

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

COMPETENCIAS BLANDAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS
EGRESADOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN,
TACNA - 2024

TESIS

Presentada por:

Bach. Nathaly Hilda Poma Chambi

Para optar al Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA - PERÚ

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales


Escuela Profesional de Ciencias Administrativas

TESIS

**“COMPETENCIAS BLANDAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS EGRESADOS DE
LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA - 2024”**

Tesis sustentada y aprobada el 26 de diciembre del 2024, siendo el jurado calificador:

PRESIDENTE:


Dr. BARTOLOMÉ JORGE ANYOSA GUTIÉRREZ

SECRETARIO:


Dr. FELIPE YONY GÓMEZ CÁCERES

MIEMBRO :


Dr. RUPERTO LAYME UCHOCHOQUE

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, RUPERTO LAYME UCHOCHOQUE en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de FACULTAD (indicar de Facultad/Posgrado) N° 12891-2024-FCJE/UNJBG de la TESIS (indicar lo que corresponda: tesis/trabajo de investigación/ trabajo académico/trabajo de suficiencia profesional), titulado: "COMPETENCIAS BLANDAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA - 2024"

Presentado por la BACHILLER (indicar estudiante/egresado/bachiller/titulando/magister) NATHALY HILDA POMA CHAMBI Para optar el (indicar el grado académico/título profesional/título de segunda especialidad profesional) LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del **software de similitud textual TURNITIN** cuenta con el **nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 6%** Por lo que, **CERTIFICO LA SIMILARIDAD** de la TESIS (indicar si es: tesis/trabajo de investigación/ trabajo académico/trabajo de suficiencia profesional) enunciado líneas arriba, la cual está expedita para continuar con los trámites para la obtención de TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (indicar: grado académico/título profesional/Título de segunda especialidad profesional), según corresponda consiguientemente la publicación en el repositorio institucional.

FIRMA ASESOR

RUPERTO LAYME UCHOCHOQUE, DNI N° 04643373



Huella digital

FIRMA TESISTA

NATHALY HILDA POMA CHAMBI, DNI N° 76604778



Huella digital

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía protector y estar presente en cada etapa de mi vida, dándome siempre la fuerza necesaria para superar cada situación y reto que se presenta.

A mis padres, Hilda y Nicolás, por ser mi mayor inspiración y enseñarme a nunca rendirme, recordándome siempre, que con la ayuda de Dios todo es posible, porque Él es nuestro escudo y fortaleza (*Salmos 28:7*).

A mis hermanos, Verónica y Edwing, por su apoyo incondicional, y a mi querido hermano Alfredo, quien desde el cielo sigue siendo un ángel para nuestra familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fuente inagotable de fortaleza y guía, iluminando mi camino y dándome la sabiduría necesaria para completar esta etapa de mi vida.

A mi familia, en especial a mis abuelas Basilia y Paula, que partieron a la presencia de nuestro Creador Jesucristo, por todo el amor maternal que me transmitieron.

A mi iglesia “Jesús el Buen Pastor”, en particular a mis pastores Liliana y Javier, por sus valiosos consejos y sobre todo por fortalecer mi fe en Dios.

A mi casa superior de estudios, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann y a mi Escuela Profesional de “Ciencias Administrativas”, por ser los cimientos sólidos en mi desarrollo académico y profesional.

A mi asesor de tesis, Dr. Ruperto Layme Uchochoque, por su orientación y compromiso en cada etapa de este proceso. Asimismo, a mis docentes por todos los conocimientos impartidos, los cuales contribuyeron en mi formación como profesional.

A mis colegas, en especial a la Promoción 2021 “Administradores del Bicentenario”, por cada experiencia compartida y por la oportunidad de liderar juntos diversas actividades, como los aniversarios “ADMIFEST” de nuestra Escuela Profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que contribuyeron a que este proyecto se hiciera realidad. Todo este proceso permanecerá siempre en mi memoria, como un testimonio de esfuerzo, aprendizaje y desarrollo profesional.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
HOJA DE JURADO	ii
CERTIFICADO DE SIMILITUD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA	3
1.1 Descripción de la realidad problemática	3
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.3 Delimitación de la investigación.....	7
1.4 Objetivos	8
1.5 Hipótesis.....	8
1.6 Operacionalización de variables	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes de la investigación	10
2.2 Bases teóricas	19
2.3 Glosario de términos básicos	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Enfoque	38
3.2 Diseño	38
3.3 Nivel.....	38
3.4 Tipo	38
3.5 Población y muestra	39
3.6 Métodos y técnicas de recolección de datos	40

3.7	Métodos y técnicas de análisis de datos	41
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		45
4.1	Resultados	45
4.2	Discusiones	84
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES.....		87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		89
ANEXOS		99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de variables	18
Tabla 2. Distribución de la población de estudio.....	40
Tabla 3. Competencias blandas	45
Tabla 4. Trabajo en equipo	46
Tabla 5. Elevados niveles de productividad	47
Tabla 6. Esfuerzo coordinado	49
Tabla 7. Liderazgo	50
Tabla 8. Seguridad en sí mismo.....	51
Tabla 9. Comunicación	53
Tabla 10. Mejora continua	54
Tabla 11. Competitividad	55
Tabla 12. Productividad.....	57
Tabla 13. Empleabilidad	58
Tabla 14. Habilidades	59
Tabla 15. Habilidades básicas.....	61
Tabla 16. Habilidades pesantes.....	62
Tabla 17. Cualidades personales.....	63
Tabla 18. Responsabilidad.....	65
Tabla 19. Autoestima	66
Tabla 20. Sociabilidad	67
Tabla 21. Autoadministración.....	69
Tabla 22. Integridad y honestidad.....	70
Tabla 23. Competencias.....	71
Tabla 24. Respeto de ideas	73
Tabla 25. Cultura de grupo	74
Tabla 26. Habilidades interpersonales	75
Tabla 27. Prueba de normalidad	77
Tabla 28. Prueba de normalidad	78
Tabla 29. Prueba de hipótesis general	79
Tabla 30. Primera hipótesis específica	81

Tabla 31. Segunda hipótesis específica	82
Tabla 32. Tercera hipótesis específica	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Competencias blandas	45
Figura 2. Trabajo en equipo	46
Figura 3. Elevados niveles de productividad.....	48
Figura 4. Esfuerzo coordinado.....	49
Figura 5. Liderazgo.....	50
Figura 6. Seguridad en sí mismo.....	52
Figura 7. Comunicación.....	53
Figura 8. Mejora continua.....	54
Figura 9. Competitividad.....	56
Figura 10. Productividad.....	57
Figura 11. Empleabilidad.....	59
Figura 12. Habilidades.....	60
Figura 13. Habilidades básicas.....	61
Figura 14. Habilidades pesantes.....	62
Figura 15. Cualidades personales.....	64
Figura 16. Responsabilidad.....	65
Figura 17. Autoestima.....	66
Figura 18. Sociabilidad.....	68
Figura 19. Autoadministración.....	69
Figura 20. Integridad y honestidad.....	70
Figura 21. Competencias.....	72
Figura 22. Respeto de ideas.....	73
Figura 23. Cultura de grupo.....	74
Figura 24. Habilidades interpersonales.....	76

RESUMEN

En este estudio cuantitativo, se analizó la relación entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna - 2024. Empleando un nivel correlacional, se administraron cuestionarios a 92 egresados para evaluar competencias blandas como trabajo en equipo, liderazgo y mejora continua. La hipótesis general mostró una fuerte correlación positiva entre las competencias blandas y la empleabilidad con un coeficiente de Spearman de 0,893 ($p < 0,001$). Las hipótesis específicas también indicaron correlaciones significativas: trabajo en equipo 0,859; liderazgo 0,868 y mejora continua 0,676 todas con significancias menores a 0,001. Estos resultados resaltan la importancia de integrar el desarrollo de competencias blandas en los currículos universitarios para fomentar la empleabilidad, sugiriendo que la mejora en estas competencias incrementará significativamente las oportunidades laborales de los egresados.

Palabras Clave: Competencias blandas, empleabilidad, trabajo en equipo, liderazgo y mejora continua

ABSTRACT

This quantitative study analyzed the relationship between soft skills and the employability of graduates from the Professional School of Administrative Sciences of the Jorge Basadre Grohmann National University, Tacna - 2024. Using a correlational level, questionnaires were administered to 92 graduates to evaluate soft skills, such as teamwork, leadership and continuous improvement. The general hypothesis showed a strong positive correlation between soft skills and employability with a Spearman coefficient of 0.893 ($p < 0.001$). The specific hypotheses also indicated significant correlations: teamwork 0.859, leadership 0.868 and continuous improvement 0.676, all with significances less than 0.001. These results highlight the importance of integrating the development of soft skills into university curricula to promote employability, suggesting that improving these skills significantly will increase the job opportunities of graduates.

Keywords: Soft Skills, Employability, Teamwork, Leadership, Continuous Improvement

INTRODUCCIÓN

Las competencias blandas, también conocidas como habilidades transversales, son esenciales para la empleabilidad, especialmente en los jóvenes recién graduados. Estas habilidades no solo impulsan el desarrollo personal y profesional, sino que también resultan clave para el éxito en el ámbito laboral. Alfaro (2019), en su libro *Primero personas y después profesionales*, enfatiza la importancia de fortalecer principios y valores, ya que, además de ser profesionales, son seres humanos que interactúan en sociedad. Si bien los logros académicos y la experiencia laboral son aspectos relevantes para la empleabilidad, no son los únicos factores determinantes. En este contexto, la presente investigación analizó la relación entre las competencias blandas y la empleabilidad.

De acuerdo con investigaciones realizadas por prestigiosas instituciones, como la Universidad de Harvard, la Fundación Carnegie y el Centro de Investigación de Stanford, han demostrado que el 85 % del éxito laboral se atribuye a las competencias blandas, mientras que solo el 15 % proviene de habilidades técnicas (Fundación Mentor, 2022). Este hallazgo resalta la importancia de incorporar y fortalecer estas habilidades en la educación superior para mejorar la empleabilidad de los graduados.

Según la investigación realizada a egresados universitarios de América de Sur, conocer “la situación laboral de los mismos representa un desafío que necesita la colaboración activa de instituciones educativas, gobiernos regionales y el sector empresarial para poder desarrollar políticas que respondan a las exigencias del mundo laboral” (Bobadilla et al. 2024, p. 87).

En el contexto peruano, existe una gran brecha entre las competencias adquiridas durante la formación universitaria y las demandadas por el mercado laboral. Esta brecha ha generado un renovado interés en integrar y fortalecer las competencias blandas en los currículos universitarios (Novella et al. 2019). Ante esta necesidad, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna busca preparar a sus egresados no solo en competencias académicas, sino también en competencias que favorezcan su inserción y permanencia en el mercado laboral (UNJBG, 2021).

