva. La comunicación es el alma y la sangre de cualquier organización. Existen dos tipos de comunicación en las organizaciones: la formal y la informal. La formal es la comunicación que se da mediante comunicados, sistemas de información interna (oficial), la que contienen las políticas y procesos establecidos, y la ofrecida por los supervisores en forma jerárquica. La informal es la comunicación

establecida por los propios empleados sobre lo que pasa en la organización; comunica asuntos y situaciones reales o percibidas y no por eso es menos importante. Muchas veces es más fuerte que la formal; ignorarla puede afectar el desarrollo de las organizaciones (Krackhardt & Hanson, 1993).

El proceso de la comunicación está constituido por:

- Planificación del mensaje
- Creación de un mensaje claro y bien elaborado
- Elección de un canal adecuado
- Recepción e interpretación del mensaje
- Retroalimentación (Tenhiälä & Salvador, 2018).

### **b. Solución de problemas**

La resolución de problemas se define como los procesos utilizados para obtener una mejor respuesta a una incógnita o una decisión sujeta a algunas restricciones. Es cuando generamos un camino a seguir para poder resolver o hacer cambios en situaciones alrededor de un problema.

El proceso de la solución problema es:

- Identificar el problema
- Encontrar hechos
- Definir el problema
- Encontrar ideas
- Seleccionar y evaluar ideas
- Planear
- Vender la idea • Tomar acción

### **c. Liderazgo**

Según Koontz et. al (2012), el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. Esto no implica coerción hacia los miembros del grupo, sino más bien que

ellos mismos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.

El liderazgo conlleva riesgos de dependencia y desilusión. De alguna manera esperamos que el líder influya sobre otros, sin necesidad de la coerción o la fuerza, que produzca cierto grado de esfuerzo cooperativo y se enfile a la búsqueda de metas que vayan más allá de sus propios intereses personales.

Dessler. G. (1999) menciona que las competencias básicas de un líder son: saber construir una cultura, manejar adecuadamente la comunicación, ser formador de equipos, manejar el cambio de manera apropiada y productiva, además de ser capaz de dirigir un equipo.

Los aspectos que debe considerar un líder son:

- Confianza en sí mismo
- Actitud positiva y visión
- Inteligencia emocional
- Proporciona una visión convincente del futuro
- Motivar a las personas para que lleven la visión
- Siendo un buen modelo de rol
- Gestionando el rendimiento de manera efectiva
- Proporcionar apoyo y estimulación

#### **d. Trabajo en equipo**

Según Koontz et. al (2012) equipo es un número reducido de personas con competencias complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables.

Los aspectos que debe considerar para el trabajo en equipo son:

- Desarrollo de equipo
- Realimentación
- Participación y visión articulada.

- Gestionando conflicto
- Funciones y estructura del grupo
- Desarrollo de los miembros del equipo
- Comprensión y colaboración

**e. Aprendizaje permanente**

El aprendizaje permanente o constante es la provisión o uso de oportunidades de aprendizaje tanto formales como informales a lo largo de la vida de las personas para fomentar el desarrollo continuo y la mejora del conocimiento y las habilidades necesarias para el empleo y la realización personal. Para determinar el aprendizaje continuo o permanente se debe tener en cuenta dos aspectos (Mourtos, 2003):

- Reconocimiento de la necesidad de aprendizaje permanente.
- Capacidad para participar en el aprendizaje permanente.

# CAPITULO III

## MARCO METODOLÓGICO

El **Capítulo III** describe de manera detallada el enfoque, los métodos y las técnicas utilizados para llevar a cabo esta investigación. Este apartado es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, ya que permite replicar los procedimientos empleados y comprender cómo se abordó el problema planteado.

En este capítulo, se presentan los aspectos metodológicos clave, tales como el tipo y diseño de la investigación, el enfoque mixto aplicado (cuantitativo y cualitativo), las estrategias de recolección de datos y los procedimientos de análisis. Cada uno de estos elementos se describe de manera clara y precisa, estableciendo cómo contribuyen al logro de los objetivos de la investigación.

Además, se detalla la población y muestra seleccionada, junto con los criterios de inclusión y exclusión aplicados, asegurando que los participantes sean representativos del fenómeno en estudio. También se describen los instrumentos de medición y recolección de datos, como encuestas y entrevistas, los cuales han sido validados para garantizar su precisión y relevancia en la evaluación de las competencias blandas.

Este capítulo también aborda los procedimientos éticos adoptados durante la investigación, asegurando que los derechos de los participantes fueran respetados en todo momento, y resalta la importancia de la transparencia y la objetividad en el manejo de los datos.

El **Capítulo III** no solo define cómo se realizó la investigación, sino que también establece las bases para la interpretación y el análisis de los resultados, asegurando que estos sean consistentes con los objetivos planteados y contribuyan al desarrollo del conocimiento en el campo de estudio.

### 3.1. Diseño de investigación

#### 3.1.1. Tipo de diseño

El presente estudio adopta un diseño de investigación **mixto**, el cual combina metodologías cualitativas y cuantitativas para abordar el problema de investigación de manera integral. Este enfoque permite aprovechar las fortalezas de ambos paradigmas, garantizando un análisis profundo y detallado de las competencias blandas en los estudiantes de administración de las universidades de Arequipa.

El diseño mixto se estructura en tres fases secuenciales:

1. **Fase descriptiva (cualitativa):** En esta etapa inicial, se exploran los datos mediante técnicas cualitativas, tales como entrevistas en profundidad o grupos focales. El objetivo de esta fase es identificar patrones, conceptos clave y perspectivas relevantes relacionadas con el desarrollo de competencias blandas. Este enfoque permite obtener información rica y detallada de un número reducido de participantes, lo que facilita la comprensión contextual y teórica del fenómeno estudiado.
2. **Fase de desarrollo del instrumento:** Basándose en los hallazgos cualitativos, se diseña un instrumento de medición que permita evaluar de manera estandarizada las competencias blandas en una población más amplia. Este instrumento se valida utilizando métodos científicos para garantizar su confiabilidad y validez, asegurando que los indicadores seleccionados reflejen con precisión las dimensiones clave de las competencias blandas identificadas en la fase previa.
3. **Fase cuantitativa (administración del instrumento):** En esta etapa final, el instrumento desarrollado se aplica a una muestra representativa de la población objetivo, lo que permite recopilar datos estadísticos que pueden generalizarse a un grupo más amplio. El análisis cuantitativo de los datos obtenidos proporciona una visión global del nivel de desarrollo de las competencias blandas en los estudiantes, permitiendo identificar tendencias, relaciones y posibles áreas de mejora.

La lógica detrás de este procedimiento mixto radica en la complementariedad de los enfoques cualitativo y cuantitativo. Mientras que el análisis cualitativo se centra en la profundidad y el contexto, el análisis cuantitativo permite generalizar los resultados a una población más amplia, proporcionando una visión más robusta y completa del fenómeno estudiado.

Según Creswell (2014), este enfoque escalonado no solo facilita el desarrollo de mejores herramientas de medición, sino que también asegura que los datos obtenidos en una muestra específica de individuos puedan extrapolarse a una población más grande. Este diseño es particularmente adecuado para estudios como el presente, en el que se busca tanto comprender las percepciones individuales como evaluar tendencias poblacionales relacionadas con el desarrollo de competencias blandas.

### **3.1.2. Técnicas de recolección de datos**

En el presente estudio, se han empleado dos técnicas de recolección de datos que complementan los enfoques cualitativo y cuantitativo del diseño de investigación mixto. Estas técnicas permiten recopilar información tanto descriptiva como estadística, garantizando una comprensión integral del fenómeno investigado.

#### **Entrevista**

La técnica de entrevista corresponde a la fase cualitativa del estudio y se centra en la interacción directa con las unidades de estudio, conformadas por estudiantes y docentes de las universidades de Arequipa. A través de preguntas abiertas, se exploran las percepciones, sentimientos y experiencias relacionadas con el desarrollo de competencias blandas.

Las entrevistas no solo brindan la oportunidad de comprender las respuestas verbales de los participantes, sino que también permiten observar y analizar el lenguaje no verbal, como gestos, tono de voz y expresiones faciales, lo que enriquece significativamente la profundidad del análisis. Esta técnica facilita la identificación de temas emergentes, patrones y conceptos clave que no pueden ser captados a través de herramientas estandarizadas, sentando así las bases para el diseño del instrumento de medición utilizado en la fase cuantitativa.

## Encuesta

La técnica de encuesta corresponde a la parte cuantitativa del estudio y está diseñada para recopilar datos estructurados y cuantificables. Se utiliza un cuestionario con preguntas cerradas, diseñado con base en una escala de Likert de cinco valores, que permite medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes en relación con diversos aspectos de las competencias blandas evaluadas.

Esta técnica tiene como objetivo recopilar datos estadísticos de una muestra amplia de estudiantes, lo que facilita la identificación de tendencias generales, la comparación entre grupos y la generalización de los resultados a la población objetivo. La utilización de una escala de Likert asegura que las respuestas sean fáciles de analizar estadísticamente, lo que permite realizar comparaciones, identificar correlaciones y evaluar el nivel de desarrollo de cada una de las competencias blandas consideradas en el estudio.

### Complementariedad de las técnicas

El uso conjunto de entrevistas y encuestas garantiza una recolección de datos rica y equilibrada, en la que las entrevistas aportan profundidad y contexto, mientras que las encuestas proporcionan amplitud y generalización. Esta combinación asegura una visión integral del nivel de desarrollo de competencias blandas en los estudiantes de administración, enriqueciendo tanto el análisis como las conclusiones derivadas de la investigación.

### 3.1.3. Tipos de instrumentos

**Guía de entrevista:** Para conocer la percepción, el sentimiento y conocimientos acerca de las competencias tanto de docentes como estudiantes. Este instrumento consiste en preguntas abiertas con relación a las competencias blandas. Este instrumento es utilizado en la entrevista.

**Cuestionario:** Para medir los niveles de desarrollo de las competencias blandas de los estudiantes mediante preguntas cerradas. Este instrumento es utilizado en la encuesta.

### 3.1.4. Tipos de confiabilidad utilizados

Para determinar la confiabilidad del instrumento se ha realizado dos pruebas: el coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* y de formas alternativas (Hernández et. al 2014).

**El coeficiente *Alpha* de *Cronbach*:** Nos permite medir la consistencia interna, efectuar análisis ítem por ítem y en forma global. Se determinó para las dos versiones del instrumento cuestionario aplicadas a un grupo de 50 estudiantes del último año de administración de la Universidad Nacional de Agustín, ver Tabla 2 y Tabla 3.

Tabla 2. Alfa de Cronbach de la primera versión de la encuesta

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.837	83

Tabla 3. Alfa de Cronbach de la segunda versión de la encuesta

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.849	83

Para las dos versiones del cuestionario, el coeficiente de Alpha de Cronbach resultó 0.837 y 0.849 respectivamente.

**La confiabilidad a través de formas alternativas:** Consiste en aplicar dos versiones del instrumento, uno después del otro para determinar cuánto ha variado las respuestas de las mismas estudiantes. Para determinar este cambio en las respuestas se calcula el coeficiente de *Pearson*, cuando esta vale 1 (uno) entonces quiere decir que han respondido lo mismo, pero si se acerca 0 (cero) entonces han marcado respuestas totalmente diferentes. Esto puede medir también el nivel de claridad de la pregunta, ver Tabla 4.

Tabla 4. Confiabilidad a través de formas alternativas

**Correlaciones**

		AVGP	AVGQ
<b>AVGP</b>	Correlación de Pearson	1	.841**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	50	50
<b>AVGQ</b>	Correlación de Pearson	.841**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	50	50

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La confiabilidad a través de formas alternativas nos dio el valor de 0.841 (coeficiente de Pearson).

### 3.2. Diseño muestral

#### 3.2.1. Población

Tipo de población: estudiantes y docentes.

**Cualitativa:** La población en la parte cualitativa está constituida por 16 estudiantes y 6 docentes de la carrera profesional de administración de empresas de las universidades de Arequipa, ver Tabla 5.

Tabla 5. Población de la parte cualitativa

Universidad	Estudiantes	Docentes
<b>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA)</b>	3	1
<b>Universidad Tecnológica del Perú (UTP)</b>	6	2
<b>Universidad Católica San Pablo (UCSP)</b>	3	3
<b>Universidad Católica de Santa María (UCSM)</b>	4	-
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

**Cuantitativa:** La población en la parte cuantitativa está conformada por 311 estudiantes del último año de la carrera profesional de administración de empresas de cuatro principales universidades de la ciudad de Arequipa, ver Tabla 6.

Tabla 6. Población de la parte cuantitativa

Universidad	Nro. Estudiantes
<b>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA)</b>	86
<b>Universidad Tecnológica del Perú (UTP)</b>	56
<b>Universidad Católica San Pablo (UCSP)</b>	74
<b>Universidad Católica de Santa María (UCSM)</b>	95
Total	<b>311</b>

### 3.2.2. Unidades de análisis

**Cualitativa:** En la parte cualitativa, la población está constituida por 16 estudiantes y 6 docentes de la carrera profesional de administración de cuatro universidades en la región de Arequipa 2018.

**Cuantitativa:** En la parte cuantitativa, la población está conformada por 311 estudiantes de los últimos ciclos de la carrera profesional de administración en la ciudad de Arequipa 2018.

### 3.2.3. Muestra

En este caso no existe muestra porque se trabajó directamente con la población que vienen a ser estudiantes del último año de la carrera profesional de administración de empresas y los docentes de cuatro principales universidades de Arequipa.

### 3.3. Procedimiento

#### 3.3.1. Descripción de Cada uno de los pasos que se han seguido en la investigación.

Los pasos generales que se han seguido son:

1. Revisión de la literatura: Se revisa el estado del arte y trabajos relacionados usando motores de búsqueda de artículos científicos y repositorios.
2. Análisis cualitativo de los datos: Se realizan entrevistas a estudiantes y docentes.
3. Creación de los instrumentos: Se define la estructura del instrumento cuestionario.
4. Recolección de datos: Se realiza el trabajo de campo donde se aplica el instrumento y se recolectan la información cuantitativa.
5. Procesamiento de los datos: Mediante un software estadístico se procesan los datos cuantitativos

#### 3.3.2. Grafico del punto anterior

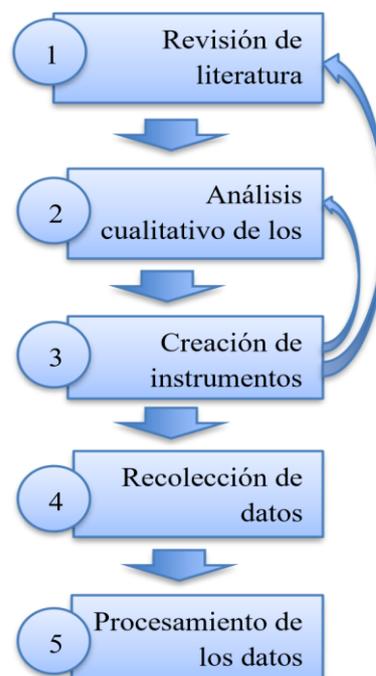


Figura 2. Pasos de la investigación

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El **Capítulo IV** se centra en la presentación, análisis y discusión de los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo de la investigación. Este apartado constituye el núcleo interpretativo del estudio, ya que permite contrastar los datos recolectados con los objetivos planteados y con el marco teórico previamente establecido.

En esta sección, se presenta de manera estructurada la información derivada de los métodos cuantitativos y cualitativos aplicados. Los resultados cuantitativos se exponen mediante tablas, gráficos y análisis estadísticos que describen el nivel de desarrollo de las competencias blandas en los estudiantes de los últimos años de administración en las universidades de Arequipa. Por otro lado, los resultados cualitativos, obtenidos a través de entrevistas, permiten explorar en profundidad las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes, ofreciendo un contexto más enriquecedor al análisis.

La discusión de los resultados se lleva a cabo mediante la comparación de los hallazgos con las teorías y estudios previos revisados en el marco teórico. Esto permite identificar coincidencias, discrepancias o aportes novedosos que puedan surgir a partir de la investigación, así como reflexionar sobre las implicancias de los datos obtenidos en relación con el desarrollo de competencias blandas y su impacto en el ámbito educativo y profesional.

Además, se analizan las posibles limitaciones del estudio y cómo estas pudieron influir en los resultados, ofreciendo una visión crítica del proceso investigativo. Por último, se destacan las contribuciones prácticas y teóricas de los hallazgos, subrayando cómo estos pueden ser utilizados para mejorar la formación de competencias blandas en el contexto universitario y para fomentar un aprendizaje integral que prepare a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mercado laboral.

El **Capítulo IV** concluye con una síntesis de los principales hallazgos y su relevancia en el marco del problema de investigación, estableciendo la base para las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en los capítulos finales.

#### **4.1. Análisis de la entrevista a docentes y estudiantes**

En esta parte de la investigación, se ha revisado las transcripciones de la entrevista para obtener una comprensión completa de la percepción de los estudiantes y docentes sobre el desarrollo de competencias blandas en las universidades. Los datos fueron codificados en temas frecuentes. El enfoque fenomenológico adoptado en la presente investigación facilitó que los participantes describan sus experiencias con respecto a competencias blandas. Las descripciones narrativas se utilizan para identificar los temas frecuentes y ayudan en la construcción del instrumento.

Se analizó las respuestas de acuerdo con las siguientes preguntas:

**P1: ¿Cuáles son las competencias más importantes para el éxito laboral según los estudiantes?**

Para responder esta pregunta, se incluyeron en la entrevista a los estudiantes lo siguiente:

a) ¿Cree que los estudiantes deben poseer competencias blandas para tener éxito en el mercado laboral? y b) ¿Cuáles son las competencias blandas que los estudiantes deben esforzarse por conseguir?

**Marcar la diferencia.** Los estudiantes son conscientes que los conocimientos se pueden adquirir en este mundo competitivo; pero las competencias blandas sin embargo son algo innato, así como el estudiante E5 nos indicó:

*“... en un mundo tan competitivo de que se han vuelto los conocimientos ya todos lo podemos tener ... yo creo que va[n] marcar la diferencia o ya está marcando en la actualidad son las competencias blandas, lo que nos hacen distintos de los demás, porque al final los conocimientos los podemos adquirir todos. Todos tenemos la capacidad de aprender, pero tus competencias lo que viene de ti es algo innato ... creo que de cada persona”.*

**Conseguir, mantener y ascender en un puesto laboral.** Los estudiantes indican también que son necesarias las competencias blandas en el momento de las entrevistas de trabajo. De manera que así se establecen las condiciones para estar o mantenerse en un puesto de trabajo.