Por todo lo mencionado, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

A través de un enfoque cuantitativo, la investigación se ha estructurado en cuatro capítulos principales. En el primero, se describe la problemática, se justifica la investigación, se expone su importancia y las delimitaciones; asimismo, se plantean los objetivos y las hipótesis. En el segundo capítulo, se revisa la literatura relevante, proporcionando un marco teórico que abarca los antecedentes de la investigación, tanto a nivel internacional hasta local, las bases teóricas y un glosario de términos básicos. En el tercer capítulo, se detalla la metodología empleada, abarcando desde el enfoque, el diseño, hasta los métodos, técnicas de recolección y análisis de datos. Finalmente, en el cuarto capítulo, se presentan los resultados y discute sus implicaciones en relación con las hipótesis planteadas.

Además de ofrecer una contribución significativa a la literatura académica, el estudio tiene la intención de proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar los sistemas de evaluación y capacitación en competencias blandas, potenciando así la empleabilidad de los futuros profesionales formados en la UNJBG. Estos esfuerzos no solo beneficiarán a los estudiantes y graduados, sino también fortalecerán la relación entre la formación universitaria y las necesidades del mercado laboral peruano.

CAPÍTULO I

ASPECTOS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Hoy en día, el mercado laboral demanda profesionales más ágiles y resilientes que hayan desarrollado competencias blandas, debido a su impacto significativo en la mejora de la empleabilidad. Tanto empresas como instituciones públicas y privadas, priorizan la incorporación de talento humano con una formación integral que combine competencias blandas (soft skills) y competencias duras (hard skills), las cuales son consideradas esenciales para sobresalir en un entorno laboral altamente competitivo (Jiménez, 2022).

A nivel internacional, el Foro Económico Mundial (2023), en su informe sobre el “Futuro del Empleo”, resalta la necesidad urgente de que tanto los colaboradores como los sistemas educativos se adapten a los nuevos desafíos del mercado laboral. En este contexto, las competencias blandas juegan un papel crucial, ya que preparan a los profesionales para asumir roles más innovadores y de mayor valor agregado. Entre las competencias más demandadas, se encuentran la resiliencia, la capacidad de adaptación, la motivación y autoconciencia, el aprendizaje continuo, la empatía y el liderazgo, todas esenciales para garantizar la empleabilidad en un entorno cada vez más automatizado por las empresas (p. 6). La adquisición de estas competencias no solo depende de los individuos, sino también de los sistemas educativos y de formación, que deben alinearse con las nuevas exigencias del mercado. La pandemia de la COVID-19 transformó el ámbito laboral de manera diversa: mientras algunos sectores sufrieron contracciones y reducciones de personal, otros crecieron y demandaron nuevas competencias. En este contexto, los egresados enfrentan el reto de fortalecer sus competencias interpersonales y estratégicas, especialmente aquellas vinculadas a la gestión y administración, donde el liderazgo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la toma de decisiones son fundamentales para su desempeño en entornos desafiantes.

Según la Organización Internacional del Trabajo (2023), la tasa de desocupación juvenil alcanzó el 14,4 %, lo que evidencia las dificultades que enfrentan los jóvenes para acceder a un empleo de calidad. Esta realidad subraya la importancia de desarrollar

competencias que no solo respondan a las demandas técnicas del mercado, sino que también potencien la capacidad de los egresados para adaptarse y destacar en un entorno laboral en constante cambio.

A nivel nacional, las competencias blandas han ganado relevancia en la formación de profesionales. Ello lo demuestra, la "Encuesta de Habilidades del Trabajo" (ENHAT) el cual reveló que las competencias blandas eran las más escasas y difíciles de encontrar en los procesos de incorporación de nuevos colaboradores, donde solo el 25 % de las empresas en diversos sectores contratarían a personas exclusivamente por sus conocimientos técnicos, destacando la importancia de la adaptabilidad, trabajo en equipo, comunicación asertiva y resolución de conflictos (BID, 2019). Por ello, se estima que el 75 % del éxito laboral se atribuye a las competencias blandas, que aún no pueden ser imitadas por la tecnología (Bernedo, 2021).

Según la SUNEDU, cerca del 72,2 % de los egresados en el país logran acceder a un empleo durante los 24 meses posteriores a su graduación, siendo en Lima tres de cada cuatro egresados, mientras que, en las regiones de la Sierra y Selva, el 32 % de los recién graduados tardan aproximadamente 9 meses en conseguir su primer trabajo en planilla (Redacción RPP, 2022). En ese contexto, estudios de la Universidad de Lima destacan que la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de problemas son esenciales para mejorar la empleabilidad de los egresados, ya que complementan los conocimientos técnicos y son altamente valoradas por los empleadores.

A nivel local, en la Región de Tacna, la situación es más preocupante, ya que la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) joven ocupada es baja comparada con otras regiones del país, ello lo reafirma, la "Encuesta Permanente de Empleo Nacional" (EPEN) donde se muestra que la mayor concentración de jóvenes (PEA) de 25 a 44 años está en Lima Metropolitana, Callao y Madre de Dios, mientras que la población (PEA) de 45 años a más está en Moquegua, Tacna, Región Lima, Tumbes y Arequipa (INEI, p. 44). Este escenario evidencia que varios jóvenes migran a otras regiones en busca de mejores oportunidades o carecen de la capacitación necesaria para acceder o mantener un empleo estable.

Según el informe de “Indicadores del Mercado Laboral a nivel departamental y de principales ciudades 2022” del INEI indica que solo el 10 % de la PEA en Tacna está compuesta por jóvenes (INEI, 2023), lo que resalta la necesidad urgente de mejorar la formación integral en competencias blandas para aumentar la empleabilidad de los jóvenes y sean talento clave en una organización. Por otra parte, la escasez de investigaciones en la región de Tacna sobre competencias blandas y empleabilidad, no permite saber la situación actual que atraviesan los profesionales.

Por ello, las causas principales de dicho problema incluyen la deficiencia del sistema educativo peruano, que se centra en competencias técnicas y minimiza la importancia de las competencias blandas (Quiroz, 2023), la falta de una formación integral que combine la educación técnica con el desarrollo de competencias blandas, también el impacto negativo que dejó la pandemia la cual limitó el desarrollo de estas habilidades, la baja empleabilidad en la región de Tacna y la desigualdad de oportunidades entre las regiones rurales y urbanas del sur del país, debido a la falta de programas y talleres que mejoren esta situación. Por último, la escasez de investigaciones relacionadas a dichas variables.

En consecuencia, es fundamental que los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG de la Región de Tacna desarrollen y mejoren sus competencias blandas para incrementar su empleabilidad y así no enfrenten dificultades para ingresar o mantenerse en un puesto laboral. El no hacerlo sería muy perjudicial para los futuros egresados, ya que, sin una investigación adecuada, las instituciones educativas pueden continuar formando a los estudiantes en competencias técnicas sin enfocarse en las competencias blandas, que son cada vez más requeridas en el entorno laboral actual. Esto generaría una brecha entre lo que los egresados saben hacer y lo que las empresas realmente necesitan.

Por lo descrito, la presente investigación se enfocó en determinar la relación entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas y establecer medidas de mejora. Estos esfuerzos contribuirán al aumento de las tasas de empleabilidad y al desarrollo económico de la región y el país, así como a empoderar a los educadores en competencias blandas para garantizar que los

profesionales estén a la altura de las exigencias del mercado (IDB, 2024). La Escuela Profesional debe proveer también oportunidades para el desarrollo de estas competencias que le permitan al futuro egresado enfrentar y buscar soluciones a situaciones complejas e inciertas demostrando así un nivel de empleabilidad acorde a las exigencias del mercado.

1.1.1 Problema general

¿Existe relación entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?

1.1.2 Problemas específicos

- a) ¿Existe relación entre el trabajo en equipo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?
- b) ¿Existe relación entre el liderazgo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?
- c) ¿Existe relación entre la mejora continua con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

1.2.1 Justificación teórica

Referente a su relevancia teórica, el presente estudio recogió y amplió conceptos y definiciones de las “soft skills” o competencias blandas y “the employability” o empleabilidad a partir de las aportaciones de diversos autores e investigadores sobre el tema para determinar la relación entre ambas variables en los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG.

1.2.2 Justificación metodológica

Se justifica metodológicamente, ya que el estudio se basa en la implementación de un enfoque cuantitativo y correlacional, que incorpora métodos y técnicas de recolección y análisis de datos, los cuales garantizan la validez y confiabilidad de los

resultados, además establece una base para el desarrollo de estudios con características similares.

1.2.3 Justificación práctica

Los resultados obtenidos en el estudio le otorgan a la Escuela Profesional la oportunidad de realizar mejoras a los sistemas de evaluación y capacitación, pues, a través de los resultados obtenidos, se comprendió la situación actual de las competencias blandas en los egresados; por ende, se podrá tomar decisiones en aras de mejorar dichos indicadores para beneficio de los estudiantes.

1.2.4 Importancia

La importancia de las competencias blandas parte de que estas permiten a todo egresado insertarse en un mundo laboral exigente y de esa manera mantener un nivel de empleabilidad alto en sus puestos de trabajo. Según la Revista Recursos Humanos, escrita por Suarez (2024), estas habilidades constituyen el cimiento en el que se forjan vínculos fuertes y un entorno laboral favorable. Invertir en la formación de estas habilidades no solo favorece a las personas, sino que también motiva a las organizaciones hacia el éxito sostenible.

1.3 Delimitación de la investigación

1.3.1 Delimitación territorial

La investigación ha sido realizada en territorio peruano, región Tacna en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de la provincia de Tacna.