Uno de los estudiantes nos indicó lo siguiente al respecto:

*“... son competencias que nos van ayudar a conseguir también el trabajo más que competencias duras”.*

El estudiante E7 agrega la importancia de la comunicación para conseguir un puesto laboral:

*“... si alguno quiere conseguir un puesto tiene que saber comunicarse con las personas, llegar a las personas”*

El estudiante E9 los considera como un punto favor en las entrevistas laborales:

*“... al ser un punto a favor, se podría decir, en una entrevista laboral o al poder postular a un trabajo, yo creo que ... aquí justamente la universidad es donde tendríamos que formar ese tipo de competencias ... Para cuando salgamos al mundo laboral no nos ... no estemos como se dice no vulgarmente “en el aire”. Entonces, tendríamos que estar preparados para poder asumir esos nuevos retos... que se nos presentan ... en nuestro campo laboral”.*

El estudiante E14 indica que las competencias blandas identifican a la persona:

*“Creo que si porque las competencias blandas son lo que más que todo identifican aun empleador... [así] ... como sus condiciones para estar en el puesto de trabajo. Más que competencias técnicas que ... eso se puede amoldar con el tiempo”.*

**Desempeño y desenvolvimiento en el ambiente laboral.** Los estudiantes nos indican que las competencias blandas son importantes para desempeñarse y desenvolverse en el ambiente laboral. Al respecto, el estudiante E2 indicó la importancia en el ámbito laboral:

*“En el mundo donde vivimos ... yo creo que ... las personas ya no solo dependen de la capacidad o tecnicidad ... los conocimientos que han obtenido ... si no también la manera como se desenvuelven en el ambiente laboral y su desempeño. El desenvolvimiento va a ser mayoritariamente producto de cómo se relacionan con las personas y esto conlleva al desarrollo de competencias blandas como personas”.*

El estudiante E6 acotó que relacionarse con otros es muy importante:

*“... parte de las competencias blandas es... relacionarse con el entorno, con las personas que trabajas. Una de las características de las competencias blandas es comunicarse bien, trabajo en equipo. Si una persona como tal consigue un empleo... ese empleo no necesariamente es individual... vas a tener que trabajar con otras personas y relacionarte con ellas, [pienso] que si es importante saber desenvolverse en ese respecto”.*

El estudiante E8 indica que todos los miembros de un equipo deben colaborar con opiniones en las tomas de decisiones:

*“... [las competencias blandas] nos ayuda trabajar en equipo y a ser líderes y sobrellevar a nuestro equipo o nuestro grupo a un objetivo en común, tomar buenas decisiones que sean ... que sean buenas para la empresa y ... sea la respuesta también opinada por todos. Que todos den su opinión para poder llegar a una buena decisión”.*

El estudiante E10 indica la importancia de ciertas cualidades o competencias blandas para desenvolverse en el trabajo:

*“... creo que la habilidad [blanda] es necesaria para diversos tipos de trabajos, trabajos en específicos, por ejemplo, puesto que para que alguien se desenvuelva bien necesita tener ciertas cualidades y atributos”.*

EL estudiante E11 indica que las competencias blandas van a permitir llevarte bien con tus compañeros y superiores el trabajo:

*“En un ambiente trabajo esas competencias van a formar y van permitir que tú puedas llevarte bien con tus compañeros, con tu jefe y eso también va implicar en la*

*comunicación que vayas a tener en los temas de trabajo que te vaya tocar, [en] una reunión o algo parecido”.*

El estudiante E12 indica que las relaciones entre las personas son más importantes que los conocimientos adquiridos:

*“Yo creo que hoy en día es mucho más importante, más que los conocimientos que tengas, las relaciones entre las personas y que haya un líder que pueda guiar y apoyar todo un grupo. Porque sin eso... ósea todos no van estar alineados, y no va poder seguir el objetivo que quiere la empresa. Entonces los recursos humanos, hoy en día son tan importantes”.*

El estudiante E15 indica que las competencias blandas constituyen un plus para el desempeño en cualquier empresa:

*“... las competencias están cada vez más... cada vez más estrictas por así decirlo en cada empresa, entonces que una persona cuente con estas competencias es un plus más para la persona que va trabajar en dicha empresa”.*

El estudiante E16 indica que son muy importantes las competencias para afrontar los problemas organizacionales:

*“Me parece que es muy importante que todos tengamos el don de tratar con las personas sobre todo tener las competencias básicas como liderar o tener la paciencia para afrontar los problemas grupales o los problemas organizacionales”.*

El estudiante E4 indica que las competencias blandas permiten desarrollarse plenamente en un puesto de trabajo:

*“Es indispensable. Ya que todo profesional necesita de esas competencias para desarrollarse plenamente en un puesto de trabajo”.*

**Aprendizaje de las competencias a través de la experiencia.** Los estudiantes también nos dijeron que las competencias blandas se pueden aprender a través de la experiencia.

El estudiante E3 indicó:

*“... a veces cosas que no aprendes normalmente en los centros de estudios y bueno tu a través de la experiencia... adquieres esos conocimientos de estas competencias ...”.*

**La comunicación y liderazgo como competencias más importantes.** De acuerdo con los estudiantes, la comunicación es la habilidad más relevante hoy en día y como segundo lugar está el liderazgo. Con respecto a la comunicación, el estudiante E2 nos indicó:

*“Creo que la más importante debe ser la comunicación y el soporte como se llama... el que debe tener cada persona para que pueda desenvolverse de buena manera en el trabajo”.*

El estudiante E5 indicó:

*“Yo creo básica la comunicación o sea poder expresarse o también saber escuchar es algo tan difícil en las empresas, en la universidad. El saber escuchar, el dejarse entender por las personas... para mi creo que eso es lo ideal ... que debe ... en las universidades desarrollarse esas competencias.”*

El estudiante E6 indicó:

*“Uno de los aspectos que más que muchos estudiantes aún no tenemos o nos cuesta es hablar en público o frente a varias personas sobre un tema determinado. Yo creo que es la más importante que se debe practicar, hablar con los demás, sin miedo o temor, sin miedo al rechazo o lo que sea que esté pasando a la persona. Si para mí lo más importante sería hablar en público, expresarse bien con naturalidad”.*

El estudiante E7 indicó:

*“Más que todo el trabajo en equipo. Una buena comunicación... entre todos y el liderazgo se deben conseguir más”.*

El estudiante E9 indicó:

*“Yo creo que lo primordial debe ser la comunicación... porque sin una comunicación efectiva, tú no puedes ... dar opinión o quizás intervenir en ciertos puntos ... de tu trabajo o de repente dar puntos de vista que se encuentren mal en una labor o como se encuentren en un estado de tu trabajo ... sino encuentras un punto de comunicación efectiva ... no podrías dar entender ... tu estado de ánimo quizás ... en un momento”.*

El estudiante E11 indicó:

*“[Una] buena comunicación, tiene que ser organizado... eh ... tiene que trabajar en equipo en especial, tiene que ser ... tratar de ser creativos ... o estar abiertos a poder dar ideas y las competencias interpersonales también son importantes y ... que puedan adaptarse al clima laboral que tenga en frente”.*

Con respecto a liderazgo, los estudiantes nos indicaron como la segunda más importante.

El estudiante E1 indicó:

*“Trabajo en equipo, responsabilidad, el liderazgo y también la personalidad”*

El estudiante E10 indicó:

*“Iniciativa propia, liderazgo, sobre todo esas dos iniciativas propias, aunque alguien carezca de competencias en el trabajo. La iniciativa propia puede compensar eso porque obviamente de das cuenta de que estas esforzando algo así”*

El estudiante E12 indicó:

*“Ahmm ... yo creo que una de las más importantes es liderazgo y también las interrelaciones, entre las diferentes personas ... porque ... si puedes aprender a entender a los demás y saber cómo tener diferentes culturas y saber aceptar las opiniones que es muy importante en el ámbito laboral, porque no todos están de acuerdo contigo y tienes que saber cómo hacer que todas esas diferentes mentalidades se unan.*

*Entonces, es importante el liderazgo, sobre todo”.*

El estudiante E16 indicó:

*“Liderazgo, también me parece que debería ser la resiliencia y el hecho de ponerse los zapatos de otros”.*

**P2: ¿Cuáles son las competencias blandas que los docentes perciben como relevantes para sus estudiantes?**

Para responder esta pregunta, los docentes respondieron: a) ¿Cuáles son las competencias blandas más importantes que pone énfasis en su enseñanza?

**La comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad son enfatizadas en el proceso de enseñanza.** Los docentes nos indicaron que ponen énfasis en la habilidad de comunicación, trabajo en equipo y responsabilidad en su proceso de enseñanza. El docente D2 indica que los estudiantes se desarrollan en base a capacidades de comunicación y que los trabajos grupales pueden desarrollar la comunicación y liderazgo:

*“Creo que una de las principales competencias blandas es el tema de liderazgo. Gran parte de nuestros alumnos se desarrollan en base a capacidades... de comunicación para empezar. Y ello ayuda mucho en el sentido de que la universidad nos impulsa y hace que nuestros alumnos, trabajen en equipo contantemente. Muchos de los trabajos que tenemos en la universidad son trabajos grupales eso implica de ... que el alumno debe de trabajar en equipo y a su vez desarrollan sus competencias de liderazgo para poder manejar esos equipos”.*

El docente D3 indica que el trabajo en equipo es de bastante preocupación para universidad y es parte de las estrategias de clase.

*“Eso de trabajar en equipo es de bastante ¿Qué le digo? preocupación en la universidad. Eh ... en cada curso siempre el trabajo en equipo es parte de las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se han establecido aquí ...”.*

El docente D4 indica que la responsabilidad es una de las competencias más buscadas por la deficiencia en nuestro país:

*“... Yo creo que competencias blandas que más buscan son aquellas que mayor deficiencia o mayor ausencia en el país, como por ejemplo la responsabilidad, la puntualidad, el profesionalismo. Yo creo que la búsqueda constante de superación también es una competencia que vendría ser digamos este un enfoque de promoción, un enfoque de promoción que busque el trabajador”.*

El docente D5 indica que para el desempeño empresarial es importante un alto nivel de responsabilidad:

*“Principalmente creo que una de las competencias blandas que deben de desarrollar los alumnos para tener también un buen desempeño empresarial tiene que ver con un alto nivel de responsabilidad, que además sean creativos y que puedan tener la capacidad de tomar decisiones. Considerando que la estructura de una empresa ya no es vertical sino más horizontal”.*

El docente D6 indica que la comunicación es la habilidad más buscada por las empresas ya que permite mayor interacción con otras personas:

*“... las competencias de comunicación sería lo más adecuado, es mi opinión, sería lo que más buscan las empresas. Personas que sepan comunicar, y comunicarse esa es mi apreciación, creo es la más importante. Muchas veces las personas, tiene mucho conocimiento, mucha técnica, mucho manejo, pero no saben a veces comunicarse. Pensando que ahora la gran cantidad de empresas son basadas en los servicios, cuanto mayores servicios necesitamos mayor interacción con las personas y eso implica comunicación”.*

### **P3: ¿Cuáles son la percepción del nivel de desarrollo de competencias blandas de los estudiantes según los mismos estudiantes y sus docentes?**

Para responder a esta pregunta se ha incluido lo siguiente en la entrevista a los estudiantes:

a) En función de las competencias blandas que los estudiantes deberían desarrollar ¿Cuál diría que usted y sus compañeros poseen? y lo siguiente en la entrevista a docentes: b) En función de su interacción con los estudiantes ¿Qué competencias blandas poseen?

**Comunicación, solución de problemas y liderazgo.** Según la percepción de los estudiantes ellos poseen en primer lugar la comunicación, en segundo lugar, solución de problemas y liderazgo. Con respecto, el estudiante E1 indicó que tiene desarrollado las competencias de solución de problemas, liderazgo y un poco de comunicación:

*“Hablando personalmente ... yo creo que puedo poseer solución de problemas, liderazgo, y un poco de comunicación, algo de creatividad. No tengo muchas competencias blandas, pero en mis compañeros ... yo podría ver que es la comunicación por lo que se dan las exposiciones y algunos tienen liderazgo no todos”*

El estudiante E5 indicó que posee liderazgo, comunicación y creatividad:

*“Yo creo que tengo ... tengo lo que es liderazgo y sé expresar lo que siento, tengo buena comunicación y en clase me considero una persona creativa porque ... o sea ... siempre trato de encontrar otras maneras de solucionar a los problemas ... como dicen ... No me ahogo en un vaso de agua. Para mí siento ... que somos jóvenes y como jóvenes no tenemos por qué complicarse con la vida”.*

El estudiante E10 indica que posee solución de problemas de la misma forma que sus compañeros:

*“Algunos de mis amigos tienen bastante iniciativa propia, algunos también tienen mucho temple para liderazgo y muchos también son muy hábiles para comunicarse. Y también tengo muchos amigos incluyéndome ... vemos maneras de solucionar problemas. Pienso que esos son los puntos ... que se me vienen a la mente”.*

El estudiante E13 indica que muchos tienen la comunicación:

*“Yo creo que ... muchos la comunicación porque muchas veces cuando hacemos trabajos nos preparamos o dialogamos para ver que parte hacemos o cada uno se comunica yo sé más ese tema o se un poco menos de ese tema. De ahí puede ser el respeto*

*porque siempre tiene que haber un respeto a pesar de ser amigos, a todo hay que guardar un margen. Y la toma de decisiones también porque a veces muchas personas están más antes y tienen conocimientos más avanzados que algunos, entonces también ayuda para solucionar problemas”.*

**Liderazgo, toma de decisión, comunicación y creatividad.** Según los docentes, los estudiantes desarrollan más las habilidades de liderazgo, toma de decisión, comunicación y creatividad. Con respecto, el docente D4 nos indica:

*“Yo creo que creatividad, los alumnos tienen alta creatividad, tienen alto liderazgo particularmente aquí en [...] y un poco lo que yo trato de inculcar a los alumnos es el pensamiento crítico que le decía. Solución de problemas, toma de decisiones porque justamente para compensar esas deficiencias que se tienen de forma cultural”.*

El docente D6 indica que sus alumnos poseen diferentes competencias entre ellas liderazgo, toma de decisiones, creatividad y comunicación:

*“Bueno es que ... no podríamos determinar acá un perfil básico ósea hay que tiene liderazgo, hay gente que es ... que desarrolla toma de decisiones, hay gente que es muy creativa, hay gente que es muy comunicadora ... ósea ... cada uno tiene su conjunto de competencias, no podría determinar el perfil de ese estudiante es tal. Son más comunicadores, son más tomadores de decisiones yo lo veo así”.*

#### **P4: ¿De qué forma ayuda la universidad, facultad o escuela en el aprendizaje de competencias blandas?**

Para responder esta pregunta se ha incluido la siguiente pregunta a la guía de entrevista de los estudiantes: a) ¿Su curso actual o cursos actuales lo ayudan desarrollar las competencias blandas?, b) ¿Qué recomendaría a la universidad para que fomente el desarrollo, la enseñanza y el aprendizaje de las competencias blandas? y lo siguiente en la entrevista a docentes: c) ¿Qué recomendaría a la universidad par que fomente el desarrollo, aprendizaje y enseñanza de las competencias blandas en los estudiantes?

**Fomento de competencias en clase.** Los estudiantes manifestaron que algunos docentes incentivan las competencias blandas:

El estudiante E5 indica que el aprendizaje de competencias blandas depende de los docentes:

*“Si hay cursos que nos ayudan, dependiendo de la calidad de los profesores que nos incentivan ¿no? Podernos a expresar, a comunicarnos, poder dirigirnos a nuestros compañeros de manera adecuada o también ya poner en algunos cursos competencias de liderazgo con actividades cosas así ... Si, si nos ayudan a desarrollar, obvio que no todos, pero si ... en su mayoría sí”.*

El estudiante E7 indica que desarrollan las competencias blandas debido a que realizan mayormente trabajos en equipo:

*“Pienso que si porque en este curso en específico se realiza bastante lo que es el trabajo en equipo y la comunicación. Siempre ... mayormente las clases son trabajos en equipo, comunicación, también se desarrolla lo que es el liderazgo”.*

El estudiante E8 indica que realizan trabajos en equipo, que ayudan en el desarrollo de competencias:

*“Si, porque ... cada curso hacemos lo que es un trabajo en equipo, todos. Y al final debemos presentar ese trabajo, cosa que todos ponemos de nuestra parte para llegar. Eh ... líder creo que se refiere a nuestro delegado que nombramos ... eh ... todos en general y ese delegado nos ayuda ... nos lleva a los objetivos que tenemos como nos dice, como debemos hacer las tareas o de cómo debemos apoyarnos”.*

El estudiante E9 indica que algunos cursos les han explicado la importancia del desarrollo de las competencias blandas:

*“Si ... por ejemplo, el curso de ahora, Ética, ha explicado muy bien lo que son los valores. La forma de como comunicarnos, de tener respeto hacia las demás personas, lo que es la moral y la ética.*

*Entonces, eso influye mucho para poder ... este ... avanzar y crecer como estudiantes y como personas”.*

El estudiante E16 indica que en todos los años les han incentivado el desarrollo de competencias:

*“Si. A lo largo de los cinco años que estamos estudiando nos han preparado para desarrollar todas estas competencias. Sobre todo, el más importante el liderazgo”.*

Sin embargo, otros estudiantes nos dijeron lo contrario. Es decir, no se incentivan en clase:

El estudiante E3 indica que ya no incentivan porque están a punto de salir de la universidad:

*“Básicamente ... [ya no ya] porque estamos a puertas de salir y uno ya debe saber esas cosas y no ... bueno una o que otra vez nos incentivan tener esas competencias”.*

El estudiante E14 indica que aprenden más las competencias técnicas en clase:

*“Puede que una que otra habilidad, pero más son las competencias técnicas los que nos enseñan. Pero puede ser que nos enseñen como competencias blandas como la comunicación, la toma de decisiones, la mayoría de trabajos son equipo. Todos los trabajos que nos dejan son trabajo en equipo. A veces decidimos nosotros y a veces deciden los profesores porque ... para que podamos interactuar ... lo que nos dicen es que no siempre los compañeros de trabajo van a ser nuestros amigos. Tenemos interactuar con todas las personas de la organización”.*

**Cursos interactivos.** Algunos estudiantes nos indicaron que son necesario cursos que permitan interacción con otras personas. Al respecto, el estudiante E2:

*“Son pocos los cursos que te ayudan a desarrollar, desenvolverte ... eh ... sobre todo yo pienso que los que más te pueden ayudar al desenvolvimiento son los cursos donde te permiten interactuar ... en las exposiciones, por ejemplo, o en los trabajos de o talleres que hacen de responsabilidad social ... trabajo de campo donde te relacionas con personas ... pero esos cursos son pocos ¿no? Por ejemplo, podría ser los cursos de liderazgo, los cursos de creatividad, porque en ese curso también es que ... como que te hacen perder el temor o el roche eso te ayuda y después los cursos como ... lenguaje, oratoria y podría ser el curso de tesis ahora”.*

El estudiante E11:

*“Creo que una metodología de enseñanza diferente que sea menos aburrida. Que haya un poco más de interacción, que haya talleres, no de la típica forma que entras a clases que sea dinámica ... no dinámica sino de que haya practicas diferentes porque son muy pocos los profesores que en realidad se toman el tiempo de intentar que el alumno aprenda realmente”.*

**Cursos prácticos.** Otros estudiantes indican que son importantes los cursos prácticos, para complementar la teoría.

El estudiante E3 indica que debería haber cursos para desarrollar las competencias blandas:

*“Básicamente sería ... que ... debería haber cursos para desarrollar las competencias porque ... hay cursos, pero no es la esencia que ... el estudiante quiere ... porque no llegan al estudiante [en sí]”.*

El estudiante E12 indica que se implemente más cursos de competencias blandas:

*“Le recomendaría primero que implemente más cursos de competencias blandas porque solo hay uno. Y que se enfoquen más en eso, así como se enfocan tanto en el crecimiento de la persona, como la integridad y nos dan cursos de teología o católica también nos podrían dar cursos de competencias blandas que hoy en día son muy necesarias, incluso más necesarias que los cursos teóricos que llevamos”.*

El estudiante E13 indica que necesitan cursos prácticos:

*“Si nos apoyan. Pero siento que faltan llevar cursos más prácticos porque a veces ... muchas veces llevamos solo cursos teóricos y no desarrollamos la practica en eso”.*

El estudiante E14 nos indica que debería haber cursos para que ellos mismos identifiquen sus competencias:

*“Yo creo que debería haber como un curso en el que estimule a los alumnos a identificar sus competencias blandas porque las mías no van a ser las mismas que las otras personas. Porque yo creo que eso se aprende más de casa. Entonces sería bueno*

*primero identificarlas y luego saber aprovecharlas porque algunos no la aprovechan simplemente se quedan callado y no hacen nada. Podría ser como un curso para incentivar a los alumnos a que desarrollen esas competencias o para que les aprovechen”.*

El estudiante E15 indica que se debe desarrollar más cursos prácticos:

*“Bueno, yo recomendaría más no tanto cursos de conocimiento, o sea que sea más teórico y práctico, que se desarrolle este tipo de cursos para que la persona pueda ir poco a poco desarrollando nuevas competencias”.*

El estudiante E16 indica que debe haber cursos en los que los estudiantes deben de aprender las competencias blandas:

*“Los cursos en los que los estudiantes puedan aprender a trabajar en grupo y puedan aprender a comunicarse y sobre todo solucionar problemas”.*

**Talleres, charlas y capacitaciones.** Algunos estudiantes refieren que son importantes los talleres, charlas y capacitaciones.

El estudiante E4 indica que debería haber capacitaciones o charlas más seguidas:

*“Ya ... haber ... en esta universidad, la universidad tecnológica del Perú, hay un sinfín de talleres. Esos talleres hacen que las personas, los estudiantes, en este caso puedan desarrollarse en diferentes ámbitos no solo en lo académico. Entonces, por esa parte, yo creo que estamos muy bien, lo que realiza la universidad. Pero también debería haber bastantes capacitaciones o charlas más seguidas para que así ... los alumnos se interesen más y estén más preparados en ese aspecto para poder desarrollarse posteriormente ¿no? Terminando la universidad”.*

El estudiante E7 indica que debería haber talleres:

*“Nos hace falta ... como se dice ... competencias blandas ¿verdad? Aquí nos dan buen conocimiento, un conocimiento de formación profesional. Pero ... como se dice ... uno tiene que mejorarse como persona y eso es lo que un poco falta ¿no? Como que debería haber talleres o premiar a los mejores expositores. Como que como se dice ...”*

**Actividades sociales.** Algunos estudiantes nos indican que debería haber más actividades sociales. El estudiante E6 nos indica al respecto que una forma de aprender las competencias blandas es a través actividades sociales:

*“Actividades ... muchos cursos. Como dije anteriormente ... muchos cursos se basan en los conocimientos. Les muestran los sílabos y eso desarrollan ... más allá de eso algunos profesores impulsan a que salgan exponer, hablar por su cuenta a dar sus opiniones. Pero esos son ... ya ... de los profesores, no es netamente del curso. Ya sea ... en la universidad solo nos da los conocimientos. ¿Cómo lo recomendaría?”*

*Ya ... las actividades, actualmente una actividad de recolección de papeles es un grupo, nosotros mismos tenemos que ir diferentes entidades para poder hacer las alianzas con ellos”.*

El estudiante E10 indica que debería haber eventos para fomentar el trabajo en equipo:

*“Que amplíe más trabajos en equipo ... ósea ... porque hay ... ósea como que haga eventos algo así, de trabajo en equipo algo así”.*

**Seminarios, simposios y foros.** Los docentes indicaron que los seminarios, simposios y foros pueden ayudar en el desarrollo de competencias.

El docente D1 indica que la universidad debe permanentemente organizar seminarios, simposios y foros:

*“Yo creo ... que la universidad tiene que permanentemente que organizar seminarios, simposios, foros, traer ponentes de muy buen nivel y con un costo que no sea muy alto. Porque la condición económica no es ... digamos ... alta”.*

**Manejo por competencias.** Algunos docentes indican que las universidades deberían adoptar el sistema por competencias.

El docente D2 indica:

*“Justamente ... eh ... en los sílabos que nosotros manejamos y que manejan las universidades, ya con esta nueva idea de manejar todo por competencias ... eh ...*

*deberíamos dejar ya los exámenes y todo debería de manejarse por un sentido de cumplir la competencia y el aprendizaje ... y hay muchos cursos que si ya nos han mandado de lima, porque bueno, seguimos la matriz y que ya se han quitado los exámenes y estamos solamente en aparte de cumplir competencias, entender de que nuestros alumnos conozcan y sepan acerca del tema y no solo tanto medirlo por objetivos”.*

**Proyectos, actividades y propaganda sociales.** Algunos docentes indican que es importante que los estudiantes sean parte de proyectos y actividades sociales.

El docente D3 indica que los estudiantes están siendo insertados en proyectos sociales:

*“Ah ... mire acá ya estamos desarrollando. A los muchachos se les obliga por ... eso es una manera ¿no? De sacarlos al mundo al exterior. Se los inserta en proyectos sociales, por ejemplo, y ellos van, dirigen, gestionan y se hacen responsables de algunas actividades, en colegios, donde hay programas sociales. Es decir, ayudan a desarrollar parte de estas competencias blandas con grupos vulnerables. Y cuando van a las empresas hacer prácticas además que son reforzados por las universidades y se le facilitan todo lo posible a los muchachos que salen. Se nota ... se nota esa experticia de esa aplicación de las practicas sociales cuando van al otro ... se les facilita en cierta medida porque el mismo que usan los muchachos como se vuelven más habilidosos con esa praxis eh claro ... con lo que reciben definitivamente en toda su carga académica que tienen durante 5 años desarrollan ya ciertas competencias, tienen esa capacidad, por ejemplo, de llegar a un gerente , de saber llegar de saber presentarse eh... de saber que le digo ... eh .... Responder a los intereses de estas empresas. Nuestros muchachos están muy bien posicionados en el mercado laboral aquí en la región Arequipa”.*

**Contenido científico.** Algunos nos refieren que es muy importante la parte científica y que eso se deben fomentar en la enseñanza.

El docente D4 indica que debería haber más contenido científico:

*“A ver ... uhm ... yo creo que le pueda ... se pueda incrementar un poco más el contenido científico que se dan en las clases. Nuevamente en el contexto nacional las universidades se han visto como profesionalizantes inclusive las universidades se venden*

*haciendo énfasis en tener profesores profesionales. Sin embargo, yo creo que el acervo científico es una fuente de conocimiento sumamente importante para el profesional. Entonces lo yo le recomendaría a la universidad es que incrementar la cantidad de profesores que investiguen para que los alumnos puedan recibir información mucho más científica y de mejor calidad”.*

**Emprendimiento e innovación.** Algunos docentes también nos indican que deberían fomentarse el emprendimiento e innovación.

El docente D1 indica que promueve la mentalidad emprendedora en su clase:

*“Un segundo tema creo que permanentemente hay que organizar ... o sea ... trabajo de grupo con los estudiantes. Por ejemplo, yo tengo un curso importante que les enseño sobre las contrataciones del estado. Y son cuatro o cinco estudiantes que durante tres meses investigan y al final exponen sobre como por ejemplo ellos contratarían si fueran una pequeña empresa. Yo les he metido en la cabeza que tienen que ser empresarios que tienen que ser microempresarios y no depender ... pensar acabar la carrera y digamos optar un trabajo en el estado que es muy complicado. Entonces la idea es que desde ya ... tengan una mentalidad emprendedora, una mentalidad empresarial de tal manera que cuando salgan puedan tener la posibilidad de ir formando una pequeña empresa. Entonces, necesitamos en ese nivel ¿no? Hacer cursos de emprendedurismo, apoyo ... digamos ... a sus capacidades que cada uno tiene ... yo he visto mucha capacidad creativa en los estudiantes”.*

El docente D5 indica que debería desarrollar cursos de emprendimiento o promoviendo:

*“Entonces nosotros necesitamos que se puedan implementar estos procesos de aprendizaje porque un emprendedor no nace, un emprendedor se hace. Entonces si implementa unas estrategias por ejemplo desarrollando cursos de emprendimiento o promoviendo que los alumnos puedan ser parte de sus procesos de concursos, que ahora hay a nivel local, nacional y también internacional. Podemos generar este una nueva línea de futuros profesionales que creen sus propias empresas, que ahora además tienen mucha vigencia en el mundo, entonces considero que los alumnos puedan ser potenciales empresarios y no solamente empleados dependientes.*

**Curso transversal.** Algunos docentes indican que se deben incluir las competencias blandas como cursos transversales.

El docente D5 indica que el emprendimiento e invocación deberían ser cursos transversales:

*“Yo considero que sí. Pero estamos en un proceso todavía de implementación de algunos elementos que pueden ser importantes para la universidad. Por ejemplo, yo considero que el tema del emprendimiento, innovación debe ser un curso que sea transversal dado que no solo los estudiantes deben estar pensando tener un empleo dependiente sino probablemente ser generadores de empresa”.*

El docente D6 indica que se debe implementar un curso de este tipo en cursos transversales:

*“Uhhh ... considero ... lo que un poquito ya hemos estado hablando en la pregunta anterior ...en los cursos transversales de formación general que tenemos implementar un curso de este tipo. Ese es lo básico, creo que sería importante para que todos los alumnos, de la universidad puedan no solamente de la facultad sino de todos. Son competencias en realidad de la persona, necesitamos que tengan todos nuestros alumnos ... ósea instaurara a nivel de cursos generales”.*

El resumen de la parte cualitativa en temas relevantes, se muestra en la Tabla 7 y en la Tabla 8.

Tabla 7. Resumen de los temas importantes que surgieron de la pregunta 1 (P1), pregunta 2 (P2) y pregunta 3 (P3).

Competencias blandas	P1 (Expectativa Estudiante)	P2 (Expectativa Docente)	P3 (Realidad Estudiante y Docente)
Comunicación	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
Trabajo en equipo	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Responsabilidad</b>		<b>X</b>	
Liderazgo	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Iniciativa propia</b>	<b>X</b>		
<b>Profesionalismo</b>		<b>X</b>	

Aprendizaje continuo	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Puntualidad</b>		<b>X</b>	
Solución de problemas	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Creatividad</b>			<b>X</b>
<b>Toma de decisión</b>			<b>X</b>

Tabla 8. Resumen de temas importantes que surgieron de la pregunta 4 (P4)

Actividades	P4 (Realidad Universidad)
<b>Cursos</b>	<b>X</b>
<b>Charlas</b>	<b>X</b>
<b>Capacitaciones</b>	<b>X</b>
<b>Actividades sociales</b>	<b>X</b>
<b>Seminarios</b>	<b>X</b>
<b>Simposios</b>	<b>X</b>
<b>Foros</b>	<b>X</b>

## 4.2. Análisis de datos recolectados por el cuestionario

### 4.2.1. Confiabilidad de la información recolectada

Se estimó la confiabilidad de consistencia interna con Alpha de Cronbach de los datos recolectados por el cuestionario.

Con respecto a los datos faltantes del cuestionario, estos fueron completados con el valor “3” (que equivale a: “A veces”). El objetivo el llenado de datos faltantes es no perder información recolectada por el cuestionario y evitar sesgos en los resultados de análisis. Si se hubiese seleccionado 1, esto produciría un sesgo negativo (que equivale: “De ningún modo”) y si se hubiese seleccionado 5, ocasionaría un sesgo positivo (que equivale a: “Muy a menudo”).

Tabla 9. Alpha de Cronbach de la información recolectada

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>.777</b>	<b>78</b>

El resultado de la confiabilidad mediante alfa de Cronbach es de 0.777, Tabla 9, lo cual es un valor aceptable (Takavol y cols., 2011).

#### 4.2.2. Características demográficas

Antes de analizar cuantitativamente las unidades de estudio, se detalla la descripción de la información demográfica.

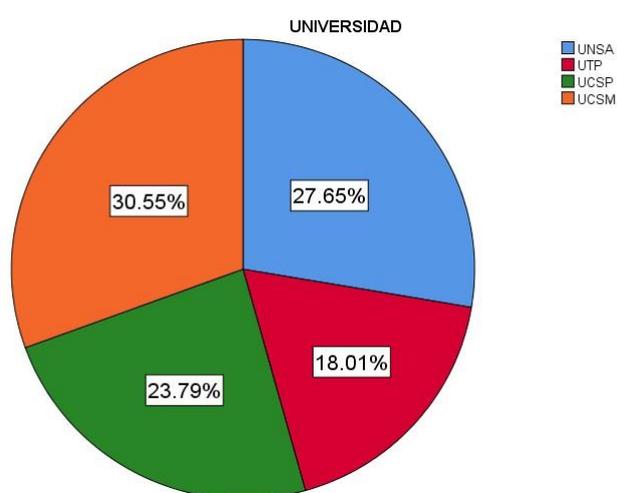
##### Estudiantes por universidad

Se observa que la mayor cantidad de estudiantes corresponden a la Universidad Católica Santa María con 30.5%, Tabla 10 y Figura 3. En segundo lugar, se encuentra la Universidad Nacional de San Agustín con un porcentaje de 27.7%. En tercer lugar, se tiene a la Universidad Católica San Pablo con 23.8% y finalmente se tiene a la Universidad Tecnológica del Perú con 18.0%.

Tabla 10. Frecuencias de estudiantes por universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	UNSA	86	27.7	27.7	27.7
	UTP	56	18.0	18.0	45.7
	UCSP	74	23.8	23.8	69.5
	UCSM	95	30.5	30.5	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Figura 3. Porcentaje de estudiantes por universidad



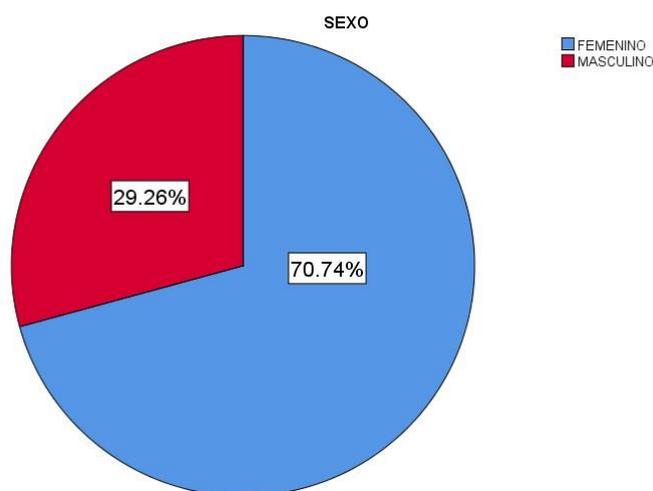
### Estudiantes por sexo

La mayor cantidad de estudiantes es de sexo femenino con 70.7%. Mientras que el sexo masculino es solamente de 29.3%, Tabla 11 y Figura 4.

Tabla 11. Frecuencia de estudiantes según sexo

SEXO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	FEMENINO	220	70.7	70.7	70.7
	MASCULINO	91	29.3	29.3	100.0
	Total	311	100.0	100.0	

Figura 4. Porcentaje de estudiantes según sexo



Esta diferencia es coherente, ya que las carreras de administración son de preferencia por parte de los estudiantes de sexo femenino.

### Estudiantes por edad

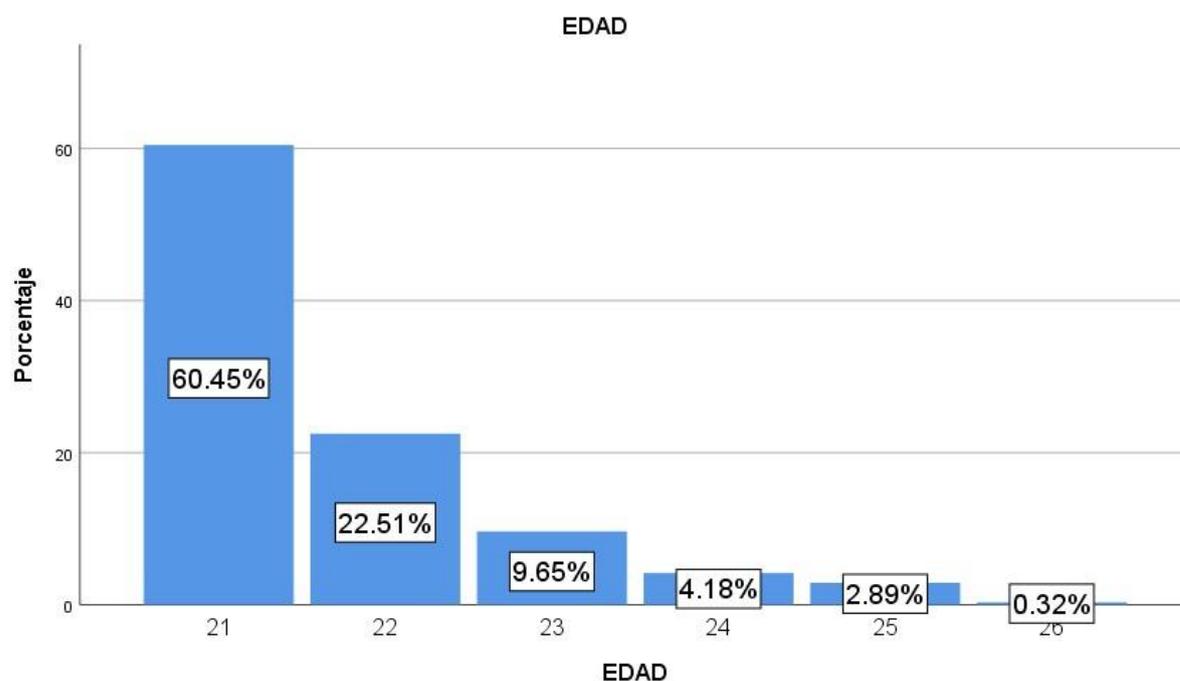
La mayoría de los estudiantes tiene entre 21 y 22 años con una frecuencia de 188 (60.5%) y 70 (22.5%) respectivamente (siendo un porcentaje de 83% del total), Tabla 12 y Figura 5.