1.3.2 Delimitación temporal

La investigación ha sido desarrollada durante el segundo semestre académico del año 2024, partiendo de la recopilación de datos bibliográficos, aplicación de los instrumentos de recolección y concluyendo con el análisis estadístico correspondiente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación de las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar el nivel de relación que existe entre el trabajo en equipo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.
- b) Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.
- c) Determinar el nivel de relación que existe entre la mejora continua con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Las competencias blandas se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.
- b) El liderazgo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.
- c) La mejora continua se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

1.6 Operacionalización de variables

Tabla 1

Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicador	Ítems
Competencias Blandas	Alles (2009) las define como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, las cuales son: iniciativa - autonomía, orientación al cliente, colaboración, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo”, (pp. 18-19).	Para la medición de la variable competencias blandas, se aplica el cuestionario de Cruzado Pérez (2019), el cual se clasifica en tres dimensiones: equipos de trabajo ¹ , liderazgo y mejora continua	Trabajo en equipo	Elevados niveles de productividad	1; 2
				Esfuerzo coordinado	3; 4
			Liderazgo	Seguridad en sí mismo	5; 6
				Comunicación	7; 8
			Mejora continua	Competitividad	9; 10
				Productividad	11; 12
Empleabilidad	Para Hernández et al. (2011), la empleabilidad hace referencia a las “oportunidades de empleo que tiene una persona atendiendo a sus características personales y a un determinado contexto laboral” (p. 131).	Para la medición de la variable, la empleabilidad se aplica el cuestionario de Cruzado Pérez (2019), el cual se clasifica en tres dimensiones: habilidades, cualidades personales y competencias.	Habilidades	Habilidades básicas	1; 2
				Habilidades pensantes	3; 4
			Cualidades personales	Responsabilidad	5
				Autoestima	6
				Sociabilidad	7
				Autoadministración	8
				Integridad y honestidad	9
			Competencias	Respeto de ideas	10
				Cultura de grupo	11
	Habilidades interpersonales	12			

¹ Se ha modificado la dimensión original "equipos de trabajo" por "trabajo en equipo" con el propósito de mejorar la coherencia conceptual en el contexto de la investigación. Sin embargo, se mantiene la esencia del constructo original del instrumento de medición.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Internacional

Sánchez y Hernández (2022), en su investigación titulada *Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios*, se enfocaron en fomentar la inclusión de habilidades blandas en la educación de estudiantes universitarios para mejorar su acceso al mercado laboral y asegurar su éxito profesional. El análisis se realizó sin especificar el tamaño de la muestra y se basó en una revisión bibliográfica del tema. Los resultados resaltaron la crucial importancia de desarrollar habilidades como la comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, iniciativa y liderazgo, destacando su rol en la inserción laboral. La conclusión principal fue que la adquisición de habilidades blandas es vital para la inserción y el éxito laboral de los universitarios, proporcionando una base firme que subraya su importancia en los ámbitos educativo y laboral, guiando así el enfoque del estudio hacia la promoción de estas habilidades entre los estudiantes.

Rodríguez et al. (2021) elaboraron el artículo denominado *Análisis de las soft skills clave en el proceso de orientación para el empleo en España*. El estudio se propuso identificar las competencias blandas predominantes en la orientación y evaluar cómo estas competencias influyen en la empleabilidad según los consejeros españoles. La hipótesis sugirió la existencia de dos a cuatro soft skills primordiales en la orientación que impactan significativamente en la empleabilidad. Se realizaron 273 entrevistas, divididas entre 232 en línea y 51 presenciales, con 57 consejeros profesionales de entre 24 y 57 años, siendo el 33 % hombres y el 67 % mujeres. Las entrevistas, semiestructuradas, se desarrollaron en cuatro etapas: introducción al estudio y recopilación de datos demográficos, discusión sobre trayectoria profesional y competencias blandas, análisis de 24 habilidades seleccionadas de las listas DeSeCo y Tuning, y finalmente conclusiones. Los resultados enfatizaron la relevancia de ciertas soft skills, como la comunicación y la toma de decisiones, para la orientación y la

empleabilidad, proporcionando un marco para la selección y formación de consejeros en habilidades específicas para potenciar la empleabilidad. Este análisis se fundamenta en la importancia reconocida de las competencias transversales en los contextos educativo y laboral, contribuyendo a discernir las competencias blandas esenciales para el éxito en la orientación y el mercado laboral en España.

Vera (2021), en su artículo titulado *Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI*, buscó determinar las diez competencias blandas más relevantes para el buen desempeño en el mercado laboral de Chile. Para la investigación, se tomó como muestra a 45 ejecutivos de empresas de mediano y gran tamaño, utilizando un cuestionario en línea con escala de Likert. Los resultados indicaron que la empresa asigna gran valor a la comunicación efectiva, resolución de problemas, pensamiento crítico, trabajo en equipo, adaptabilidad, creatividad, coordinación, gestión del tiempo, ética laboral y negociación, obteniendo un promedio de ($M= 4,080$).

Fuentes et al. (2021) realizaron el artículo científico titulado *Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior*, utilizando una muestra por conveniencia de 50 estudiantes, el estudio se centró en evaluar competencias como liderazgo, conciliación, iniciativa, organización y trabajo en equipo a través de un cuestionario de 10 preguntas y una lista de chequeo de comportamientos. La metodología incluyó varias etapas: definición de la muestra, creación de instrumentos, aplicación de cuestionarios, organización y tabulación de datos, y análisis cuantitativo mediante estadística descriptiva. Los hallazgos subrayaron la importancia crítica de las habilidades blandas para la empleabilidad, recomendando que las instituciones educativas incorporen enseñanzas que fortalezcan estas capacidades. El estudio sugirió implementar estrategias educativas para desarrollar estas habilidades en todos los estudiantes de últimos semestres, destacando la necesidad de evaluar y mejorar continuamente el nivel de habilidades blandas para optimizar su éxito profesional y empleabilidad. Este enfoque resalta la esencialidad de las competencias blandas en los currículos académicos y la importancia de su evaluación continua.

Núñez et al. (2021) elaboraron el artículo titulado *Perfil profesional por competencias y la empleabilidad en la formación docente de estudiantes universitarios*. El estudio, realizado con estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Educación de la UNMSM, empleó un diseño descriptivo y analítico, utilizando encuestas, dos cuestionarios y una lista de cotejo, y analizando los datos a través del software SPS. Los resultados indicaron una relación positiva entre el perfil por competencias y la empleabilidad en la formación docente, aunque los estudiantes mostraron una definición poco clara del perfil profesional y su conexión con el empleo. Las competencias en investigación, gestión, evaluación y tecnologías de la información y comunicación (TIC) fueron identificadas como las más definidas. El estudio concluyó que es esencial clarificar el perfil profesional y su relación con el mercado laboral para mejorar la calidad de la formación docente. Además, se subrayó la importancia de adaptar la formación a las demandas del mercado laboral y de incorporar un enfoque de competencias en la educación, ofreciendo así insights valiosos para la revisión de procesos educativos y la toma de decisiones en la universidad.

Jara (2019), en su tesis de maestría titulada *Características que influyen en la Empleabilidad de los egresados de la carrera Técnico Superior en Laboratorio Clínico y Banco de Sangre de DUOC UC en el año 2018*, focalizó el estudio en la región Metropolitana de Chile, incluyendo a 20 empleadores que cumplieran con los criterios de inclusión necesarios para aportar datos significativos sobre la empleabilidad. Mediante entrevistas semiestructuradas, se recogieron opiniones sobre las exigencias del mercado laboral y las competencias requeridas de los egresados, validando el guion de entrevistas con expertos en educación en ciencias de la salud. Los resultados destacaron la necesidad de experiencia laboral en recién egresados y la importancia de la capacitación continua en un entorno tecnológicamente en evolución. La investigación subrayó la relevancia de la automatización en laboratorios clínicos y la necesidad de expandir la oferta de educación continua para mejorar la empleabilidad de estos profesionales, proporcionando así un marco sólido para comprender mejor las demandas del mercado laboral actual.

2.1.2 Nacional

Lopez (2023), en su investigación titulada *Influencia de habilidades blandas en la empleabilidad de los egresados - Escuela Profesional de Administración de Empresas, 2020*, se planteó como objetivo principal explorar cómo las habilidades blandas afectan la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas en 2020. La investigación incluyó a 69 egresados a los que se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y respuestas variadas. Se utilizó el software SPSS v.24 para procesar los datos, logrando un 88 % de fiabilidad en el instrumento medido para la variable de empleabilidad. El coeficiente de Pearson ayudó a establecer la influencia entre las habilidades blandas y la empleabilidad, mostrando una asociación positiva. La metodología cuantitativa confirmó que las habilidades blandas son cruciales para la empleabilidad, resaltando la importancia de su desarrollo en la formación universitaria y su relevancia en el mercado laboral actual. Esta investigación proporciona una base sólida para futuras políticas educativas y prácticas de inserción laboral, enfatizando la necesidad de integrar y evaluar estas habilidades en los programas académicos para mejorar las perspectivas laborales de los egresados.

Quispe (2023), en su investigación titulada *Análisis de habilidades blandas y su relación con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración en el periodo 2018-2020, de la UNA Puno*, tuvo el objetivo principal de investigar cómo las competencias blandas se relacionan con la empleabilidad de los egresados. La muestra incluyó a egresados representativos de la escuela y se recopiló información mediante un cuestionario previamente validado por Monzón en 2020 y aplicado en Lima. El análisis reveló que las habilidades blandas más pertinentes en el ámbito laboral son cruciales para la empleabilidad de los egresados, estableciendo una correlación positiva entre estas habilidades y la empleabilidad. El estudio propuso recomendaciones enfocadas en mejorar las habilidades blandas para incrementar las oportunidades laborales de los egresados. Esta investigación es significativa por contribuir a la comprensión de la importancia de las habilidades blandas en el éxito laboral y ofrece guías prácticas para el diseño de programas educativos que refuercen estas habilidades, mejorando así la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Administración de la UNA Puno.

Ramírez (2022), en su investigación titulada *Competencias blandas y Empleabilidad en los estudiantes de la carrera profesional de Administración y Negocios Internaciones, Universidad Peruana de Ciencias e Informática Lima, 2021*, tuvo por objetivo analizar la relación de ambas variables. Su población estuvo conformada por 162 estudiantes, con una muestra de 114 estudiantes. El diseño de la investigación fue cuantitativo, no experimental de nivel correlacional. Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, dando como resultados la relación directa alta entre las competencias blandas y la empleabilidad, referente a sus objetivos específicos se encontró relación directa moderada entre la comunicación y las habilidades personales. Por último, se tuvo la misma relación entre el trabajo en equipo y las competencias personales, deduciendo que contar con competencias blandas va a mejorar el desempeño en la empleabilidad de los estudiantes.

Rodríguez (2022), en su investigación titulada *Habilidades blandas y Empleabilidad de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Ancash, Huaraz*, se centró en analizar cómo las habilidades blandas afectan la empleabilidad de los licenciados en administración de Ancash. El universo de estudio incluyó a todos los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Ancash, situado en Huaraz. Para recoger los datos, se empleó una encuesta en línea que se distribuyó a 877 egresados. Además, se utilizó un modelo logístico multinomial calibrado con el algoritmo Stepwise para examinar la relación entre las habilidades blandas y los niveles de empleabilidad. Los resultados revelaron que las habilidades socioemocionales, como el trabajo colaborativo, liderazgo y resolución de conflictos, son determinantes para mejorar las posibilidades de empleo de estos profesionales. La conclusión del estudio subraya la importancia crucial del desarrollo de habilidades blandas, particularmente las socioemocionales, para incrementar la empleabilidad de los licenciados en administración en el contexto laboral actual. Esta investigación proporciona evidencia empírica valiosa y sugiere la necesidad de diseñar programas de formación que enfatizan estas habilidades, con el objetivo de mejorar las oportunidades laborales y el rendimiento profesional de los licenciados.