Tabla 12. Frecuencia de estudiantes por edad

**EDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	21.00	188	60.5	60.5	60.5
	22.00	70	22.5	22.5	83.0
	23.00	30	9.6	9.6	92.6
	24.00	13	4.2	4.2	96.8
	25.00	9	2.9	2.9	99.7
	26.00	1	.3	.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>311</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Figura 5. La edad de estudiantes encuestados



Es lógico que la mayoría de los estudiantes tengan 21 y 22 años en los últimos años de la carrera de administración. Sin embargo, muy pocos tienen la edad más de 25 años, lo que puede indicar que hay pocos estudiantes que no han podido culminar la carrera de administración por diversos factores.

### 4.2.3. Pruebas de normalidad de las competencias blandas

Se realizó la prueba de normalidad del puntaje total de competencias blandas para cada universidad, Tabla 13. La prueba *Shapiro-Wilk* permite realizar la prueba de normalidad de la siguiente manera:

Ho: Los datos están distribuidos normalmente

H1: Los datos no tienen una distribución normal

Regla decisión: si Sig. >0.05 no se puede rechazar Ho; en caso contrario, Sig. <=0.05, se rechaza Ho.

Tabla 13. Prueba de normalidad de las competencias blandas

Pruebas de normalidad

Shapiro-Wilk

		UNIVERSIDAD		
TOTAL				
	UNSA	.982	86	.281
	UTP	.991	56	.952
	UCSP	.970	74	.079
	UCSM	.982	95	.211

Con respecto a todas las competencias blandas agrupadas por universidad todas poseen una distribución normal debido a que el sig. es mayor que 0.05 para todos.

### 4.2.4. Tablas cruzadas

Para realizar las tablas cruzadas, es necesario recodificar los puntajes totales de las competencias blandas (comunicación, solución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo y aprendizaje continuo), en tres intervalos con valores BAJO, MEDIO y ALTO, Tabla 14.

*Tabla 14.* Recodificación de los puntajes de las competencias blandas

Rango	Valor
[1; 2.3333>	0 -> BAJO
[2.3333; 3.6666>	1 -> MEDIO
[3.6666; 5]	2 -> ALTO

Tabla cruzada de universidad y el nivel de comunicación

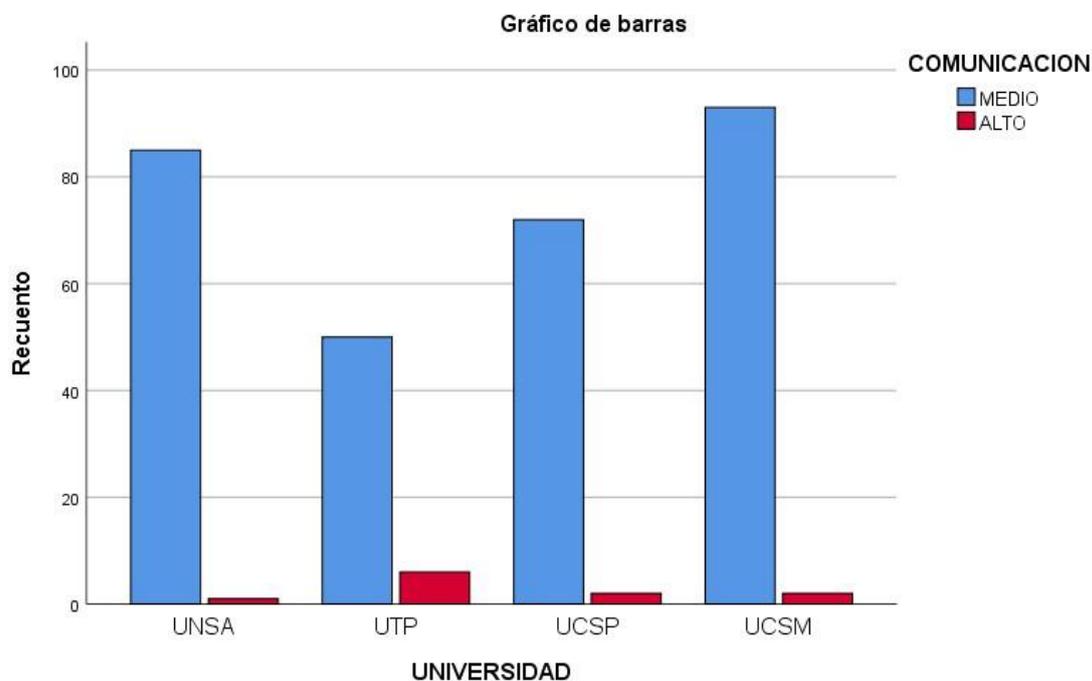
Al relacionar la universidad y el nivel de comunicación, se observa que la UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de comunicación ALTO y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de comunicación MEDIA, Tabla 15 y Figura 6.

*Tabla 15.* Tabla cruzada Universidad-Comunicación

Tabla cruzada UNIVERSIDAD\*COMUNICACION

		<b>COMUNICACIÓN</b>		
		MEDIO	ALTO	Total
<b>UNIVERSIDAD</b>	UNSA	85	1	86
		98.8%	1.2%	100.0%
	UTP	50	6	56
		89.3%	10.7%	100.0%
	UCSP	72	2	74
		97.3%	2.7%	100.0%
	UCSM	93	2	95
		97.9%	2.1%	100.0%
<b>Total</b>		300	11	311
		96.5%	3.5%	100.0%

Figura 6. Gráfico de barras del nivel de comunicación agrupada por universidad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**Ho:** La universidad y el nivel de comunicación son independientes

**H1:** La universidad y el nivel de comunicación no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	10.598 <sup>a</sup>	3	.014
<b>Razón de verosimilitud</b>	8.305	3	.040
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.112	1	.738
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.98.

De acuerdo con la prueba de independencia con chi cuadrado sig. = 0.014 < 0.05, por tanto, se rechaza  $H_0$ . Entonces la universidad y el nivel de comunicación no son independientes.

**Tabla cruzada universidad y el nivel de solución de problemas**

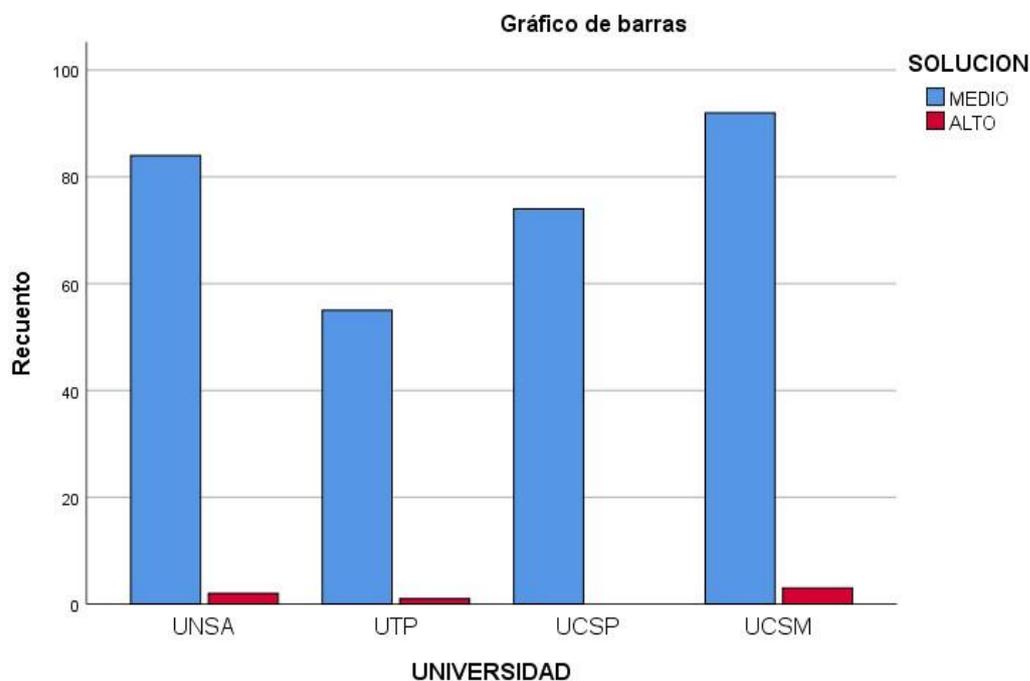
A relacionar la universidad y el nivel de solución de problemas, se observa que la UCSM tiene mayor porcentaje de estudiantes con un nivel de solución de problemas ALTO y la UCSP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de solución de problemas MEDIO, Tabla 16 y Figura 7.

*Tabla 16.* Tabla cruzada universidad-solución de problemas

Tabla cruzada UNIVERSIDAD\*SOLUCION

UNIVERSIDAD		SOLUCION		Total
		MEDIO	ALTO	
UNSA		84	2	86
		97.7%	2.3%	100.0%
UTP		55	1	56
		98.2%	1.8%	100.0%
UCSP		74	0	74
		100.0%	0.0%	100.0%
UCSM		92	3	95
		96.8%	3.2%	100.0%
<b>Total</b>		305	6	311
		98.1%	1.9%	100.0%

Figura 7. Gráfico de barras de solución de problemas agrupadas por universidad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**Ho:** La universidad y el nivel de solución de problemas son independientes

**H1:** La universidad y el nivel de solución de problemas no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	2.291 <sup>a</sup>	3	.514
<b>Razón de verosimilitud</b>	3.593	3	.309
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.039	1	.844
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.08.

Al analizar la prueba de independencia con chi cuadrado se observa que  $\text{sig.} = 0.514 > 0.05$ ; lo que implica que no se rechaza la hipótesis nula. Entonces la universidad y el nivel de solución de problemas son independientes.

Tabla cruzada de universidad y nivel de liderazgo

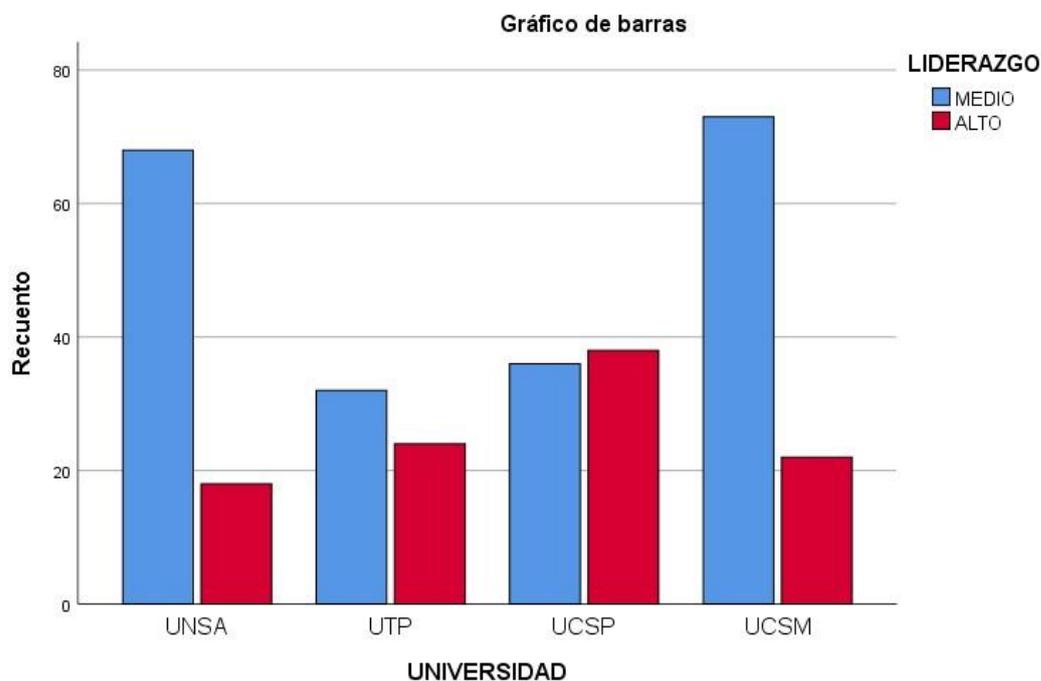
Al relacionar la universidad y el nivel de liderazgo, se observa que UCSP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de liderazgo ALTO y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de liderazgo MEDIO, Tabla 17 y Figura 8.

*Tabla 17.* Tabla cruzada de universidad-liderazgo

Tabla cruzada UNIVERSIDAD\*LIDERAZGO

UNIVERSIDAD		LIDERAZGO		Total
		MEDIO	ALTO	
	UNSA	68	18	86
		79.1%	20.9%	100.0%
	UTP	32	24	56
		57.1%	42.9%	100.0%
	UCSP	36	38	74
		48.6%	51.4%	100.0%
	UCSM	73	22	95
		76.8%	23.2%	100.0%
<b>Total</b>		209	102	311
		67.2%	32.8%	100.0%

Figura 8. Gráfico de barras de habilidad de liderazgo agrupadas por universidad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**H<sub>0</sub>:** La universidad y el nivel de liderazgo son independientes

**H<sub>1</sub>:** La universidad y el nivel de liderazgo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	23.629 <sup>a</sup>	3	.000
<b>Razón de verosimilitud</b>	23.479	3	.000
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.326	1	.568

<b>N de casos válidos</b>	311		
---------------------------	-----	--	--

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18.37.

Al analizar la prueba de independencia se observa que  $\text{sig.} = 0.000 < 0.05$ ; por tanto, se rechaza la hipótesis nula. Entonces la universidad y el nivel de liderazgo no son independientes.

Tabla cruzada universidad y nivel de trabajo en equipo

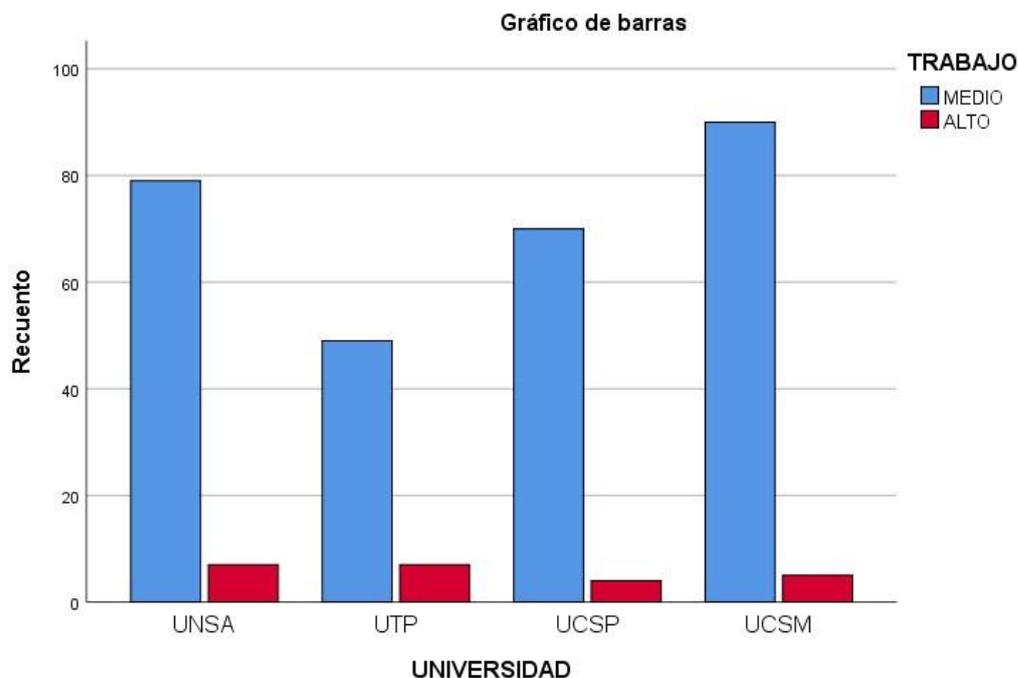
Se observa que la UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de trabajo en equipo ALTO y UCSM tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de trabajo en equipo MEDIO, Tabla 18 y Figura 9.

*Tabla 18.* Tabla cruzada universidad-trabajo en equipo

Tabla cruzada UNIVERSIDAD\*TRABAJO

UNIVERSIDAD		TRABAJO		Total
		MEDIO	ALTO	
UNSA		79	7	86
		91.9%	8.1%	100.0%
UTP		49	7	56
		87.5%	12.5%	100.0%
UCSP		70	4	74
		94.6%	5.4%	100.0%
UCSM		90	5	95
		94.7%	5.3%	100.0%
<b>Total</b>		288	23	311
		92.6%	7.4%	100.0%

Figura 9. Gráfico de barras de nivel de trabajo en equipo agrupadas por universidad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**Ho:** La universidad y el nivel de trabajo en equipo son independientes

**H1:** La universidad y el nivel de trabajo en equipo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	3.259 <sup>a</sup>	3	.353
<b>Razón de verosimilitud</b>	3.024	3	.388
<b>Asociación lineal por lineal</b>	1.262	1	.261
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 1 casillas (12.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4.14.

Al analizar la prueba de independencia, se observa que  $\text{sig.} = 0.353 > 0.05$ ; por tanto, se acepta la hipótesis nula. Entonces la universidad y el nivel de trabajo en equipo son independientes.

Tabla cruzada universidad y el nivel de aprendizaje continuo

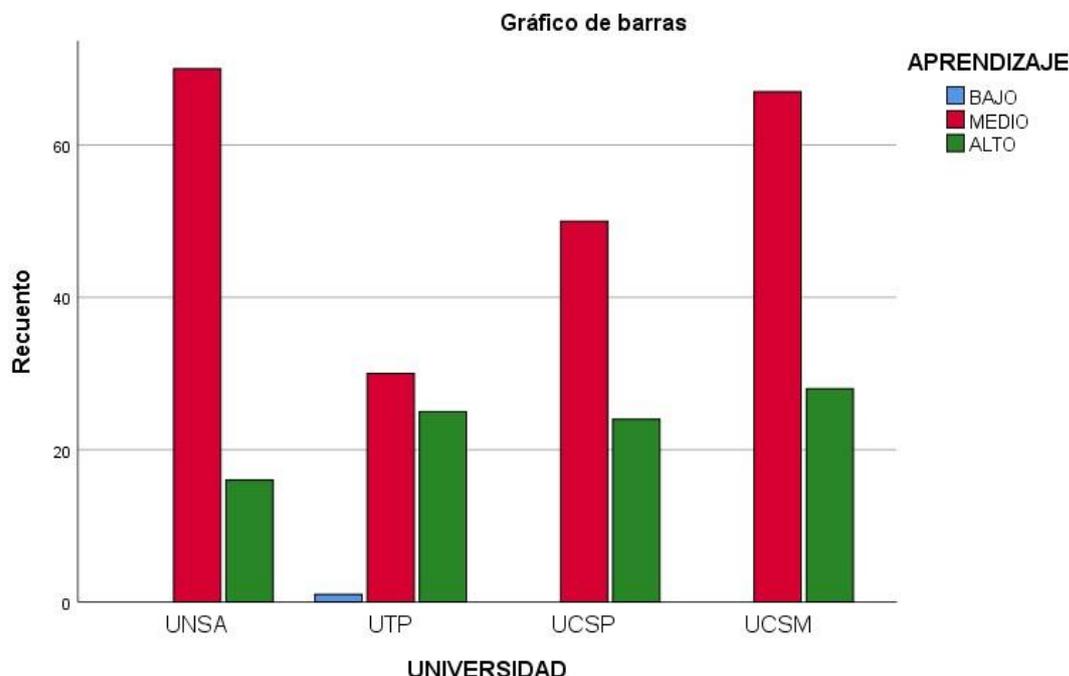
Al relacionar universidad y el nivel de aprendizaje continuo, se observa que UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de aprendizaje continuo ALTO y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de aprendizaje continuo MEDIO, Tabla 19 y Figura 10.

*Tabla 19.* Tabla cruzada universidad-aprendizaje continuo

Tabla cruzada UNIVERSIDAD\*APRENDIZAJE

		BAJO	APRENDIZAJE	ALTO	Total
		MEDIO			
UNIVERSIDAD	UNSA	0	70	16	86
		0.0%	81.4%	18.6%	100.0%
	UTP	1	30	25	56
		1.8%	53.6%	44.6%	100.0%
	UCSP	0	50	24	74
		0.0%	67.6%	32.4%	100.0%
UCSM	0	67	28	95	
	0.0%	70.5%	29.5%	100.0%	
Total		1	217	93	311
		0.3%	69.8%	29.9%	100.0%

Figura 10. Gráfico de barras del nivel de aprendizaje continuo agrupadas por universidad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**H<sub>0</sub>:** La universidad y el nivel de aprendizaje continuo son independientes

**H<sub>1</sub>:** La universidad y el nivel de aprendizaje continuo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$ .

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	16.289 <sup>a</sup>	6	.012
<b>Razón de verosimilitud</b>	15.296	6	.018
<b>Asociación lineal por lineal</b>	1.363	1	.243
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 4 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .18.

Al analizar la prueba de independencia, se observa que  $\text{sig.} = 0.012 < 0.05$ ; por tanto, se rechaza la hipótesis nula. Entonces la universidad y el nivel de aprendizaje continuo no son independientes.

Tabla cruzada sexo y nivel de comunicación

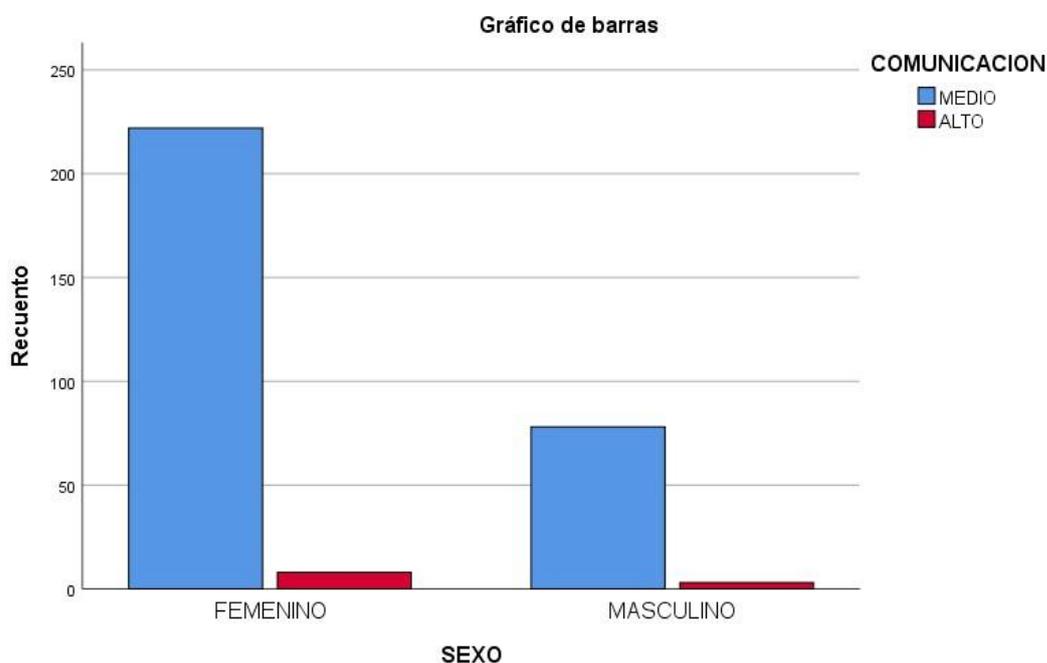
Al relacionar sexo y el nivel de comunicación, se observa que mayor porcentaje de estudiantes de sexo masculino tienen el nivel de comunicación ALTO y mientras que la mayor porcentaje de estudiantes del sexo femenino tienen el nivel de comunicación MEDIO, Tabla 20 y Figura 11.

Tabla 20. Tabla cruzada sexo-comunicación

Tabla cruzada SEXO\*COMUNICACIÓN

SEXO		COMUNICACION		Total
		MEDIO	ALTO	
FEMENINO		222	8	230
		96.5%	3.5%	100.0%
MASCULINO		78	3	81
		96.3%	3.7%	100.0%
<b>Total</b>		300	11	311
		96.5%	3.5%	100.0%

Figura 11. Gráfico de barras de comunicación agrupada con respecto a sexo.



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

**H<sub>0</sub>:** Sexo y el nivel de comunicación son independientes

**H<sub>1</sub>:** Sexo y el nivel de comunicación no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	.009 <sup>a</sup>	1	.925
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	.000	1	1.000
<b>Razón de verosimilitud</b>	.009	1	.925
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.009	1	.925
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 1 casillas (25.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.86.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Al analizar la prueba de independencia se observa que  $\text{sig.} = 0.925 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces el sexo y el nivel de comunicación son independientes.

Tabla cruzada sexo y nivel de solución de problemas

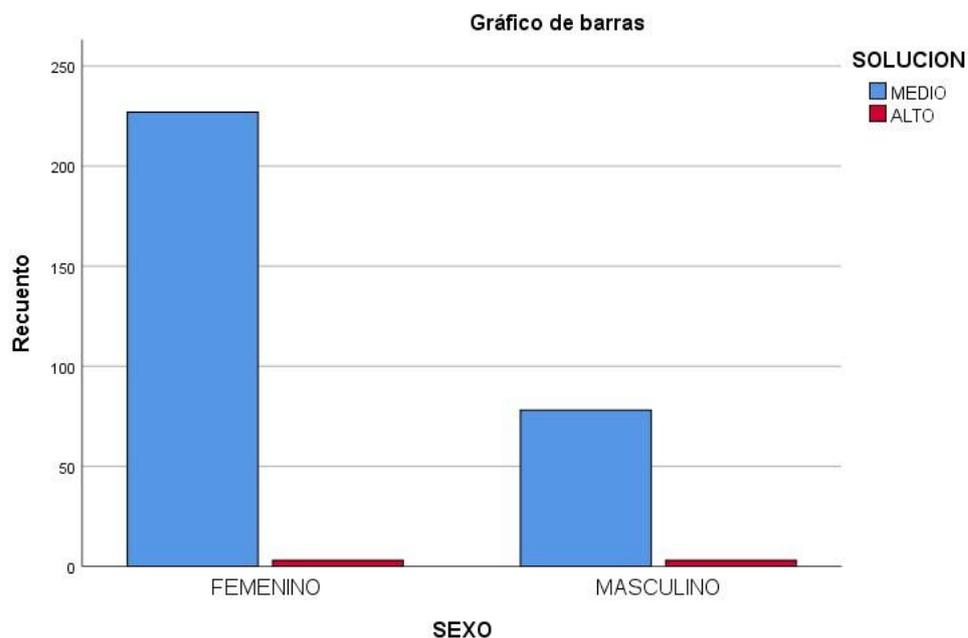
Al relacionar sexo y nivel de solución de problemas, se observa que mayor porcentaje de estudiantes de sexo masculino tienen el nivel de solución de problemas ALTO y el mayor porcentaje de estudiantes del sexo femenino tienen nivel de solución de problemas MEDIO, Tabla 21 y Figura 12.

*Tabla 21.* Tabla cruzada sexo-solución

Tabla cruzada SEXO\*SOLUCION

		SOLUCION		Total
		MEDIO	ALTO	
<b>SEXO</b>	FEMENINO	227	3	230
		98.7%	1.3%	100.0%
	MASCULINO	78	3	81
		96.3%	3.7%	100.0%
<b>Total</b>		305	6	311
		98.1%	1.9%	100.0%

Figura 12. Gráfico de barras de solución de problemas agrupadas con respecto a sexo



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Sexo y el nivel de solución de problemas son independientes

H1: Sexo y el nivel de solución de problemas no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	1.823 <sup>a</sup>	1	.177
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	.775	1	.379
<b>Razón de verosimilitud</b>	1.600	1	.206
<b>Asociación lineal por lineal</b>	1.817	1	.178
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.56.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Al analizar la prueba de independencia se observa que  $\text{sig.} = 0.177 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces el sexo y el nivel de solución de problemas son independientes.

Tabla cruzada sexo y nivel de liderazgo

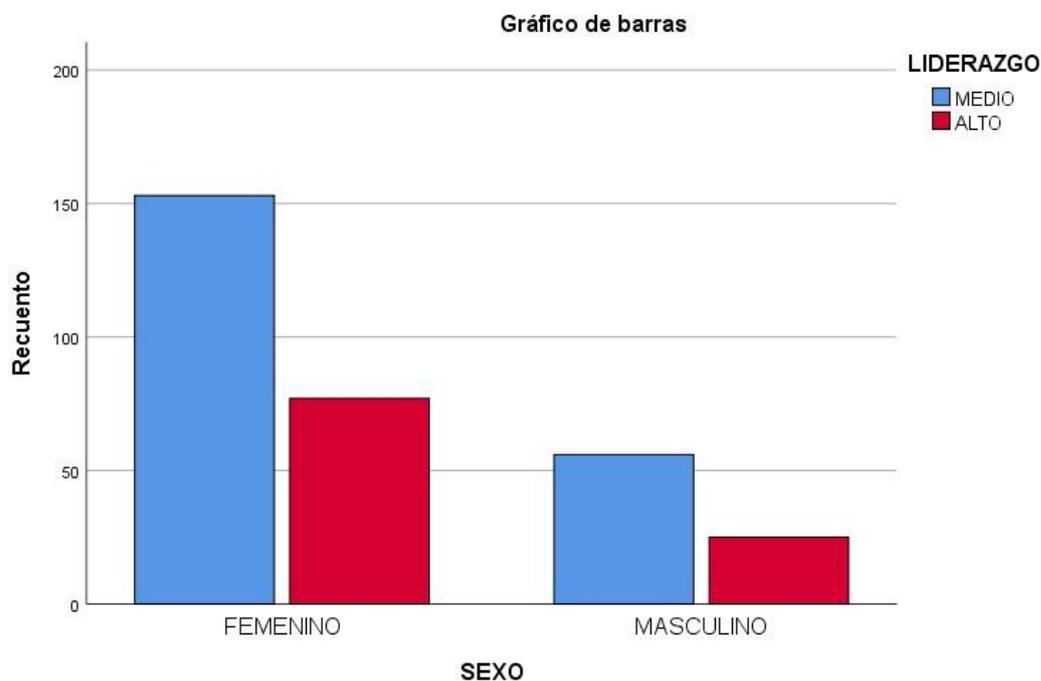
Al relacionar sexo y nivel de liderazgo, se observa que mayor porcentaje de estudiantes de sexo femenino tienen el nivel de liderazgo ALTO, y mayor porcentaje de estudiantes de sexo masculino tienen el nivel de liderazgo MEDIO, Tabla 22 y Figura 13.

Tabla 22. Tabla cruzada sexo-liderazgo

Tabla cruzada SEXO\*LIDERAZGO

		LIDERAZGO		Total
		MEDIO	ALTO	
SEXO	FEMENINO	153	77	230
		66.5%	33.5%	100.0%
	MASCULINO	56	25	81
		69.1%	30.9%	100.0%
Total		209	102	311
		67.2%	32.8%	100.0%

Figura 13. Gráfico de barras de liderazgo agrupadas con respecto sexo



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Sexo y el nivel de liderazgo son independientes

H1: Sexo y el nivel de liderazgo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	.186 <sup>a</sup>	1	.667
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	.086	1	.769
<b>Razón de verosimilitud</b>	.187	1	.665
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.185	1	.667
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 26.57.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Al analizar la prueba de independencia, se observa que  $\text{sig.} = 0.667 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces el sexo y nivel de liderazgo son independientes.

Tabla cruzada sexo y nivel de trabajo en equipo

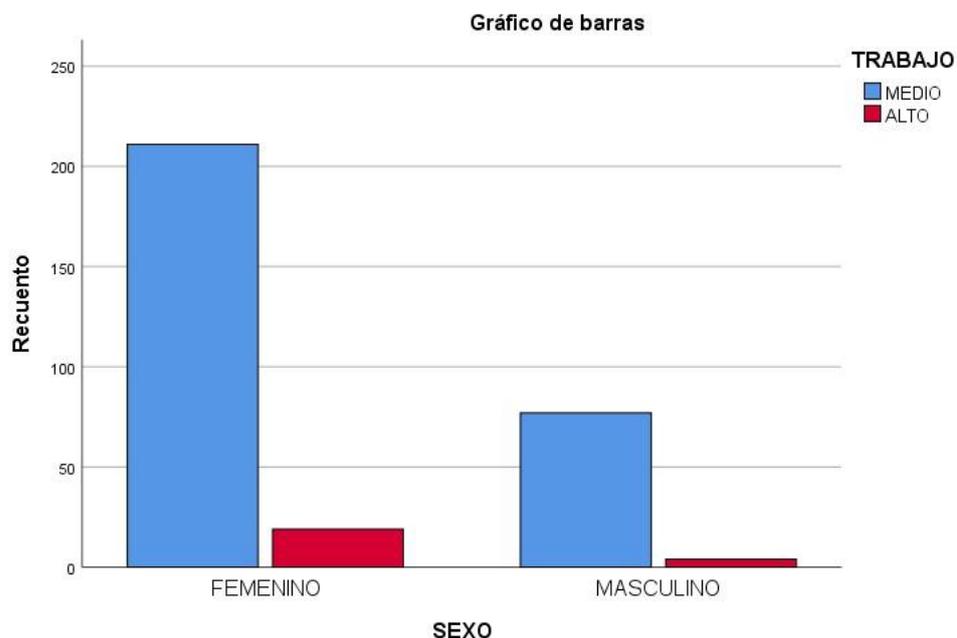
Al relacionar sexo y nivel de trabajo en equipo, se observa que el mayor porcentaje de los estudiantes de sexo femenino tienen el nivel de trabajo en equipo ALTO y el mayor porcentaje de los estudiantes del sexo masculino tienen nivel de trabajo en equipo MEDIO, Tabla 23 y Figura 14.

*Tabla 23.* Tabla cruzada sexo-trabajo en equipo

Tabla cruzada SEXO\*TRABAJO

		TRABAJO		Total
		MEDIO	ALTO	
SEXO	FEMENINO	211	19	230
		91.7%	8.3%	100.0%
	MASCULINO	77	4	81
		95.1%	4.9%	100.0%
Total		288	23	311
		92.6%	7.4%	100.0%

Figura 14. Gráfico de barras del nivel trabajo en equipo agrupadas con respecto sexo



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Sexo y el nivel de trabajo en equipo son independientes

H1: Sexo y el nivel de trabajo en equipo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	.966 <sup>a</sup>	1	.326
<b>Corrección de continuidad<sup>b</sup></b>	.541	1	.462
<b>Razón de verosimilitud</b>	1.045	1	.307
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.963	1	.327
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 0 casillas (0.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5.99.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Al analizar la prueba de independencia, se observa que  $\text{sig.} = 0.326 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, sexo y el nivel de toma de decisión son independientes.

Tabla cruzada sexo y nivel de aprendizaje continuo

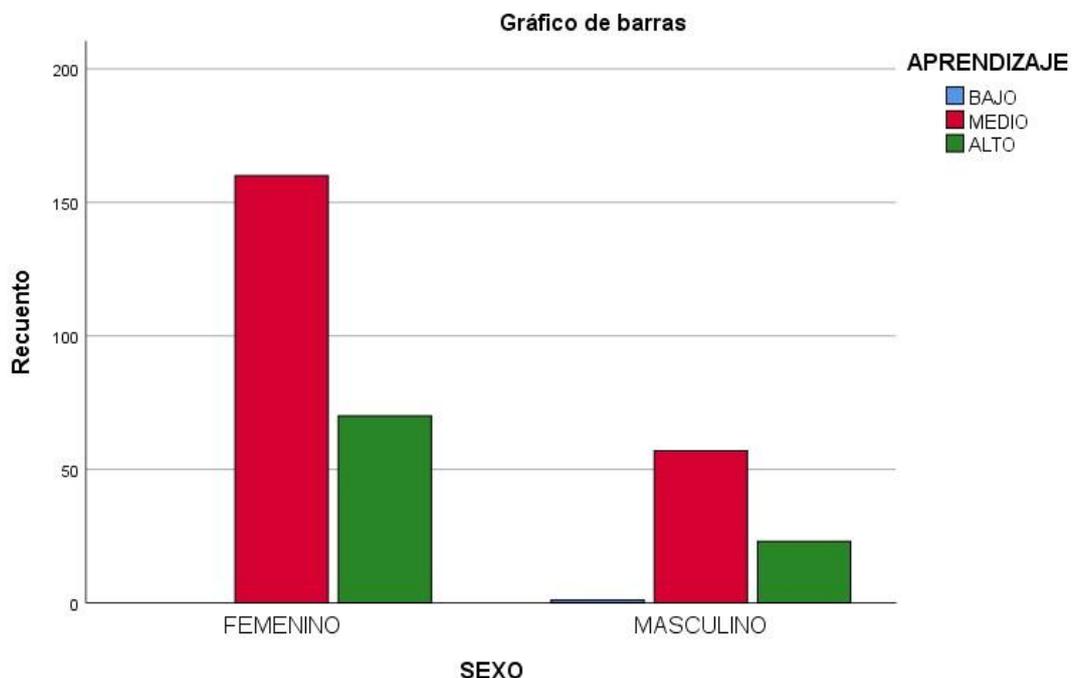
Se observa que el mayor porcentaje de estudiantes de sexo femenino tiene el nivel de aprendizaje continuo ALTO y mayor porcentaje de estudiantes de sexo masculino tienen el nivel de aprendizaje continuo MEDIO, Tabla 24 y Figura 15.