Arista (2022), en su investigación denominada *Las habilidades blandas y su relación con la empleabilidad en los colaboradores de la ciudad de Lima a partir de la pandemia por COVID-19*, el principal objetivo de la investigación fue examinar cómo las habilidades blandas se relacionan en la empleabilidad de los trabajadores en Lima, especialmente tras la pandemia de COVID-19. La población estudiada incluyó a todos los ciudadanos, aunque no se detallaron específicamente los instrumentos de recolección de datos usados. En el capítulo V de la investigación, se analizaron datos cuantitativos, se probaron hipótesis y se discutieron los hallazgos. El estudio delineó las hipótesis clave y debatió sobre los resultados. En el capítulo VI, se presentaron las conclusiones, destacando las implicaciones de los hallazgos y se propusieron recomendaciones para potenciar la empleabilidad mediante el desarrollo de habilidades blandas. Este estudio aporta evidencia valiosa sobre la correlación entre las habilidades blandas y la empleabilidad en Lima durante el contexto pandémico, ofreciendo orientaciones útiles para empresas, instituciones educativas y profesionales que buscan mejorar la empleabilidad a través del fortalecimiento de estas competencias.

Chichipe (2021), en su tesis titulada *Factores que condicionan el nivel de empleabilidad de los egresados de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza*, abarcó a los egresados de los periodos 2017-2019, sumando un total de 314 participantes en diferentes cohortes. Se utilizó una encuesta virtual vía Google Drive, compuesta por preguntas cerradas con escala nominal y validada por expertos para recopilar datos. Los resultados revelaron la significativa influencia de factores extrínsecos e intrínsecos en la empleabilidad. Entre los factores extrínsecos, el prestigio de la universidad tuvo un 68 % de influencia, las alianzas con entidades gubernamentales y no gubernamentales un 66 %, el campo laboral disponible un 62 %, y el desarrollo económico de la ciudad un 84 %. En cuanto a los factores intrínsecos, las competencias blandas impactaron en un 90 %, el título profesional en un 74 %, los cursos y grados educativos adicionales en un 82 % y el manejo de las TICs en un 86 %. Las conclusiones del estudio subrayan cómo estos factores combinados facilitan o limitan la inserción laboral de los egresados, confirmado por la interacción entre la formación académica, las competencias blandas y las circunstancias económico-sociales de Chachapoyas. Este trabajo proporciona insights cruciales para el diseño de estrategias

educativas y laborales, apoyando la empleabilidad de los egresados de la UNTRM. Asimismo, sirve de fundamento para investigaciones futuras sobre empleabilidad y educación superior en la región.

Cajahuanca (2020), en su trabajo de estudio titulado *Las Competencias Profesionales y la Empleabilidad de los estudiantes de noveno y décimo ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas – UNAC 2020*, tuvo como objetivo principal explorar cómo las competencias profesionales de los alumnos de los últimos ciclos influyen en sus oportunidades laborales. La investigación se centró en los estudiantes de los ciclos noveno y décimo de dicha facultad, utilizando un cuestionario como herramienta principal para la recolección de datos, el cual consistió en preguntas diseñadas específicamente para alcanzar los objetivos planteados. Los datos obtenidos revelaron una evaluación mayoritariamente positiva del instrumento, y se encontró una relación significativa entre las competencias adquiridas y la percepción de empleabilidad de los estudiantes. Las conclusiones subrayaron el papel crucial de las competencias profesionales en las posibilidades de empleo de los estudiantes, confirmando que existe un vínculo directo entre estas competencias y la empleabilidad. Además, se destacó cómo la educación académica contribuye al desarrollo de competencias pertinentes para el mercado laboral. Este análisis proporciona evidencia útil para el diseño de políticas educativas que mejoren las competencias necesarias para incrementar la empleabilidad de los futuros profesionales del área administrativa.

Rojas (2020) realizó el estudio *Habilidades blandas en estudiantes de Ingeniería, un estudio comparativo 2020*, en el cual, el grupo focal incluyó aproximadamente 21 000 estudiantes de ambas universidades, con una muestra seleccionada de 224 estudiantes basada en criterios de conveniencia. Se enviaron invitaciones a 700 estudiantes para participar en una encuesta online, que constaba de 22 ítems divididos en tres categorías: asertividad, liderazgo y conciencia cultural. Los ítems de la encuesta se basaron en estudios anteriores y en los estándares de ABET, asegurando su relevancia y validez. Los resultados mostraron niveles adecuados de las habilidades evaluadas en ambos grupos, sin diferencias significativas entre ellos. Se notó una variación menor en el comportamiento interpersonal y en la participación en proyectos entre los estudiantes de ambas instituciones. Este estudio subraya la necesidad de fortalecer las habilidades

blandas en los estudiantes de ingeniería y ofrece un fundamento sólido para futuras iniciativas de mejora en este ámbito esencial para su desarrollo profesional.

Cruzado (2019), en su estudio *Influencia de las Competencias Blandas en la Empleabilidad en la Universidad Privada del Norte - Sede Los Olivos, año 2018*, se propuso describir cómo las competencias blandas afectan la empleabilidad de los estudiantes graduados. El grupo estudiado incluyó a 103 exalumnos de la Facultad de Negocios de Administración, seleccionando a 82 de ellos como muestra representativa para el análisis, asegurando así la robustez de los resultados. Para la recolección de datos, se utilizaron dos instrumentos principales diseñados por Cruzado Pérez: una encuesta sobre competencias blandas y otra sobre empleabilidad, cada una con 12 ítems y aplicadas individualmente mediante una escala Likert. La fiabilidad de estas herramientas se confirmó mediante el cálculo del Alfa de Cronbach. Los hallazgos resaltan que las competencias blandas son cruciales para la empleabilidad de los egresados, revelando que el 91,1 % de la empleabilidad en la universidad en 2018 podría explicarse por estas competencias según el coeficiente de Nagelkerke. Además, se evidenció un impacto significativo de las competencias blandas en las competencias y cualidades personales de los graduados, con porcentajes de influencia del 66,9 % y 78,3 %, respectivamente, y un notable 82,2 % en sus competencias profesionales. Estos resultados no solo subrayan la importancia de las competencias blandas en un mercado laboral competitivo, sino también proporcionan datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de mejoras educativas en la universidad.

2.1.3 Local

Shapiama (2022), en su tesis titulada *Habilidades blandas y Satisfacción por la carrera elegida en las alumnas de la Escuela Profesional de Educación Inicial*, se investigó cómo las competencias blandas afectan la satisfacción de las estudiantes con la carrera de Educación Inicial en la Universidad Privada de Tacna. La población de estudio incluyó 120 estudiantes, seleccionando a 100 de ellas para la encuesta. El método principal para la recopilación de datos fue un cuestionario que medía tanto las competencias blandas como la satisfacción con la carrera. Los resultados mostraron una

relación significativa y positiva, especialmente entre la habilidad de adaptación y la satisfacción con la carrera elegida. La investigación validó la hipótesis de que el desarrollo de competencias blandas mejora la satisfacción de las estudiantes con su elección de carrera, subrayando la necesidad de integrar el desarrollo de estas habilidades en los programas educativos. Este estudio aporta a la literatura existente al demostrar empíricamente la influencia de las competencias blandas en la satisfacción de las estudiantes en el contexto educativo de la Universidad Privada de Tacna, ofreciendo una base para futuras investigaciones y el diseño de estrategias educativas más efectivas.

Crisosto (2022) en la tesis titulada, *Habilidades blandas del docente universitario y su relación con el rendimiento académico del estudiante de una universidad de Tacna*, se propuso explorar cómo las competencias blandas de los docentes universitarios influían en el rendimiento académico de los estudiantes. La investigación se centró en los docentes y estudiantes de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, seleccionando a 231 estudiantes mediante un proceso aleatorio para asegurar representatividad y validez en los resultados. Se empleó un cuestionario diseñado específicamente para evaluar las habilidades blandas de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes, el cual fue validado para garantizar su fiabilidad y aplicabilidad. Los resultados indicaron una correlación significativa entre las habilidades blandas del docente y el rendimiento académico, mostrando que un mayor desarrollo de estas habilidades en los docentes tiene un impacto positivo en el desempeño de los estudiantes. La investigación concluyó resaltando la importancia de promover el desarrollo de habilidades blandas entre los docentes universitarios, sugiriendo la implementación de programas de formación que enfatizan estas competencias. Este estudio aporta a la literatura existente al proporcionar un marco teórico robusto y evidencia empírica sobre la relación entre las habilidades blandas del docente y el rendimiento académico en el contexto universitario.

Ayerve (2019), en su tesis denominada *Satisfacción por la carrera elegida y su relación con las habilidades blandas del estudiante de enfermería de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna*, utilizó una muestra representativa de 400 empleados para asegurar la aplicabilidad y significancia de los resultados a toda la población objetivo. Para medir las habilidades blandas, se empleó una escala de

habilidades blandas que mostró una consistencia interna del 87 %, evidenciando su fiabilidad y efectividad para evaluar estas habilidades en la población estudiada. Los resultados confirmaron que la escala utilizada era adecuada y confiable para la medición de habilidades blandas en el contexto específico del personal administrativo de la UGEL Ayabaca. La investigación concluyó que la consistencia interna del instrumento era alta, apoyando su uso para futuras evaluaciones similares y resaltando su validez para medir de manera efectiva las habilidades blandas.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Competencias blandas

2.2.1.1 Definición de competencias. El concepto de “competencias” ha evolucionado a lo largo del tiempo, estando presente en la literatura académica desde la década de los 90. Sin embargo, fue en los años 2000 cuando cobró mayor relevancia, especialmente en el ámbito de la gestión del talento y la empleabilidad. Diversos autores han profundizado en su significado, resaltando su importancia en el desempeño profesional y su papel clave en el desarrollo de las organizaciones.

Uno de los principales impulsores de este concepto fue David McClelland, quien argumentó que el éxito laboral no dependía exclusivamente del coeficiente intelectual, sino de un conjunto de comportamientos observables en el desempeño. En el año 1969, planteó la teoría de las necesidades y los tipos de motivación basado en el análisis de la conducta humana (Ramírez, 2020).