Tabla 24. Tabla cruzada sexo-aprendizaje continuo

Tabla cruzada SEXO\*APRENDIZAJE

SEXO		APRENDIZAJE			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
FEMENINO		0	160	70	230
		0.0%	69.6%	30.4%	100.0%
MASCULINO		1	57	23	81
		1.2%	70.4%	28.4%	100.0%
<b>Total</b>		1	217	93	311
		0.3%	69.8%	29.9%	100.0%

Figura 15. Gráfico de barras del nivel de aprendizaje continuo agrupadas según sexo



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Sexo y el nivel de aprendizaje continuo son independientes

H1: Sexo y el nivel de aprendizaje continuo no son independientes

**Regla de decisión:** No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	2.928 <sup>a</sup>	2	.231
<b>Razón de verosimilitud</b>	2.781	2	.249
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.298	1	.585
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 2 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .26.

Al analizar la prueba de independencia, se observa que  $\text{sig.} = 0.231 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, sexo y nivel de creatividad son independientes.

Tabla cruzada edad y nivel de comunicación

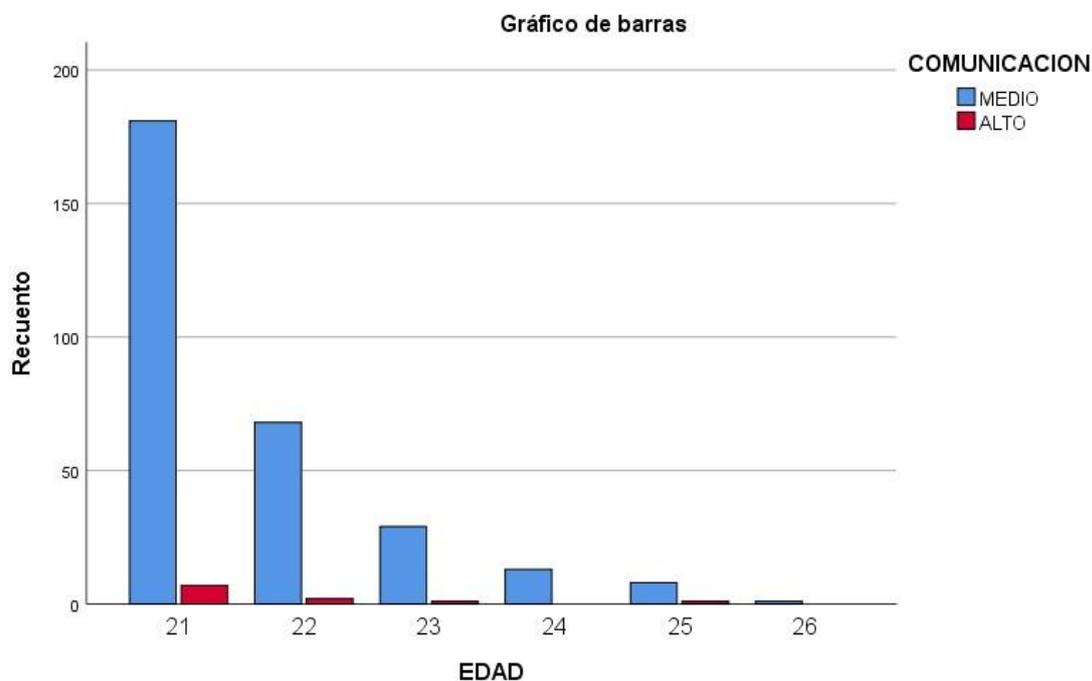
Al relacionar edad y nivel de comunicación, se observa que el mayor porcentaje de los estudiantes de cualquier edad tienen el nivel de comunicación MEDIO, Tabla 25 y Figura 16.

Tabla 25. Tabla cruzada edad-comunicación

Tabla cruzada EDAD\*COMUNICACION

EDAD	COMUNICACIÓN		Total
	MEDIO	ALTO	
21	181	7	188
	96.3%	3.7%	100.0%
22	68	2	70
	97.1%	2.9%	100.0%
23	29	1	30
	96.7%	3.3%	100.0%
24	13	0	13
	100.0%	0.0%	100.0%
25	8	1	9
	88.9%	11.1%	100.0%
26	1	0	1
	100.0%	0.0%	100.0%
<b>Total</b>	300	11	311
	96.5%	3.5%	100.0%

Figura 16. Gráfico de barras de comunicación con relación a edad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Edad y el nivel de comunicación son independientes

H1: Edad y el nivel de comunicación no son independientes

Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	2.144 <sup>a</sup>	5	.829
<b>Razón de verosimilitud</b>	2.113	5	.833
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.029	1	.866
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 6 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .04.

Se observa que  $\text{sig.} = 0.829 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, edad y nivel de comunicación son independientes.

Tabla cruzada edad y nivel de solución de problemas

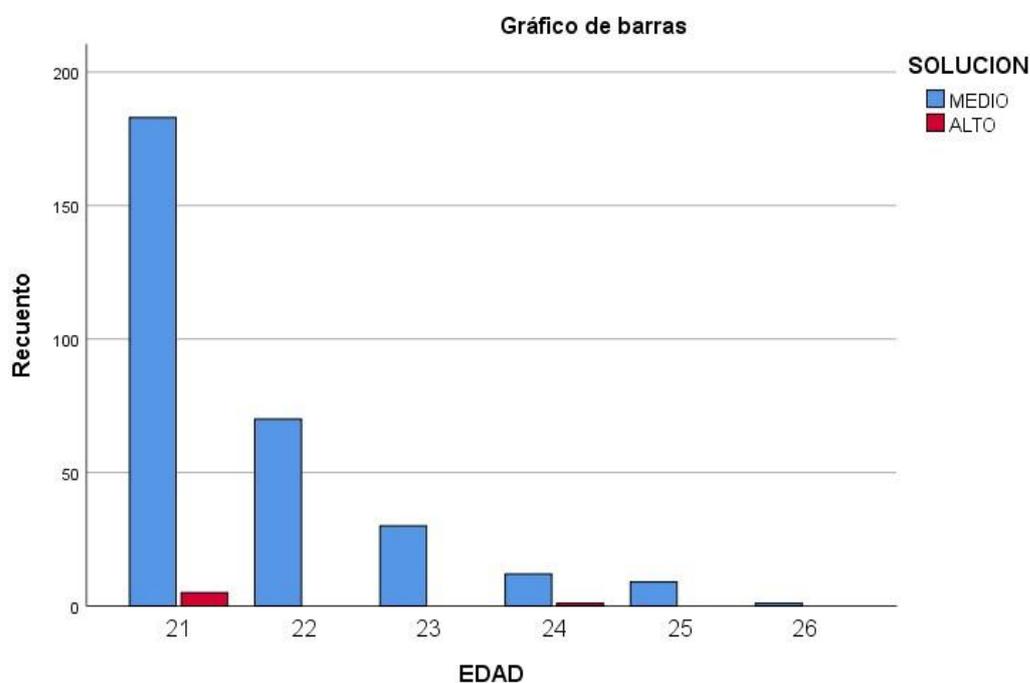
Se observa que el mayor porcentaje de los estudiantes de cualquier edad tienen el nivel de solución de problemas MEDIO, Tabla 26 y Figura 17.

*Tabla 26.* Tabla cruzada edad-solución de problemas

Tabla cruzada EDAD\*SOLUCION

EDAD		SOLUCION		Total
		MEDIO	ALTO	
21		183	5	188
		97.3%	2.7%	100.0%
22		70	0	70
		100.0%	0.0%	100.0%
23		30	0	30
		100.0%	0.0%	100.0%
24		12	1	13
		92.3%	7.7%	100.0%
25		9	0	9
		100.0%	0.0%	100.0%
26		1	0	1
		100.0%	0.0%	100.0%
<b>Total</b>		305	6	311
		98.1%	1.9%	100.0%

Figura 17. Gráfico de barras de solución de problemas de acuerdo a edad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Edad y el nivel de solución de problemas son independientes

H1: Edad y el nivel de solución de problemas no son independientes

Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	4.976 <sup>a</sup>	5	.419
<b>Razón de verosimilitud</b>	6.073	5	.299
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.174	1	.676
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 7 casillas (58.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .02.

Se observa que  $\text{sig.} = 0.419 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, edad y el nivel de solución de problemas son independientes.

Tabla cruzada edad y nivel de liderazgo

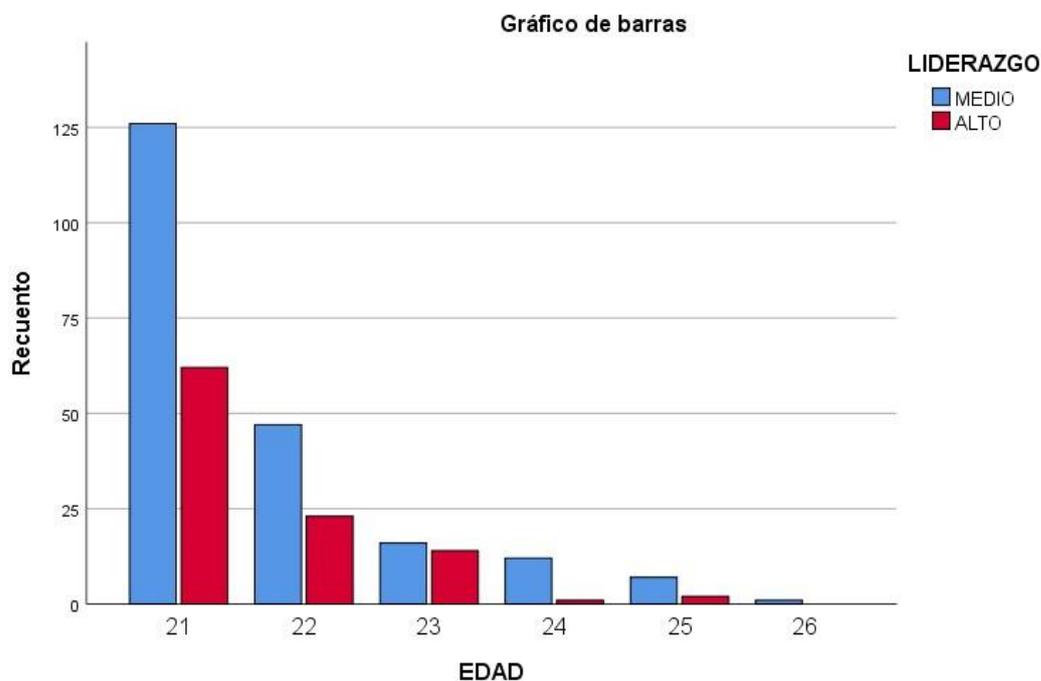
Se observa que el mayor porcentaje de estudiantes de cualquier edad tienen el nivel de liderazgo MEDIO, Tabla 27 y Figura 18.

Tabla 27. Tabla cruzada edad-liderazgo

Tabla cruzada EDAD\*LIDERAZGO

		LIDERAZGO		Total
		MEDIO	ALTO	
EDAD	21	126	62	188
		67.0%	33.0%	100.0%
22		47	23	70
		67.1%	32.9%	100.0%
23		16	14	30
		53.3%	46.7%	100.0%
24		12	1	13
		92.3%	7.7%	100.0%
25		7	2	9
		77.8%	22.2%	100.0%
26		1	0	1
		100.0%	0.0%	100.0%
Total		209	102	311
		67.2%	32.8%	100.0%

Figura 18. Gráfico de barras de liderazgo de acuerdo a edad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Edad y el nivel de liderazgo son independientes

H1: Edad y el nivel de liderazgo no son independientes

Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	7.283 <sup>a</sup>	5	.200
<b>Razón de verosimilitud</b>	8.483	5	.132
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.640	1	.424
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 4 casillas (33.3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .33.

Se observa que  $\text{sig.} = 0.200 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, edad y el nivel de liderazgo son independientes.

Tabla cruzada edad y nivel de trabajo en equipo

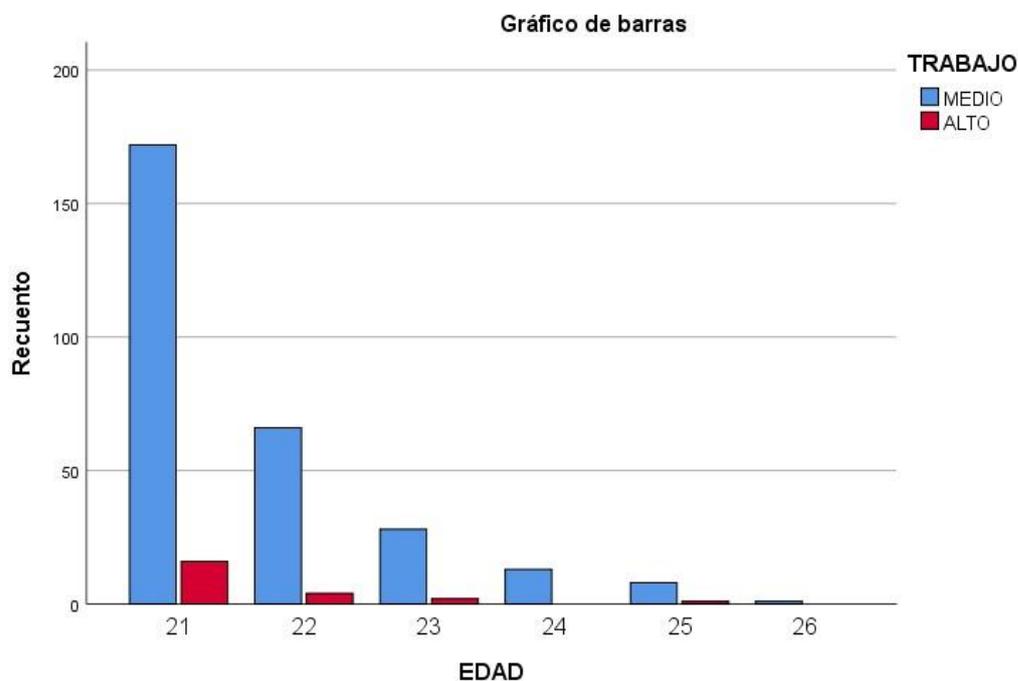
Se observa que el mayor porcentaje de los estudiantes de cualquier edad tiene el nivel de trabajo en equipo MEDIO, Tabla 28 y Figura 19.

Tabla 28. Tabla cruzada edad-toma de decisión

**Tabla cruzada EDAD\*TRABAJO**

EDAD	TRABAJO		Total
	MEDIO	ALTO	
21	172	16	188
	91.5%	8.5%	100.0%
22	66	4	70
	94.3%	5.7%	100.0%
23	28	2	30
	93.3%	6.7%	100.0%
24	13	0	13
	100.0%	0.0%	100.0%
25	8	1	9
	88.9%	11.1%	100.0%
26	1	0	1
	100.0%	0.0%	100.0%
<b>Total</b>	288	23	311
	92.6%	7.4%	100.0%

Figura 19. Gráfico de barras de toma de decisión de acuerdo con edad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Edad y el nivel de trabajo en equipo son independientes

H1: Edad y el nivel de trabajo en equipo no son independientes

Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	1.953 <sup>a</sup>	5	.856
<b>Razón de verosimilitud</b>	2.973	5	.704
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.543	1	.461
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 5 casillas (41.7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .07.

Se observa que  $\text{sig.} = 0.856 > 0.05$ ; Por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, Edad y el nivel de trabajo en equipo son independientes.

Tabla cruzada edad y nivel de aprendizaje continuo

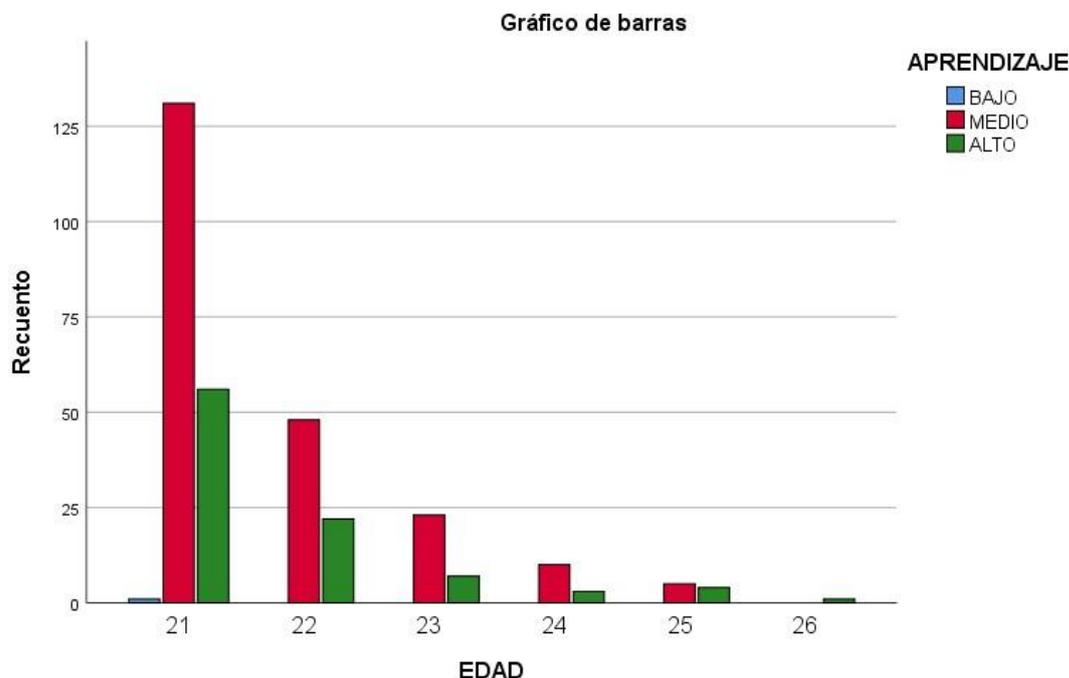
Se observa que el mayor porcentaje de estudiantes de edad entre 21 y 25 tienen el nivel de aprendizaje permanente MEDIO y mayor porcentaje de estudiantes de edad 26 tiene el nivel de aprendizaje ALTO, Tabla 29 y Figura 20.

*Tabla 29.* Tabla cruzada edad-aprendizaje continuo

Tabla cruzada EDAD\*APRENDIZAJE

EDAD	APRENDIZAJE			Total
	BAJO	MEDIO	ALTO	
21	1	131	56	188
	0.5%	69.7%	29.8%	100.0%
22	0	48	22	70
	0.0%	68.6%	31.4%	100.0%
23	0	23	7	30
	0.0%	76.7%	23.3%	100.0%
24	0	10	3	13
	0.0%	76.9%	23.1%	100.0%
25	0	5	4	9
	0.0%	55.6%	44.4%	100.0%
26	0	0	1	1
	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%
<b>Total</b>	1	217	93	311
	0.3%	69.8%	29.9%	100.0%

Figura 20. Gráfico de barras del nivel de aprendizaje continuo de acuerdo con edad



Para determinar la independencia de variables, se plantea la prueba de independencia con chi cuadrado, el cual tiene la siguiente forma.

Ho: Edad y el nivel de aprendizaje continuo son independientes

H1: Edad y el nivel de aprendizaje continuo no son independientes

Regla de decisión: No rechazar la hipótesis nula si sig.  $\geq 0.05$ ; rechazar sig.  $< 0.05$

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	4.897 <sup>a</sup>	10	.898
<b>Razón de verosimilitud</b>	5.296	10	.871
<b>Asociación lineal por lineal</b>	.209	1	.648
<b>N de casos válidos</b>	311		

a. 10 casillas (55.6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .00.

Se observa que  $\text{sig.} = 0.898 > 0.05$ ; por tanto, no se rechaza la hipótesis nula. Entonces, edad y el nivel de creatividad son independientes. El resumen de las pruebas de independencia se puede visualizar en la Tabla 30.

Tabla 30. Resumen de las pruebas de independencia

	Universidad	Sexo	Edad
Comunicación	H1: Dependientes	Ho: Independientes	Ho: Independientes
Solución de problemas	Ho: Independientes	Ho: Independientes	Ho: Independientes
Liderazgo	H1: Dependientes	Ho: Independientes	Ho: Independientes
Trabajo en equipo	Ho: Independientes	Ho: Independientes	Ho: Independientes
Aprendizaje continuo	H1: Dependientes	Ho: Independientes	Ho: Independientes

### 4.3. Análisis y discusión de los resultados de la investigación

La primera actividad que se ha realizado es la revisión de la literatura, es decir la revisión del estado del arte. Luego, en una segunda etapa, se definió los instrumentos para realizar las entrevistas y su respectivo análisis cualitativo. Después, estos resultados obtenidos ayudaron en el análisis de la parte cuantitativa.

En la parte cuantitativa se observó que el nivel de desarrollo de ciertas competencias blandas depende de la variable: universidad, pero no necesariamente otras variables: sexo ni edad. Estas competencias que dependen de la variable universidad son: Comunicación, Liderazgo y Aprendizaje Continuo. A continuación, se analizan las competencias estudiadas:

**Primero:** Con respecto a la comunicación, se observa que la UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel alto y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel medio, Tabla 15 y Figura 6.

**Segundo:** Con respecto a solución de problemas, se observa que la UCSM tiene mayor porcentaje de estudiantes con un nivel de solución de problemas alto y la UCSP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel de solución de problemas medio, Tabla 16 y Figura 7.

**Tercero** Con respecto a liderazgo, se observa que UCSP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel alto y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel medio, Tabla 17 y Figura 8.

**Cuarto:** Con respecto a trabajo en equipo, se observa que la UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel alto y UCSM tiene el mayor porcentaje de estudiantes con nivel medio, Tabla 18 y Figura 9.

**Quinto:** Con respecto a aprendizaje continuo, se observa que UTP tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel alto y UNSA tiene mayor porcentaje de estudiantes con nivel medio, Tabla 19 y Figura 10.

Como resultado, no se puede asegurar que las universidades tengan el mismo nivel desarrollo de todas las competencias blandas en sus estudiantes. Ya que se determinó diferencias en los niveles de desarrollo de ciertas competencias blandas de los estudiantes de administración, con la prueba de independencia, destacando sobre todo: comunicación, liderazgo y aprendizaje continuo, como competencia con dependencia en la formación por parte de las universidades.

Debido a que trabajos previos han identificado diversos mecanismos para mejorar las competencias blandas:

- Los mecanismos para mejorar las habilidades blandas de los estudiantes deben integrarse en los cursos para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Tseng et. al 2019),
- La capacitación en habilidades tuvo un impacto positivo estadísticamente significativo en los resultados evaluados de las habilidades blandas de las cualidades humanas (Yan et. al, 2019),

- El método de aprendizaje basado en el trabajo (WBL) es significativo para mejorar las habilidades blandas de los graduados (Alli et. al, 2017),
- La existencia de un conjunto básico estable de habilidades blandas preferidas a nivel mundial (Fernandez et. al, 2017),

Y de acuerdo con los resultados de esta investigación, las universidades tienen influencias directas sobre competencias blandas, se propone el desarrollo de un plan de mejora de competencias blandas, en ANEXO F.

# CONCLUSIONES

El presente estudio concluye que existen diferencias significativas en el nivel de desarrollo de las competencias blandas de los estudiantes de los últimos años de la carrera de administración en las universidades de Arequipa durante el año 2018. Sin embargo, estas diferencias no se manifiestan de manera uniforme en todas las competencias evaluadas. Se encontró que las competencias de comunicación, liderazgo y aprendizaje continuo dependen significativamente de la universidad en la que los estudiantes cursan sus estudios, mientras que las competencias de solución de problemas y trabajo en equipo no presentan diferencias significativas entre las instituciones.

A continuación, se presentan las conclusiones detalladas según los objetivos específicos:

## **Competencia de comunicación**

En relación con el nivel de desarrollo de la competencia de comunicación, se identificaron diferencias significativas entre las universidades con un nivel de significación de **0.014**. Esto indica que las estrategias implementadas en cada institución tienen un impacto diverso en el desarrollo de esta habilidad. La mayoría de los estudiantes encuestados alcanzaron un nivel medio de comunicación (96.5%), mientras que solo un pequeño porcentaje (3.5%) llegó al nivel alto. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de que las universidades refuercen las estrategias para mejorar esta competencia, adoptando metodologías innovadoras que permitan a los estudiantes avanzar hacia un nivel más elevado de comunicación efectiva, tanto verbal como no verbal.

## **Competencia de solución de problemas**

Respecto al nivel de desarrollo de la competencia de solución de problemas, no se encontraron diferencias significativas entre las universidades, con un nivel de significación de **0.514**. Esto indica que, en general, los estudiantes muestran un desarrollo similar en esta habilidad, independientemente de la institución a la que pertenezcan. La gran mayoría de los encuestados (98.1%) alcanzaron un nivel medio, mientras que solo

el 1.9% logró un nivel alto. Este resultado evidencia la necesidad de que las universidades trabajen de manera conjunta en el diseño de actividades y dinámicas que potencien el pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas complejos en los estudiantes.

### **Competencia de liderazgo**

En el caso de la competencia de liderazgo, se observaron diferencias significativas entre las universidades, con un nivel de significación de **0.000**. Esto implica que el desarrollo del liderazgo varía considerablemente según la institución, lo que podría estar relacionado con las oportunidades y enfoques formativos que cada universidad ofrece. La mayoría de los estudiantes encuestados alcanzaron un nivel medio de liderazgo (67.2%), mientras que el 32.8% logró un nivel alto. Este hallazgo sugiere que es fundamental que las universidades diseñen programas específicos y progresivos que fomenten el desarrollo del liderazgo desde los primeros años de formación, promoviendo la capacidad de influir, inspirar y gestionar equipos de manera efectiva.

### **Competencia de trabajo en equipo**

En cuanto a la competencia de trabajo en equipo, no se encontraron diferencias significativas entre las universidades, con un nivel de significación de **0.353**. Este resultado indica que las instituciones han logrado resultados similares en el desarrollo de esta habilidad. La mayoría de los estudiantes (92.6%) alcanzaron un nivel medio, mientras que el 7.4% logró un nivel alto. A pesar de estos resultados, se recomienda que las universidades impulsen estrategias más dinámicas y orientadas hacia el trabajo colaborativo, fomentando la cohesión grupal, la empatía y la resolución conjunta de problemas.

### **Competencia de aprendizaje continuo**

Finalmente, en relación con la competencia de aprendizaje continuo, se encontraron diferencias significativas entre las universidades, con un nivel de significación de **0.012**. Esto sugiere que el desarrollo de esta habilidad depende en gran medida de los recursos y estrategias pedagógicas implementadas por cada institución. La mayoría de los estudiantes (69.8%) alcanzaron un nivel medio, un 29.9% logró un nivel alto y solo un 0.3% presentó un nivel bajo. Este resultado destaca la importancia de

incentivar la cultura del aprendizaje permanente en los estudiantes, a través de programas que promuevan la curiosidad intelectual, la reflexión crítica y el acceso a recursos de formación continua.

Los resultados de este estudio revelan que, aunque se han logrado avances en el desarrollo de competencias blandas en las universidades de Arequipa, todavía existen áreas de mejora significativas. Las instituciones educativas tienen la responsabilidad de diseñar e implementar estrategias efectivas que permitan a los estudiantes superar los niveles medios actuales y alcanzar niveles altos en todas las competencias evaluadas. Esto no solo beneficiará a los estudiantes en su desempeño profesional, sino que también contribuirá al fortalecimiento del talento humano en las organizaciones y al desarrollo socioeconómico de la región.

# RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a las universidades, con el propósito de fortalecer la formación integral de los estudiantes de administración, potenciando el desarrollo de competencias blandas esenciales para su éxito personal y profesional. Estas sugerencias no solo buscan impactar positivamente en el perfil de los egresados, sino también en la calidad educativa y en la capacidad de las instituciones para formar profesionales altamente competentes en un mercado laboral en constante evolución.

## **Incorporación de las competencias blandas en el currículo universitario**

Es fundamental que las universidades comprendan la importancia de integrar las competencias blandas como un eje transversal en el plan de estudios de la carrera de administración. Esto implica la adopción de un plan de mejora continuo que priorice el desarrollo de estas habilidades, asegurando que los estudiantes no solo adquieran conocimientos técnicos, sino que también fortalezcan aspectos clave como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el liderazgo y el aprendizaje permanente. Este enfoque debe contemplar actividades pedagógicas innovadoras, diseñadas para estimular estas capacidades desde los primeros ciclos hasta la culminación de la formación académica.

## **Comunicación efectiva: Más allá del lenguaje**

La competencia de comunicación debe ser tratada como una habilidad multifacética que va más allá de la simple transmisión de mensajes. Para mejorarla, se recomienda incluir actividades teatrales y ejercicios prácticos orientados a desarrollar tanto la comunicación verbal como no verbal. Estas actividades pueden estructurarse en talleres interactivos donde los estudiantes trabajen en aspectos como la dicción, la modulación de la voz, la gestión del lenguaje corporal y la escucha activa. Asimismo, se pueden incorporar ejercicios de simulación de escenarios laborales, como presentaciones de proyectos, negociaciones y entrevistas, que permitan a los estudiantes practicar en contextos realistas y dinámicos.

### **Resolución de problemas: De la teoría a la acción**

La solución de problemas es una de las competencias más demandadas en el ámbito laboral actual. Para fortalecer esta habilidad, se sugiere implementar dinámicas grupales centradas en la resolución de casos prácticos, donde los estudiantes puedan aplicar el pensamiento crítico, la creatividad y la toma de decisiones en situaciones simuladas pero complejas. Además, se pueden desarrollar hackatones académicos o laboratorios de innovación que involucren la colaboración interdisciplinaria, brindando a los estudiantes la oportunidad de enfrentarse a problemas reales y proponer soluciones innovadoras bajo presión.

### **Liderazgo progresivo: Construcción de una visión estratégica**

El liderazgo debe ser una competencia desarrollada de manera progresiva durante toda la formación universitaria. Por ello, se recomienda que el plan curricular de la carrera de administración incluya cursos y talleres específicos sobre liderazgo desde el primer hasta el quinto año. Estos cursos pueden abordar temas como el autoconocimiento, la inteligencia emocional, la gestión de conflictos, la influencia positiva y la construcción de equipos efectivos. Además, se sugiere fomentar el aprendizaje experiencial mediante la asignación de roles de liderazgo en proyectos académicos, actividades extracurriculares o programas de mentoría, que permitan a los estudiantes aplicar sus conocimientos y habilidades en contextos prácticos.

### **Trabajo en equipo: Experiencias que transforman**

El trabajo en equipo es una competencia clave que trasciende el ámbito académico para convertirse en una necesidad en el mundo profesional. Para elevar el nivel de esta habilidad, se recomienda organizar actividades sociales como visitas a hospitales, asilos e instituciones educativas. Estas experiencias no solo fomentan la empatía y la colaboración, sino que también exponen a los estudiantes a contextos que requieren sensibilidad y coordinación. Además, estas actividades pueden complementarse con dinámicas de grupo diseñadas para resolver desafíos específicos, como juegos de roles, proyectos colaborativos y actividades de responsabilidad social, que refuercen los valores de solidaridad y compromiso.

### **Aprendizaje permanente: Un hábito para toda la vida**

La competencia de aprendizaje continuo debe ser vista como un proceso transformador que permite a los estudiantes adaptarse a los cambios constantes del entorno profesional. Para fortalecer esta capacidad, se sugiere incluir actividades que promuevan la comprensión lectora, como la lectura de textos especializados, análisis crítico de casos de estudio y debates académicos. Estas actividades pueden ser complementadas con la implementación de plataformas digitales que faciliten el acceso a contenidos actualizados, cursos en línea y recursos multimedia, incentivando a los estudiantes a mantenerse en constante formación. Además, es esencial que los programas educativos promuevan la reflexión y el autoconocimiento, ayudando a los estudiantes a identificar sus propias necesidades de aprendizaje y a desarrollar estrategias para satisfacerlas.

### **Enfoque holístico: Formación integral para la vida**

Es importante recordar que el desarrollo de competencias blandas no debe ser tratado como un conjunto de habilidades aisladas, sino como parte de un enfoque holístico que integre el crecimiento personal y profesional de los estudiantes. Las universidades tienen la responsabilidad de garantizar que los egresados no solo sean competentes en términos técnicos, sino también capaces de adaptarse, colaborar y liderar en cualquier entorno.

Estas recomendaciones representan una guía para transformar la experiencia educativa, alineándola con las demandas del siglo XXI y preparando a los estudiantes para afrontar los retos del mercado laboral y de la sociedad con confianza, compromiso y un sentido profundo de responsabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Harvard Graduate School of Education. (2024). *HGSE Year in Review 2024*. Recuperado de <https://www.gse.harvard.edu/ideas/news/24/12/rewind-2024>
- Harrison, S., & Rogers, K. (2024). *Building Culture From the Middle Out*. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-top-10-mit-smr-articles-of-2024/>
- Stanford Report. (2024). *How technology is reinventing K-12 education*. Recuperado de <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/technology-in-education>
- Stanford HAI. (2024). *10 Most-Read Blog Posts of 2024*. Recuperado de <https://hai.stanford.edu/news/10-most-read-blog-posts-2024>
- Emerson, M. S. (2021). 8 Ways You Can Improve Your Communication Skills. Harvard Professional & Executive Development. Recuperado de <https://professional.dce.harvard.edu/blog/8-ways-you-can-improve-your-communication-skills/>
- Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbsp.harvard.edu/product/93406-PDF-ENG>
- Tenhiälä, A., & Salvador, F. (2018). When Communication Should Be Formal. *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/when-communication-should-be-formal/>
- Abregú Anchayhua, C. C. (2018). La danza Folklórica y el desarrollo de competencias blandas en estudiantes del elenco de danza folklórica de la UCV -Lima (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo
- Alles, M. (2013). *Desempeño por competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: GRANICA.

- Alli, A., & Mahmud, S. (2017). Mastering Soft Skills in the Implementation of Work-Based Learning among Community College Students. *PERTANIKA JOURNAL OF SOCIAL SCIENCE AND HUMANITIES*.
- Aybar Gutiérrez, S. (2016). Competencias blandas y gestión directiva en instituciones educativas, Ayacucho 2016 (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo
- Azim, S., Gale, A., Lawlor Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387–401. <https://doi.org/10.1108/17538371011056048>
- Barrón Cotrina, M. C. (2018). Competencias blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017 (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo.
- Bates, C. C., & Morgan, D. N. (2018). Literacy Leadership: The Importance of Soft Skills. *The Reading Teacher*, 72(3), 412–415. <https://doi.org/10.1002/trtr.1755>
- Börner, K., Scrivner, O., Gallant, M., Ma, S., Liu, X., Chewning, K., ... Evans, J. A. (2018). Skill discrepancies between research, education, and jobs reveal the critical need to supply soft skills for the data economy. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(50), 12630–12637. <https://doi.org/10.1073/pnas.1804247115>
- Campbell, T. A. (2018). A phenomenological study of business graduates’ employment experiences in the changing economy. *Journal for Labour Market Research*, 52(1). <https://doi.org/10.1186/s12651-018-0238-8>
- Chuquimbalqui Díaz, D. (2018). Competencias blandas y estrategias metodológicas de los docentes en la Institución Educativa Serafín Filomeno, Moyobamba 2017 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Los Angeles: Sage. ISBN: 9781452226101

- Dean, S.A. (2017). *Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce* (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3669/>
- Deming, D. (2015). *The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market*. National Bureau of Economic Research . <https://doi.org/10.3386/w21473>
- Fernandez, S., Villalba, M., Medina, J., & Misra, S. (2017). A Study on the Key Soft Skills for Successful Participation of Students in Multinational Engineering Education. *International Journal of Engineering Education*, 33.
- Fraga Pérez, J. L. (2013). *Los perfiles del egresado de la carrera en Ingeniería en Comunicaciones y Electrónica y su relación con los perfiles requeridos por el mercado de trabajo. Caso ESIME Zacatenco* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional. <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/14154>
- Gekara, V. O., & Thanh Nguyen, V.-X. (2018). New technologies and the transformation of work and skills: a study of computerisation and automation of Australian container terminals. *New Technology, Work and Employment*, 33(3), 219–233. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12118>
- Gibert, A., Tozer, W. C., & Westoby, M. (2017). Teamwork, Soft Skills, and Research Training. *Trends in Ecology & Evolution*, 32(2), 81–84. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2016.11.004>
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Bantam Books
- Grabowska, I. (2017). Social Skills, Workplaces and Social Remittances: A Case of PostAccession Migrants. *Work, Employment and Society*, 32(5), 868–886. <https://doi.org/10.1177/0950017017719840>
- Granados Orihuela, A.; Pretell Kishimoto, A.; Rengifo Del Aguila, D. & Saavedra Chamorro, C. (2017). Exploración sobre el potenciamiento de competencias blandas en los jóvenes mediante una herramienta lúdica virtual alternativa: los videojuegos cooperativos MOBA aplicados en una propuesta sostenible de

comunidad que genera valor social (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Gruzdev, M. V., Kuznetsova, I. V., Tarkhanova, I. Y. & Kazakova, E. I. (2018). University Graduates' Soft Skills: the Employers' Opinion, 7(4), 690–698. <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.4.690>

Gutiérrez Fernández, E. J. & Mosquera Vera, D. C. P. (2016). Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Caxamarca gas de Cajamarca, 2015-2016 (Tesis de maestría). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

Hernandez Cubas, H. R. & Holguin Aguilar, C. M. (2018). Gestión del talento humano y su influencia en las competencias laborales de los colaboradores de la empresa GREEN PROJECT SAC huamachuco I semestre 2018 (Tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación. ISBN: 9781456223960

Hodge, K. A. & Lear, J. L. (2011) Employment Skills for 21st Century Workplace: The Gap between Faculty and Student Perceptions. *Journal of Career and Technical Education*, 26(2).