Posteriormente, Spencer y Spencer ampliaron este enfoque y definieron las competencias como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2005, p. 22). De acuerdo con su modelo, las competencias pueden representarse en forma de "Iceberg", donde la parte visible (superior del iceberg) se encuentran los conocimientos y habilidades los cuales pueden aprenderse y medirse con facilidad; en cambio, en la parte sumergida (inferior del iceberg) están las motivaciones, los rasgos de personalidad y el autoconcepto los cuales son más difíciles de desarrollar y cambiar (Alles, 2005, p. 25).

Asimismo, Chiavenato (2009) definió las competencias como un “repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” (p. 146).

2.2.1.2 Enfoques. Según Tobón (2008) sostuvo que, “las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico” (p. 7). Por ende, las clasifica en conductual, funcionalista, constructivista y complejo:

- Enfoque conductual: Se centra en considerar las competencias como comportamientos esenciales que impulsan la competitividad en las organizaciones.
- Enfoque funcionalista: Se focaliza en definir las competencias como un conjunto de atributos necesarios para que las personas cumplan con los objetivos de los procesos laborales y profesionales, enmarcados en funciones específicas.
- Enfoque constructivista: Plantea que las competencias comprenden habilidades, conocimientos y destrezas que permiten resolver dificultades en los procesos laborales y profesionales dentro del contexto organizacional.
- Enfoque complejo: Propone entender las competencias como procesos complejos de desempeño frente a actividades y problemas, guiados por la idoneidad y la ética, y orientados a la realización personal, la calidad de vida y un desarrollo social y económico sostenible y equilibrado con el medio ambiente.

2.2.1.3 Definición de competencias blandas. Antes de dar a conocer las definiciones de las competencias blandas, es importante destacar que, aunque diversos autores ofrecen sus propias perspectivas, todos coinciden en que estas habilidades son esenciales para destacar en el entorno laboral. Para Martha Alles, reconocida experta en gestión del talento humano, destacó que el desarrollo integral de estas competencias no solo favorece el aprendizaje continuo, sino que también impulsa a la mejora continua dentro de las organizaciones. Con esta visión, se analiza cómo cada autor definió y valoró estas habilidades, tan cruciales para el éxito laboral.

Allles (2009) las definió como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, las cuales son: iniciativa - autonomía, orientación al cliente, colaboración, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo”, todo esto unido a los conocimientos son adecuados para un buen desempeño laboral (pp. 18-19).

Para Ciesla (2017), las competencias blandas se encuentran asociadas a determinadas características psicofísicas y sociales, cuyo enfoque primordial es “el comportamiento humano, las actitudes y el estilo de vida, algunos de estos incluyen la comunicación, dinamismo, creatividad, trabajo en equipo, gestión de los tiempos y resistencia al estrés” (p. 536). De manera similar, Hidalgo (2020) las define como “aquellas condiciones o características que tiene una persona para interactuar con otros individuos de manera efectiva” (p. 18).

Urhan (2018) las denomina como habilidades interpersonales y mencionó que son un gran aporte para las habilidades duras e indicó que, pueden definirse fácilmente como la capacidad de interacción con los demás y estar relacionadas con las emociones, los sentimientos, el instinto, es decir, el conocimiento interno. Estas habilidades pueden mejorar el desempeño laboral, las perspectivas de carrera y la empleabilidad.

Por su parte, Vera (2021) las define como atributos personales que distinguen a un profesional de otro. Estas abarcan las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Para Fischman (2022), las habilidades blandas incluyen la “capacidad de comunicación, de escucha, de regulación emocional, de empatía, de trabajo en equipo, de manejo de conflictos, entre otras” (p. 10). El autor enfatiza que la clave para desarrollar estas habilidades radica en la inteligencia emocional, como lo afirmaba Goleman (1998), quien consideraba estas competencias esenciales para la adaptación a nuevas situaciones en distintos ámbitos de la vida, ya sea laboral, educativo o personal. Por lo tanto, para desarrollarlas, se necesita estar conectados con nuestras propias emociones, lo que facilita también la conexión con las emociones de los demás. Cabe mencionar que Goleman empleaba diversos términos para referirse a estas habilidades, como "carácter", "personalidad", "competencias" o "habilidades blandas" (p. 8).

Según Cedeño et al. (2022), estas habilidades son conductas desarrolladas a través de la experiencia, es decir, “son capacidades que se adquieren y potencian para lograr la adaptación a la sociedad” (p. 467). Para Canelón (2023), las competencias blandas son también llamadas habilidades blandas y las define como “ciertos rasgos conductuales y aptitudes, que se manifiestan en determinados contextos, en mayor o menor grado y que ayudan a las personas a alcanzar sus objetivos de manera más efectiva (p. 209).

Hurtado (2023) las denomina habilidades interpersonales o habilidades de vida, las cuales considera que son de suma importancia, porque nutren la cultura organizacional, mejorando las relaciones interpersonales y tienen un impacto favorable en los resultados económicos de las empresas, ya que contar con estas habilidades ha logrado llevar una correcta comunicación permitiendo construir relaciones sólidas entre los clientes y socios comerciales, aumentando de forma favorable la productividad.

En términos generales, se puede decir que las competencias blandas son un conjunto de habilidades sociales, emocionales y de comunicación que facilitan la interacción efectiva con otras personas y contribuyen al éxito profesional y personal.

2.2.1.4 Clasificación. Alles (2009) clasificó las competencias en tres grupos, además menciona a las sesenta competencias más utilizadas en el siglo XXI:

Competencias cardinales (20). Estas competencias engloban los valores y rasgos distintivos que separan a una organización de las demás, y reflejan lo esencial para lograr

sus objetivos estratégicos. Algunos autores utilizan términos alternativos como “core competences”, generales o corporativas. Por su propia naturaleza, se espera que todos los miembros de la organización posean estas competencias. Entre ellas, están las siguientes: Adaptabilidad a los cambios del entorno, compromiso, compromiso con la calidad de trabajo, compromiso con la rentabilidad, conciencia organizacional, ética, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad, integridad, justicia, perseverancia en la consecución de objetivos, prudencia, respeto, responsabilidad personal, responsabilidad social, sencillez y temple.

Competencias específicas gerenciales (10). Estas competencias se vinculan con colectivos particulares y se refieren a las habilidades requeridas para el desempeño en una determinada área, como podría ser el caso de los departamentos de Producción o Finanzas. Entre ellas están las siguientes: Conducción de personas, dirección de equipos de trabajo, empowerment, entrenador, entrepreneurial, liderar con el ejemplo, liderazgo, liderazgo ejecutivo, liderazgo para el cambio, visión estratégica.

Competencias específicas por área (30). Estas competencias se vinculan con colectivos particulares y se refieren a las habilidades requeridas para el desempeño en una determinada área, como podría ser el caso de los departamentos de Producción o Finanzas. Entre ellas están las siguientes: Adaptabilidad-flexibilidad, calidad y mejora continua, capacidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, cierre de acuerdos, colaboración, competencia “del naufrago”, comunicación eficaz, conocimientos de las industria y el mercado, conocimientos técnicos, credibilidad técnica, desarrollo y autodesarrollo del talento, dinamismo-energía, gestión y logro de objetivos, habilidades mediáticas, influencia y negociación, iniciativa - autonomía, manejo de crisis, orientación a los resultados con calidad, orientación al cliente interno y externo, pensamiento analítico, conceptual, estratégico, productividad, profundidad en el conocimiento de los productos, relaciones públicas, responsabilidad, temple y dinamismo, tolerancia a la presión de trabajo, toma de decisiones y trabajo en equipo

Vera (2021) clasifica las competencias blandas en tres partes: competencias instrumentales (37 %), competencias interpersonales (26 %) y competencias sistémicas (37 %). Dichos porcentajes indican el desarrollo competencial estimado que los

profesionales deberían exhibir en su desempeño laboral. Cada uno de ellos contiene lo siguiente (p. 22):

- **Competencias instrumentales:** Capacidades cognitivas, metodológicas, tecnológicos y lingüísticas.
- **Competencias interpersonales:** Capacidades individuales, tales como, habilidades sociales (interacción y cooperación)
- **Competencias sistémicas:** Capacidades individuales, tales como habilidades sociales.

Fishman (2022) realiza la clasificación de competencias blandas tomando de referencia a Daniel Goleman (1998,1998, 2006), asimismo a Chopra y Kanji, 2010), de la siguiente manera (p. 11):

- **Autoconsciencia:** Consciencia de temperamento, profundizando la autoconsciencia interna y externa y la consciencia de nuestras emociones.
- **Consciencia de los demás:** Empatía emocional y racional.
- **Auto regulación:** El manejo de nuestras emociones
- **Manejo de las relaciones:** Escucha activa, Manejo de conflictos, respeto proactivo, generando seguridad psicológica,

2.2.1.5 Importancia. Las competencias blandas son esenciales para el desarrollo y éxito de las organizaciones. Estas competencias facilitan la construcción de relaciones laborales sólidas y de confianza, las cuales son esenciales para alcanzar los objetivos organizacionales. Además, la implementación de principios de desarrollo sostenible en la gestión organizacional está estrechamente vinculada al fortalecimiento de estas competencias, promoviendo una cultura corporativa más colaborativa y adaptable a los cambios. Por lo tanto, invertir en el desarrollo de habilidades interpersonales no solo mejora el desempeño individual, sino también contribuye significativamente al crecimiento y sostenibilidad de la organización (Ciesla, 2017). Por otro lado, las también llamadas habilidades socioemocionales son consideradas como un factor importante, porque permite a la persona conocerse a sí misma e incrementar su capacidad de gestión emocional de manera adecuada frente a diversas situaciones laborales y personales (Fischman, 2022).

Según Fuentes et. al. (2021), existe una alta demanda de profesionales competentes en habilidades blandas; por lo que son importantes para que los futuros egresados puedan desarrollarlas para acceder a oportunidades laborales y de esa manera, integrarse al campo laboral. En ese sentido, Lozano et al. (2022) mencionan que el desarrollo de estas competencias abre puertas a los egresados, brindándoles mejores oportunidades de empleo. Por ello, es esencial que los centros de estudio incorporen el fortalecimiento de estas competencias en sus planes de estudio, preparando a los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo laboral actual.

Cabe mencionar que estas habilidades son fundamentales en contextos laborales y personales, ya que afectan las relaciones interpersonales, la productividad y el bienestar general (Espino y Soledad, 2022).

Asimismo, Canelón (2023) menciona que las competencias blandas juegan un factor indispensable al momento de seleccionar el personal de una organización. Por ello, Vera (2021) indica que las competencias blandas son un elemento crucial para gestionar el trabajo en conjunto y poder ejercer un impacto positivo en la toma de decisiones. Estos atributos personales permiten mejorar el desempeño personal, hacer una correcta toma de decisiones, etc.