Kastika, E. (2013). Las prácticas para la creatividad en las organizaciones, Estado del arte análisis en organizaciones argentinas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012) Administración, una perspectiva global y empresarial. 14th Ed. ISBN: 978-607-15-0759-4

Kyllonen, P. C. (2013). Soft Skills for the Workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16–23. <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>

- Meeks, G.A. (2017). Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4077/>
- Morocho Villavicencio, A. F. (2017). Propiedades Psicométricas de la Escala de Competencias Blandas en Personal Administrativo de la UGEL AYABACA (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo.
- Mourtos, N. J. (2003). Defining, teaching and assessing lifelong learning skills. En 33rd Annual Frontiers in Education, 2003. FIE 2003. IEEE. <https://doi.org/10.1109/fie.2003.1263325>
- Rivas Vásquez, L. I., Pozo Posadas, N. L., & Paredes Vizcarra, E. E. (2018). Desarrollo de un plan de negocios de una escuela de formación de competencias blandas y oficios (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rojas Morales, M. E. (2010). Evaluación del logro en el perfil de egreso de un programa de formación por competencias profesionales (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, México, D.F., México). Retrieved from <https://rei.iteso.mx/handle/11117/1193>
- Scheef, A. R., Walker, Z. M., & Barrio, B. L. (2017). Salient employability skills for youth with intellectual and developmental disabilities in Singapore: the perspectives of job developers. *International Journal of Developmental Disabilities*, 65(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/20473869.2017.1335479>
- Schooley, R. (2017). Why are Soft Skills Missing in Today's Applicants (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://digitalcommons.murraystate.edu/etd/42/>
- Silva Chavez, J. J. (2016). Brecha porcentual entre las competencias blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de

- Yanahuara – Arequipa, 2016 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Silva Salas, L. I. (2016). Aseguramiento de la calidad del perfil de egreso en las carreras de pedagogía de la universidad adventista de Chile (Doctoral dissertation, Universidad de Alcalá, Madrid, España). Retrieved from <https://ebuah.uah.es/dspace/handle/10017/29394>
- Singer, M., Donoso, P., & Rodríguez-Sickert, C. (2008). A static model of cooperation for group-based incentive plans. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 492– 501. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.053>
- Tacchino Del Pino, A. (2016). Perfil profesional del Ingeniero Industrial y comercial en una universidad privada: percepciones de académicos y empleadores (Tesis de doctorado). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach’s alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>
- Torres Ramirez, E. L. (2018). Causas de la falta de aprovechamiento de las competencias blandas en la Empresa AEGOCEP Peru S.A.C. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H.-T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in selfregulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179–186. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>
- Tsey, K., Lui, S. M. (Carrie), Heyeres, M., Pryce, J., Yan, L., & Bauld, S. (2018). Developing Soft Skills: Exploring the Feasibility of an Australian Well-Being Program for Health Managers and Leaders in Timor-Leste. *SAGE Open*, 8(4), 215824401881140. <https://doi.org/10.1177/2158244018811404>

- Villanueva Vergaray, H. (2016). Competencias blandas y resolución de conflictos en los estudiantes de 3° grado de las instituciones educativas de la Red 02, Rímac – 2016 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Williams, A-M.C. (2017). Soft Skills Perceived by Students and Employers as Relevant Employability Skills (Doctoral dissertation). Retrieved from: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/1427/>
- Woods, D. R., Hrymak, A. N., Marshall, R. R., Wood, P. E., Crowe, C. M., Hoffman, T. W., ... Bouchard, C. G. K. (1997). Developing Problem Solving Skills: The McMaster Problem Solving Program. *Journal of Engineering Education*, 86(2), 75–91. <https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.1997.tb00270.x>
- Yan, L., Yinghong, Y., Lui, S. M. (Carrie), Whiteside, M., & Tsey, K. (2019). Teaching “soft skills” to university students in China: the feasibility of an Australian approach. *Educational Studies*, 45(2), 242–258. <https://doi.org/10.1080/03055698.2018.1446328>
- Yehia, S., & Gunn, C. (2018). Enriching the Learning Experience for Civil Engineering Students through Learner-Centered Teaching. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 144(4), 5018013. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)ei.1943-5541.0000388](https://doi.org/10.1061/(asce)ei.1943-5541.0000388)
- Zubieta Burga, R. (2017). Estudio de las Competencias Blandas del Perfil del Egresado de La Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica Santa María - Arequipa 2016 (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santa María.

# PROPUESTA DE MEJORA

Para contribuir en la mejora del desempeño personal y organizacional de los estudiantes de administración al culminar la Universidad, se ha elaborado una propuesta de mejora con el objetivo de acompañar en el crecimiento de las competencias blandas.

Se parte de los resultados obtenidos de la presente investigación para describir el nivel de competencias blandas que poseen los estudiantes del último año de administración y proponer un plan de mejora. El objetivo de la propuesta es empoderar a los alumnos para que puedan estar siempre con estas capacitaciones y talleres en aprendizaje continuo.

## 1. Propuesta de un plan de mejora

### 1.1 Introducción

En referencia a los resultados obtenidos en esta investigación, el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes del último año de administración en las diferentes universidades alcanzó un nivel medio. Nosotros como investigadores proponemos un plan de mejora, este plan implica un beneficio a los estudiantes; una mejor relación entre compañeros, un mejor desempeño laboral y por ende contribuirá a un mayor desarrollo organizacional.

### 1.2 Título

Estrategias y actividades para mejorar el nivel de competencias blandas en estudiantes del último año de administración en las universidades en Arequipa.

### 1.3 Justificación

De acuerdo con los resultados del diagnóstico de la presente investigación, se precisa necesario implementar el plan de mejora de estrategias de desarrollo de habilidades blandas en estudiantes del último año de administración en Arequipa. El

objetivo es proporcionar soluciones efectivas y aumentar los niveles tanto de la motivación como de la satisfacción laboral, produciendo cambios positivos en los estudiantes. Además, el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad, el cumplimiento de los estándares de calidad del programa de estudios de Administración y, aporte en la mejora de la eficiencia de los procesos funcionales generales de la Universidad para mejorar su competitividad.

#### **1.4 Objetivo de la propuesta**

##### **1.4.1 Objetivos generales**

Proponer un plan de mejora para la implantación de estrategias que ayude en la mejora del nivel de desarrollo de habilidades blandas de los estudiantes de administración en las universidades de Arequipa.

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Proponer actividades para mejorar la competencia de comunicación.
- Establecer estrategias para mejorar la competencia de solución de problemas
- Plantear actividades para mejorar la competencia de liderazgo.
- Proponer estrategias para mejorar la competencia trabajo en equipo.
- Plantear actividades para mejorar la competencia aprendizaje continuo.

## **2. Descripción del plan de mejora**

Un buen desarrollo de competencias blandas favorece a una mejora en la actitud del personal, satisfacción laboral y un buen desempeño laboral en cualquier ámbito profesional.

### **2.1 Cobertura**

Cobertura comprende:

- Estudiantes
- Docentes

## 2.2 Beneficiarios

El plan de mejora está dirigido a todo el personal que interviene directamente en la educación de los estudiantes de administración en las universidades de Arequipa.

## 2.3 Duración

Aproximadamente 6 meses para desaprender todo y aprender todo.

## 2.4 Actividades previas

Las actividades previas se darán antes de realizar el taller, clase, o sesión. Estas incluyen actividades de motivación y meditación.

Motivación (5 min)

- El dinamizador indica que se hagan los participantes la siguiente pregunta ¿Para qué estoy aquí?
- Los participantes deben escribir en un papel el propósito de asistir al taller ¿Qué esperan de este taller?
- Los participantes deben imaginar que tienen una mochila. Deben cerrar los ojos durante 3 minutos para visualizar la carga o el contenido de su mochila (por ejemplo: “el no perdón”, “rencor”, “envidias”, “amor”, etc.). Luego deben descargar todas las cosas que no les permiten avanzar.

Meditación (10 min)

- El espacio o lugar de la realización del taller debe ser suficientemente tranquilo.
- Los participantes deben sentarse cómodamente, cerrar suavemente los ojos y colocar las dos manos sobre las piernas y las palmas deben estar abiertas hacia arriba.
- La espalda debe estar erguida de forma vertical sin que le ocasione molestias.
- Los participantes deben centrarse en un objetivo (tener paz, seguridad, confianza, etc.)

- Se empieza con las respiraciones, en cada respiración los participantes deben sentir como entra la paz, la tranquilidad, la seguridad, la confianza en todo su ser. Deben sentir como entra por los pies, por la pantorrilla hacia las rodillas, los muslos, las caderas, siente como entra a la columna, cuello, cabeza, rostro; visualizar y sentir como se une todo ello en el centro de su pecho, se forma como una luz blanca y lo hace resplandecer. Deben imaginar que todo su cuerpo es una luz de paz. En cada exhalación deben imaginar botar todo miedo, toda inseguridad, todo temor, negatividad; sentir como sale de su cuerpo y se va a lo profundo del mar.
- Continuamente el participante respira suavemente, debe sentir su respiración como nuevamente va ingresando a todo tu cuerpo y se llena de luz. Finalmente, puede abrir los ojos lentamente. Este Ejercicio tiene que ser diariamente o inter diario.

### 2.5 Actividades principales de mejora por dimensiones

Competencia: Comunicación Deficiencias encontradas

Los indicadores identificados como deficientes son:

- Creación de un mensaje claro y bien elaborado
- Recepción e interpretación del mensaje

#### Objetivos

- Mejorar la comunicación verbal y no verbal de los miembros de los equipos.

#### Dinámica: Entiende mi cuerpo (30 min)

- La comunicación no verbal representa la mayor parte de la información que recibimos en una interacción interpersonal. De ahí que las dinámicas de comunicación también deban trabajar este tipo de mensajes.
- El coordinador reparte a cada uno de los integrantes del ejercicio tarjetas con pequeños textos (“Mañana voy al médico”; “Necesito irme de vacaciones”; “Me lo pasé bien en la cena de empresa” ...) y, uno por uno,

deben interpretar solo con su cuerpo y cara la frase durante un par de minutos.

- Terminado el tiempo, el resto de los participantes escribe de forma individual la frase que considera oportuna y se la entregan al ‘actor’, que lee una a una cada respuesta y, finalmente, revela cuál era su mensaje, analizando entre todos qué gestos les llevaron a poner una u otra contestación, y cómo contribuye la comunicación no verbal en su desempeño profesional.

### **Observaciones**

- Estas son herramientas formativas para reforzar la comunicación eficaz en diferentes campos de trabajo y/o estudio.
- El taller es una forma de aprender o reaprender la escucha activa. Empezando ya desde las indicaciones del taller.
- Puede ser fácil expresar nuestros puntos, porque generalmente tenemos mucho que decir. Sin embargo, para ser un gran comunicador, también debe retroceder, dejar que la otra persona hable y escuchar. Esto no significa que debas ser pasivo. Escuchar es un trabajo duro, por eso la escucha efectiva se llama escucha activa. Para escuchar activamente, los participantes deben prestar toda su atención al orador: Mirar a la persona, prestar atención a su lenguaje corporal, evitar distracciones, asentir y sonreír para reconocer los puntos, ocasionalmente, recuerde lo que la persona ha dicho, permita que la persona hable, sin pensar en lo que dirá a continuación, no interrumpas.

### **Competencia: Solución de problemas Deficiencias encontradas**

Los indicadores identificados como deficientes son:

- Encuentra ideas
- Planea solución
- Toma acción

## Objetivos

- Resolver una situación de conflicto entre todos los miembros de un grupo.
- Promover el entendimiento y la empatía. Dinámica: Arbitro (30 minutos)
- Existe una situación problemática o conflictiva que afecta al desarrollo del grupo (Conflicto de empresa y sindicatos). El dinamizador del grupo, que en estos contextos suele ser el profesor, plantea la situación en clase y que, de manera conjunta, van a resolver el conflicto.
- Una participante comienza exponiendo la situación. Si lo requiere, se va tomando nota de los hechos o de las personas involucradas en la pizarra para, retomar posteriormente, esos puntos.
- El dinamizador tendrá que promover que todas las personas interesadas intervengan y expongan su punto de vista.
- Entre todos se deberá tomar una solución para zanjar el problema.

### Observaciones

- La lluvia de ideas, también se le conoce como “Brainstorming”, puede ayudar a generar todas las ideas que se puedan sobre el tema, incluso las más absurdas. Luego la misión es filtrarlas hasta quedarse y actuar, sobre una o unas pocas de las que han surgido.
- Finalmente, una vez que haya convencido a las partes interesadas de que vale la pena ejecutar la solución propuesta, puede pasar a la etapa de implementación. Esta es la parte emocionante y gratificante de la resolución de problemas, lo que hace que todo el proceso parezca valioso.

## Competencia: Liderazgo Deficiencias encontradas

Los indicadores identificados como deficientes son:

- Confianza en sí mismo
- Proporciona una visión convincente del futuro

## Objetivos

- Potenciar a líder en su capacidad para dar directrices, brindar confianza y proporcionar seguridad en la solución del problema

**Dinámica: Nudo de personas (30 minutos)**

- El instructor pedirá a uno de los miembros del equipo se sitúe en el centro mientras el resto de los participantes se colocan a su alrededor. A continuación, se solicitará a las personas en círculo que le den la mano a otra persona, a quien deseen, y tras esto, se les pedirá que den la otra mano a otro de los integrantes, sin soltar la primera.
- Cuando todos estén cogidos de la mano, el trabajador que está en el centro deberá conformar distintos círculos con sus compañeros sin que se suelten de las manos. Para ello, deberá analizar quiénes están unidos a quién y dar las instrucciones necesarias para desenredar el grupo

**Observaciones**

- Se potenciará tanto la capacidad analítica del líder, como su capacidad para dar directrices al resto de miembros del equipo.
- Al finalizar, se puede identificar las personas que ha sobresalido como líderes para resolver el problema.
- Para resolver el problema, se tiene que confiar en uno mismo y en otros.
- La interacción con el resto de los compañeros, a partir de unos roles previamente asignados, contribuye a que los alumnos se enfrenten a posibles situaciones que pueden surgir en el trabajo.

**Competencia: Trabajo en equipo Deficiencias encontradas**

Los indicadores identificados como deficientes son:

- Gestionar el conflicto
- Comprensión y colaboración

**Objetivo**

- Fomentar la participación de todos miembros del equipo para dar una solución al problema planteado, a través de comprensión y colaboración.

**Dinámica: La caída del huevo (30 minutos)**

- Los participantes deben crear equipos de entre 3 y 5 personas cada uno y el instructor entrega un huevo fresco a cada equipo.
- Los participantes deben colocar apilados todos los artículos de oficina y tendrán entre 15 y 30 minutos para crear un artilugio alrededor del huevo con los artículos de oficina que lo protegerá de la caída. Entre los artículos de oficina se puede incluir cinta adhesiva, lápices, pajitas, utensilios de plástico, material de embalaje, periódicos y gomas elásticas.
- Cuando acabe el tiempo, los participantes deben tirar los huevos protegidos desde el segundo o el tercer piso del edificio y comprobar qué huevos sobreviven a la caída.

**Observaciones**

- Esta actividad es excelente (y algunas veces confuso) para fomentar la participación de todos. Se emplean las habilidades de trabajo en equipo y solución de problemas para unir a los miembros de grupo. Cuantas más personas participen, mejor. Los participantes se divertirán un montón fomentando el espíritu de equipo. Se debería contar con provisiones de huevos por si alguien lo rompe durante el proceso de desarrollo de la actividad.
- Los participantes deben comenzar proponiendo una forma de solución al problema, y luego, en el transcurso de la conversación debe demostrar un genuino interés por resolver los conflictos que puedan surgir, escuchando atentamente a los miembros del equipo. La escucha activa le permitirá reflexionar sobre el tema en cuestión antes de proponer una solución.
- Comprender cómo funciona realmente una estrategia de colaboración planificada y organizada según una adecuada distribución de tareas y flujos de trabajo dinámicos, podría no sólo ayudar sino mejorar y potenciar la eficiencia de nuestros recursos humanos, es decir, los empleados.

**Competencia: Aprendizaje continuo Deficiencias encontradas**

Los indicadores encontrados como deficientes son:

- Reconoce la necesidad de aprendizaje continuo Objetivo
- Resolver problemas, repasar lo aprendido, compartir y consensuar opiniones y fomentar la responsabilidad individual dentro del equipo.
- Realizar interrogantes constantes respecto al tema que se desea aprender y fomentar la curiosidad, es una forma de motivar y estimular a las personas a saber más.

**Dinámica: El número (30 minutos)**

- El dinamizador pone una tarea a toda la clase. Los participantes, en sus equipos de base, deben hacerla, asegurándose de que todos sus miembros saben realizarla correctamente.
- Cada participante de la clase tiene un número. Una vez agotado el tiempo destinado a resolver la tarea, el instructor saca un número al azar de una bolsa. El participante que tiene ese número ha de explicar delante de toda clase. La tarea que ha realizado. Si lo hace correctamente su equipo obtiene una recompensa.

**Observaciones**

- En este caso solo a un participante de un único equipo puede que le toque salir delante de todos
- Si hay más tiempo se puede escoger otro numero
- Se puede realizar de forma oral o por escrito
- Es muy útil para detectar errores cognitivos a la vez que para comprobar el grado de asimilación de los contenidos trabajados.
- Esta técnica promueve la participación igualitaria de todos los miembros del equipo, a la vez que les impulsa a la asunción de la responsabilidad individual. Fomenta la doble finalidad del trabajo en equipo cooperativos: ya no es suficiente con que yo como miembro del grupo aprenda, sino que soy responsable de que mis compañeros de grupo también lo hagan.

- Hemos de garantizar e la medida de lo posible que la participación sea lo más igualitaria posible, intentando que salgan como participantes seleccionados la misma cantidad de cada equipo, esto es, que no siempre salgan del mismo equipo, pues esto nos va a permitir recibir puntos de vista o planteamientos más variados, con lo que el enriquecimiento del gran grupo será mucho mayor.