Con todo ello, se puede indicar que una persona que cuente con estas habilidades es capaz de establecer relaciones positivas y armoniosas con colegas, clientes y otros stakeholders, lo que facilita la colaboración, el intercambio de ideas y la resolución de problemas de manera efectiva (Kumar y Tyagi, 2022). Además, haciendo uso de ellas permitirá comprender las necesidades y emociones de los demás, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y de apoyo mutuo.

2.2.1.6 Dimensiones de las competencias blandas.

Trabajo en equipo. En un mundo laboral cada vez más colaborativo, el trabajo en equipo se ha convertido en una de las competencias más valoradas en cualquier profesión. Más allá de compartir tareas, implica la capacidad de comunicarse de manera efectiva, coordinar esfuerzos y aportar al logro de objetivos comunes. A continuación, se da a conocer algunas definiciones:

Según Alles (2009), mencionó que, el trabajo en equipo es la:

capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo. (p. 195)

Para Chiavenato (2014), el trabajo en equipo se caracteriza por una cohesión clara, un espíritu colectivo en las tareas, relaciones afectuosas entre los miembros y satisfacción por la calidad de los procesos laborales.

Carrizosa (2019) considera que el trabajo en equipo implica habilidades y rasgos indispensables para desempeñar roles de supervisión y dirección, como la resolución de problemas, la comunicación efectiva y la motivación de los empleados. Estas competencias son fundamentales para el éxito de los líderes en la gestión de equipos y el logro de los objetivos organizacionales.

Para Fischman (2022), el trabajo en equipo se define como la capacidad de liderar equipos, gestionar y definir objetivos y prioridades, además de evaluar el desempeño para contribuir al desarrollo de las organizaciones.

a) Liderazgo. El liderazgo desempeña un papel crucial en el desarrollo profesional de los egresados universitarios, ya que les permite influir positivamente en sus entornos laborales, tomar decisiones estratégicas y guiar equipos hacia el logro de objetivos.

Según Alles (2009), sostuvo que, el liderazgo es la “capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización, también es asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y mantener un clima organizacional armónico y desafiante” (p. 157). De manera similar, Chiavenato (2014) señala que el liderazgo es un proceso de influencia que permite alcanzar metas mediante la cooperación, el compromiso y la capacidad de adaptación a los cambios.

Dicho autor toma de referencia la teoría de las relaciones humanas planteado por Elton Mayo, quien reconoció y comprobó la enorme influencia que ejerce el liderazgo en el comportamiento de las personas, donde se plantea cuatro definiciones sobre el liderazgo (pp. 89-90):

- **El liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal:** Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos.
- **El liderazgo como proceso para reducir la incertidumbre grupal:** El liderazgo consiste en reducir la incertidumbre grupal y elegir el comportamiento con el cual se consigue esa reducción, es decir, la toma decisiones. En ese sentido el líder es quién ayuda al equipo a tomar decisiones adecuadas.
- **El liderazgo como relación funcional entre el líder y los subordinados:** El líder surge como un medio para conseguir sus objetivos que el grupo desea. En consecuencia, es un estrategia que sabe señalar el rumbo que seguirán las personas.
- **El liderazgo como un proceso que está en función del líder, los seguidores y las variables de la situación:** El liderazgo se presenta en función de las

necesidades existentes en determinada situación, es decir, de la conjunción de las características personales del líder, de los subordinados y de las circunstancias. El líder es la persona que sabe conjugar y adaptar todas estas características. Por lo mismo, no existe un tipo de líder único y exclusivo para cada situación.

Para Quispe (2023), “el liderazgo es una habilidad que conlleva a la obtención de resultados, con la dirección de un grupo de personas induciendo a la participación activa de los mismos, un buen líder sabe cómo guiar a su equipo de trabajo hacia la obtención de un determinado resultado” (p. 39).

b) Mejora continua. El concepto de mejora continua se refiere a una filosofía organizacional que impulsa a las instituciones a evolucionar de manera constante. Con el tiempo, se ha consolidado como un pilar esencial para elevar la calidad, optimizar procesos y fortalecer la competitividad. Más allá de ser solo una estrategia, representa un enfoque integral que fomenta la disciplina, el trabajo en equipo y la innovación. En ese sentido, su efectividad radica en la aplicación de pequeños cambios progresivos que, al sumarse, generan mejoras significativas y sostenibles en el tiempo (Zayas, 2022, p. 4).

Desde esta perspectiva, Kaizen, en los años 1986, enfatiza que la mejora continua debe ser un compromiso de todos los integrantes de una organización, ya que el progreso sostenible solo se logra cuando cada persona asume un rol activo en la optimización de su trabajo diario. Por lo tanto, el trabajo en equipo y la orientación a la acción no solo son elementos clave, sino también se convierten en pilares fundamentales para transformar esta filosofía en una realidad tangible y duradera.

Además, la mejora continua no solo busca optimizar procesos, sino que también transformar la cultura organizacional. Zayas (2022) señala que este enfoque permite elevar la calidad, incrementar la productividad y minimizar errores en los procedimientos; también “contribuye al aumento de competitividad al optimizar los niveles de calidad y productividad, erradicando errores en procesos y fomentando en los empleados una cultura de aprendizaje” (p. 6). Esto demuestra que, más allá de mejorar resultados, esta filosofía impulsa el desarrollo personal y profesional dentro de la organización. No obstante, para que sea efectiva, es fundamental invertir en programas de capacitación, ya

que son los colaboradores quienes impulsan los cambios y garantizan la evolución constante.

Por otro lado, este enfoque no se limita únicamente al ámbito empresarial, sino que también desempeña un papel clave en el sector educativo. En este contexto, Esquivel et al. (2017) señalan que su aplicación en las universidades permite mejorar la calidad educativa, reducir costos, agilizar procesos y aumentar la satisfacción de los estudiantes. Además, contribuye a que las instituciones sean más eficientes y confiables, garantizando así un mejor servicio para toda la comunidad universitaria.

Según Chiavenato (2014), la mejora continua “es una técnica de cambio organizacional suave y constante centrado en las actividades grupales de las personas. Se trata de un enfoque por incrementos y participativo para alcanzar la excelencia en la calidad de productos y los servicios de las personas” (p. 431).

Martha Alles, reconocida experta en la gestión del talento humano, enfatiza que la mejora continua es esencial para potenciar las competencias dentro de las organizaciones. En su libro *Desarrollo del talento humano*, sostiene que una organización que aprende es aquella que trabaja de forma constante, lo que se traduce a una mejora continua.

A partir de lo expuesto, es posible afirmar que la mejora continua no es una meta final, sino un camino, donde todas las organizaciones, sin importar su rubro, deberían transitar. A través de pequeños cambios constantes y del compromiso de cada persona, se pueden alcanzar niveles más altos de calidad y eficiencia. Por ello, más que una simple estrategia, representa una oportunidad para evolucionar, aprender y lograr un crecimiento sostenible.

2.2.2 Empleabilidad

El concepto de empleabilidad fue adoptado en los países capitalistas industrializados, donde se consideraba que la responsabilidad de obtener y mantener un empleo recaía principalmente en el individuo, quien debía demostrar aptitud y motivación en un oficio. En este contexto, ni el Estado ni los empleadores se consideraban responsables de garantizar empleos estables y de calidad para los desempleados.

A finales del siglo XX, la empleabilidad cobró relevancia como un instrumento clave en las políticas de empleo, tanto por la Unión Europea como por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Un hito en este proceso fue el Consejo Europeo Extraordinario sobre el Empleo, celebrado en Luxemburgo los días 20 y 21 de noviembre de 1997, donde se definió preliminarmente la empleabilidad como la capacidad de una persona para insertarse en el mercado laboral (Neffa, 2017, p. 2).

2.2.2.1 Enfoques teóricos. Se consideraron cinco teorías referentes a la empleabilidad, las cuales fueron tomadas de Arbaiza (2011, p.495) citado por Cruzado (2019, p. 27):

- **Teoría de Weber (S. XIX):** Propone que la posición de una persona está determinada, por su clase social.
- **Teoría institucionalista (inicios S. XX):** Sostiene que los mercados laborales establecen perfiles de formación y desempeño.
- **Teoría del capital humano:** Afirma que la educación incrementa ciertas habilidades que, a su vez, potencian la productividad del trabajador.
- **Teoría segmentalistas (1907-1980):** Se clasifica en:
 - a) Teoría de la Cola por P. Doeringer y M. J. Piore: Argumentan que un mayor nivel educativo favorece a quienes cuentan con más escolaridad.
 - b) Teoría de la Fila por L. Thrurow y R. Lucas: Sostienen que el entrenamiento y la educación tienen importancia limitada para determinar la productividad laboral.
 - c) Teoría del Filtro por K. Arrow: Propone que la educación no impulsa directamente el crecimiento económico, sino que actúa como un mecanismo para clasificar a las personas según sus capacidades.
- **Teoría regulacionista (1990):** Plantea que la relación salarial surge de la interacción complementaria entre las instituciones que regulan el contrato de trabajo y la forma en que se aplica el régimen regulatorio vigente.

A continuación, se da a conocer las definiciones de empleabilidad por diferentes autores.

2.2.2.2 Definición de empleabilidad. Según Alles (2007), sostuvo que, “la empleabilidad de las personas deviene de varios elementos o conceptos. Por ello se basa en cuatro factores: los conocimientos, la personalidad (competencias), la actitud de búsqueda y el mercado” (p. 18).

Para Hernández et al. (2011), la empleabilidad hace referencia a las “oportunidades de empleo que tiene una persona atendiendo a sus características personales y a un determinado contexto laboral” (p. 131).

Asimismo, Melo y Reider (2019) sostienen que la empleabilidad se compone de tres elementos esenciales: conocimientos, habilidades y actitudes, junto con las destrezas sociales necesarias para mantener y avanzar en el ámbito profesional. Estas competencias abarcan también la capacidad de adaptación, el trabajo en equipo y el impulso por el aprendizaje continuo, los cuales son elementos clave para fortalecer la empleabilidad de las personas.

Similar a ello, para Salinas (2019), la empleabilidad es la capacidad de conseguir, mantener, adaptarse y progresar en el mercado laboral, evaluando competencias, habilidades, conocimientos y actitudes en relación con las demandas del mercado.

Precisamente, Llácer (2022) añade que la empleabilidad no solo se limita a obtener un trabajo, sino también a adaptarse a los cambios, aprender nuevas habilidades, trabajar en equipo, ser flexible y aprovechar oportunidades profesionales.

2.2.2.3 Dimensiones de la empleabilidad. Cruzado (2019) sostiene que, para que una persona sea empleable, debe desarrollar habilidades, cualidades personales y competencias que la hagan adaptable al entorno.

a) Habilidades. Las habilidades desempeñan un papel fundamental en los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación, ya que representan las capacidades adquiridas que permiten a una persona ejecutar tareas específicas de manera efectiva (Corona y Fonseca, 2009).

Para Fuentes y Márquez (2017), las habilidades conforman la esfera instrumental dentro del plano ejecutor de la estructura de la personalidad. Esta esfera instrumental se

fundamenta en el "Principio de la unidad entre personalidad, actividad y comunicación" propuesto por Vygotsky, que sostiene que la personalidad emerge, se manifiesta y se desarrolla a través de la actividad.

En el contexto laboral, la habilidad se define como la integración de conocimientos sobre materiales y procesos con destrezas manuales necesarias para realizar a cabo una actividad productiva". A diferencia del conocimiento teórico, que puede adquirirse mediante métodos abstractos como la conversación, la habilidad se manifiesta a través del desempeño. Por lo tanto, la habilidad se considera una forma de conocimiento práctico o técnico, representando la capacidad de aplicar conocimientos teóricos en situaciones prácticas, lo que la aproxima al concepto de competencia (Portillo, 2017).

Para Cruzado (2019), los empleadores exigen alto rendimiento, requiriendo habilidades básicas (leer, escribir, manejo de matemáticas, escuchar y hablar) y habilidades pensantes (aprendizaje, toma de decisiones y resolución de problemas).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las habilidades son un conjunto de capacidades, competencias, atributos, talentos y, en ciertos casos, conocimientos que caracterizan a las personas. En el ámbito laboral, estas habilidades comprenden las características que permiten a los individuos desempeñarse con éxito y avanzar en el mercado de trabajo (Castrillo, 2022).

b) Cualidades personales. Cruzado (2019) define las cualidades personales como "un conjunto de actitudes, valores o virtudes que posee una persona, las cuales incluyen responsabilidad, autoestima, sociabilidad, autoadministración, integridad y honestidad" (p. 35).

Para Quispe (2023), las cualidades son como "un conjunto de virtudes que tiene una persona, entre ellas está la responsabilidad, la autoestima, la sociabilidad, integridad entre otras, las cuales se pueden evidenciar en el desempeño de la persona en su centro de trabajo" (p. 40).

El equipo de contenido de SEEK (2024) define las cualidades personales como atributos únicos que distinguen a cada individuo, reflejando sus fortalezas innatas, valores

y perspectivas del mundo. A diferencia de las habilidades adquiridas mediante educación formal, estas cualidades influyen en nuestras interacciones, reacciones y decisiones. Ejemplos de tales atributos incluyen la empatía, la resiliencia, la integridad y la adaptabilidad.

Con ello, se puede mencionar que las cualidades personales influyen significativamente en las decisiones profesionales y en el éxito laboral. Rasgos como la empatía, la resiliencia, la integridad y la adaptabilidad son esenciales para prosperar en cualquier entorno de trabajo.

A continuación, se dará a conocer su importancia:

- **Fomenta el crecimiento personal:** Rasgos como la autoconciencia, la determinación y la curiosidad nos impulsan hacia un aprendizaje continuo, además nos motivan a enfrentar nuevos desafíos y a desarrollarnos constantemente, lo cual es fundamental para alcanzar el éxito y la satisfacción profesional a largo plazo.
- **Mejoran las habilidades de comunicación:** La comunicación efectiva es una habilidad valiosa que se ve fortalecida por la empatía. La capacidad de empatizar con clientes y compañeros de trabajo, escuchar atentamente sus inquietudes y colaborar eficazmente es crucial en cualquier entorno laboral.
- **Facilitan la construcción y mantenimiento de relaciones:** La habilidad para mantener relaciones saludables es altamente valorada en el ámbito laboral. Cualidades como la confiabilidad y el respeto ayudan a forjar relaciones sólidas con colegas, clientes y otras partes interesadas, lo cual es esencial para un ambiente de trabajo armonioso y productivo.
- **Ayudan en la gestión de conflictos laborales:** Los conflictos son inevitables en cualquier entorno de trabajo. La manera en que se manejan estas situaciones depende en gran medida de las cualidades personales. La paciencia, la capacidad para resolver problemas y la calma bajo presión son esenciales para resolver conflictos de manera efectiva, promoviendo un ambiente laboral más colaborativo y menos conflictivo.

c) Competencias. Según una entrevista a Sergio Tobón, mencionó que, las competencias son actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, articulando saberes (saber ser, convivir, hacer y conocer) con idoneidad, mejora continua y ética. Los empleados deben poseer competencias como el entendimiento y trabajo en equipo, toma de decisiones con apoyo de otros, respeto por ideas, habilidades interpersonales para dirigir y negociar, manejo de información, sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, y uso de tecnología avanzada (SABES, 2018).

Según Cruzado (2019), los empleados deben poseer algunas competencias, tales como “el entendimiento y el trabajo en equipo, la toma de decisiones con apoyo, el respeto de ideas y las habilidades interpersonales” (p. 35).

Para Cahahuanca (2020), las competencias se refieren a las habilidades o fortalezas de la persona. En el ámbito académico y laboral, estas competencias comprenden las aptitudes y respuestas que permiten a un individuo enfrentar de manera efectiva situaciones o problemas dentro de una organización.

Quispe (2023) define a las competencias como “la capacidad de desarrollar algo, la aptitud de una persona para hacer algo, con un enfoque cognitivo, es la capacidad del individuo de realizar tareas importantes, adquirir conocimientos y tener un buen desempeño respecto a ellos” (p. 41).

David y Rojas (2024), refiriéndose a las competencias blandas, indica que están asociadas con la persona a diferencia de las competencias duras que incluyen el conocimiento técnico. Un claro ejemplo es el trabajo en equipo, el cual necesita de interacciones sociales para lograr objetivos comunes, lo que conlleva a una mayor productividad. Por ello, los empleadores valoran estas competencias, ya que contribuyen al éxito general de la empresa.

2.3 Glosario de términos básicos

a) *Competencias blandas*

Llamadas también habilidades blandas son “ciertos rasgos conductuales y aptitudes, que se manifiestan en determinados contextos, en mayor o menor grado y que ayudan a las personas a alcanzar sus objetivos de manera más efectiva” (Canelón 2023, p. 209).

b) *Productividad*

“Es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico”. Desde una perspectiva económica, se define como el aumento en la producción que no se puede explicar únicamente por incrementos en el trabajo, el capital o en otros insumos intermedios empleados en el proceso productivo (Galindo y Viridiana, 2015).

c) *Comunicación*

“Es mantener un dialogo de manera receptiva donde prevalece el respeto a las ideas de la otra persona, con el fin de generar una comunicación segura” (Chaglla, 2023, pp. 1-2).

d) *Competitividad*

Se refiere al conjunto de herramientas que, combinadas entre sí, permiten posicionarse como líder en el mercado y superar a la competencia (Diaz, Quintana y Fieero, 2020).

e) *Mercado laboral*

“Es el conjunto de relaciones existentes entre empresas y trabajadores en un territorio. En este se establecen las condiciones de empleo, el salario y los derechos laborales” (Coll, 2023).

f) *Empleabilidad*

Es adaptarse a los cambios, aprender nuevas habilidades, trabajar en equipo, ser flexible y aprovechar oportunidades profesionales (Llácer, 2022).

g) *Habilidades*

Se refiere a la capacidad de desempeñar ciertas tareas de manera correcta, ya sean de naturaleza física o mental (Alles, 2009, p. 214).

h) *Responsabilidad*

Capacidad para evidenciar un sólido compromiso al realizar las tareas con precisión y altos estándares de calidad, contribuyendo de manera activa a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Alles, 2009).

i) *Autoestima*

Se trata de la percepción que tenemos de nosotros mismos, la cual se construye, desarrolla y evoluciona a lo largo de la vida, siendo un proceso dinámico y no estático (Universidad del Pacífico, 2022).

j) *Sociabilidad*

La sociabilidad implica una interacción recíproca, donde los individuos se encuentran y se relacionan sin buscar fines materiales, sino guiados por la búsqueda de un bien común (Chapman, 2015).

k) *Autoadministración*

La autoadministración se considera una de las habilidades esenciales del siglo XXI, ya que permite a las personas enfocarse en lo que realmente importa, asumir con responsabilidad su trabajo e impulsar la innovación en sus funciones. Además, esta habilidad fomenta un aprendizaje constante y una mejora continua (Zambrano, 2019).

l) *Integridad*

“Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer” (Alles, 2009, p. 138).

m) Honestidad

Este valor se fundamenta en el respeto hacia uno mismo y hacia los demás, y está vinculado a la sinceridad y la veracidad. Dichos principios deben ser defendidos y cultivados en cada aspecto de la vida (Aguilar, et. al., 2021).

n) Respeto

“Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, ser sincero y tolerante, saber actuar con valores éticos, buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer (Alles, 2009, p. 142)”.

o) Egresado

“Es el estudiante que ha completado todas las asignaturas del plan de estudios de su especialidad y cumple con los requisitos expuestos en el reglamento de Grados y Títulos de la universidad para la obtención un grado académico universitario” (SUNEDU, 2017).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque

El enfoque fue cuantitativo, ya que se recolectó datos para comprobar la hipótesis, basándose en una medición numérica y análisis estadístico, con el propósito de determinar patrones y probar teorías (Carrasco, 2019).

3.2 Diseño

El diseño fue no experimental-transversal, ya que no se realizó la manipulación intencional de los datos, sino que estos se recolectaron en su entorno natural durante un periodo de tiempo determinado (Hernández et al., 2014).

3.3 Nivel

El estudio fue descriptivo-correlacional. Descriptivo, porque se buscó describir las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno sujeto de análisis. Correlacional, porque se pretendió determinar la relación entre las variables de estudio en un contexto particular (Carrasco, 2019).

3.4 Tipo

Fue básica, ya que se buscó la ampliación de las teorías y conocimientos respecto a las variables planteadas, sin ninguna aplicación práctica directa (Hernández et al., 2018).

3.5 Población y muestra

3.5.1 Unidad de estudio

La unidad de estudio fue el individuo o conjunto de individuos, del cual se obtuvieron los datos (Gómez, 2020); por tanto, en la presente investigación, estuvo conformada por los estudiantes egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann durante el período 2019 al 2021.

3.5.2 Población

Ñaupas et al. (2018) señalaron que la población es un conjunto de elementos que poseen características similares de tiempo, lugar y contenido. Por ello, la población estuvo compuesta por los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG durante el período 2019 al 2021, siendo un total de 117 estudiantes egresados.

Criterios de inclusión.

- Egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas durante el periodo 2019-2021, según el registro de DASA.
- Egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de sexo femenino y masculino.
- Egresados con disposición a participar en el estudio.

Criterios de exclusión.

- Egresados cuyos datos de contacto del registro DASA-UNJBG no se encuentran completos.
- Egresados cuyos datos de contacto del registro DASA-UNJBG no se encuentran vigentes (correos electrónicos erróneos y/o celulares sin servicio)

Sin embargo, considerándose los mencionados criterios de inclusión y exclusión, finalmente se obtuvo como población total a 92 egresados, que se detalla a continuación:

Tabla 2
Distribución de la población de estudio

Año académico	Egresados encuestados
2019	28
2020	10
2021	54
Total	92

Nota. Elaboración propia

3.5.3 *Muestra*

En este caso, no se aplicó una muestra debido a que se contaba con una población reducida. Por ello, se llevó a cabo un censo que consideró a los 92 egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas.

3.6 **Métodos y técnicas de recolección de datos**

- Se solicitó la información de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas en la Dirección de Servicios Académicos y Registro Central, con apoyo de la Secretaría Académica de la FCJE de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Se estableció contacto con los egresados y, posteriormente, se les proporcionó el cuestionario web mediante un enlace directo, utilizando Google Forms, para que respondieran las preguntas del instrumento de recolección de datos. Asimismo, se realizó una encuesta presencial para aquellos egresados que no pudieron acceder a la encuesta virtual.

3.7 Métodos y técnicas de análisis de datos

De acuerdo a Hernández et al. (2018), las técnicas de análisis de datos son las diversas formas de obtener información, mientras que el instrumento se define como la síntesis de los indicadores seleccionados en conjunto con la técnica de recolección de datos. Por tanto, se recurrió al uso de la encuesta como técnica y al cuestionario como instrumento de investigación para el análisis de datos. Estas herramientas fueron tomadas de diferentes investigaciones y validadas previamente. Seguido a ello, se ingresaron los datos recolectados al software estadístico SPSS V25 para realizar el análisis descriptivo e inferencial, conforme a los objetivos de la investigación.

Ficha técnica 1: Cuestionario de competencias blandas

- Autor: Cruzado (2019)
- Objetivo: Evaluar las competencias blandas
- Estructura: 3 dimensiones: trabajo en equipo², liderazgo y mejora continua.
- Escala: Escala de respuesta tipo Likert del 1 al 5, muy en desacuerdo = 1 hasta muy de acuerdo = 5

Ficha técnica 2: Cuestionario de empleabilidad

- Autor: Cruzado (2019)
- Objetivo: Evaluar la empleabilidad
- Estructura: 3 dimensiones: habilidades, cualidades personales y competencias.
- Escala: Escala de respuesta tipo Likert del 1 al 5
- Totalmente en desacuerdo = 1 hasta totalmente de acuerdo = 5

² Nota. Se ha modificado la dimensión original "Equipos de trabajo" por "Trabajo en equipo" con el propósito de mejorar la coherencia conceptual en el contexto de la investigación. Sin embargo, se mantiene la esencia del constructo original del instrumento de medición.

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para evaluar el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizaron las siguientes escalas:

Valoración del coeficiente Alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0.5[Inaceptable
[0.5 ; 0.6[Pobre
[0.6 ; 0.7[Débil
[0.7 ; 0.8[Aceptable
[0.8 ; 0.9[Bueno
[0.9 ; 1]	Excelente

Nota. Tomado de Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2016).

Variable 1: Competencias blandas

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,930	12

Interpretación:

A través de la prueba de Alfa de Cronbach se obtuvo el coeficiente de $\alpha = ,930$, con lo cual se concluye que el instrumento tiene un nivel de fiabilidad excelente para ser aplicado en la población de estudio.

Variable 2: Empleabilidad**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,954	12

Interpretación:

En los resultados de la prueba de Alfa de Cronbach, se obtuvo el coeficiente de $\alpha = 0,954$; a través del cual, se concluye que el instrumento tiene un nivel de fiabilidad excelente para ser aplicado en la población de estudio.

PRUEBA DE CONSTRUCTO ANÁLISIS FACTORIAL

Variable 1

Competencias blandas

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,931
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	965,122
	gl	66
	Sig.	0,000

El valor KMO de 0,931 indica una excelente adecuación de la muestra para el análisis factorial, ya que supera 0,9, señalando que las correlaciones parciales entre variables son bajas. Adicionalmente, la prueba de Bartlett muestra un chi-cuadrado de 965,122 con un nivel de significancia de 0,000, confirmando que las variables están interrelacionadas y justifican adecuadamente un análisis factorial.

Variable 2

Empleabilidad

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,908
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1189,733
	gl	66
	Sig.	0,000

El valor KMO de 0,908 refleja una muy buena adecuación de la muestra para análisis factorial, superando 0,9, lo que indica que las correlaciones parciales entre variables son mínimas. Además, la prueba de Bartlett presenta un chi-cuadrado de 1189,733 con un nivel de significancia de 0,000, confirmando que las variables están suficientemente relacionadas para justificar un análisis factorial efectivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Análisis descriptivo de las variables

Variable 1: Competencias blandas

Tabla 3

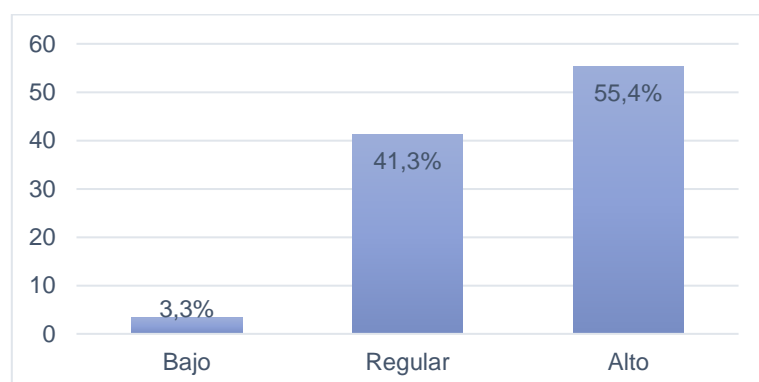
Competencias blandas

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3,3	3,3
Regular	38	41,3	44,6
Alto	51	55,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 1

Competencias blandas



Nota. Tabla 3

Apenas el 3,3 % de los egresados presentó un nivel bajo en competencias blandas, indicando que casi todos los encuestados tienen competencias fundamentales para el ámbito laboral. Asimismo, el 41,3 % de los egresados tiene competencias blandas en un nivel regular, lo cual sugiere la existencia de oportunidades para mejorar estas competencias esenciales y así incrementar sus posibilidades laborales y eficacia

profesional. Y, por último, un 55,4 % posee un alto nivel de competencias blandas, destacando su buena preparación para manejar situaciones laborales y adaptarse a diversos entornos profesionales de manera eficiente.

Dimensión: Trabajo en equipo

Tabla 4

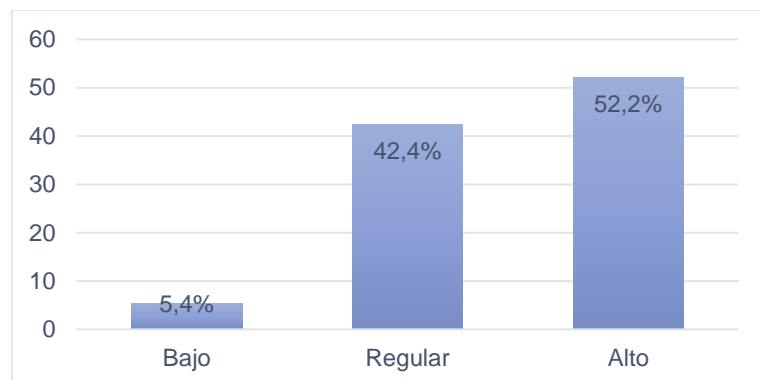
Trabajo en equipo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	5,4	5,4
Regular	39	42,4	47,8
Alto	48	52,2	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 2

Trabajo en equipo



Nota. Tabla 4

Solo el 5,4 % de los egresados mostró un nivel bajo en competencias de trabajo en equipo. Esto sugiere que la mayoría de los egresados tiene la capacidad básica de trabajar en conjunto, lo cual es fundamental para el desempeño en muchos entornos laborales. Un 42,4 % de los encuestados posee un nivel regular en competencias de trabajo en equipo. Esto indica que, aunque son capaces de funcionar en equipos, existe una oportunidad significativa para mejorar estas competencias y potenciar su integración y eficacia en ambientes colaborativos. Más de la mitad de los participantes, específicamente el 52,2 %,

demonstró tener un alto nivel de competencias en trabajo en equipo. Este resultado es muy positivo, ya que indica que más de la mitad de los egresados están altamente preparados para colaborar eficazmente en cualquier entorno profesional que requiera trabajo en equipo.

La figura 2 ilustra claramente estos resultados en un gráfico de barras, donde se ve que la cantidad de egresados con competencias altas en trabajo en equipo es ligeramente superior a aquellos con un nivel regular, destacando una buena preparación en competencias colaborativas entre los egresados.

Estos resultados destacan la importancia del trabajo en equipo como una habilidad clave para la empleabilidad de los egresados. Los resultados alentadores en el nivel alto refuerzan la necesidad de mantener programas que fomenten estas competencias y de implementar iniciativas adicionales que ayuden a aquellos en el nivel regular a mejorar sus competencias, asegurando así que todos los egresados puedan integrarse y contribuir efectivamente en sus futuros lugares de trabajo.

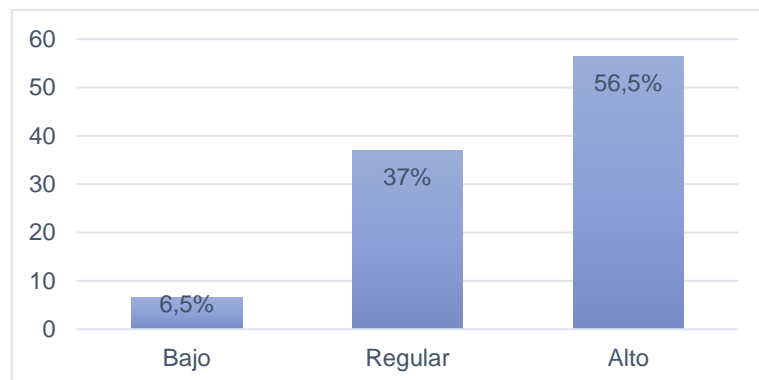
Indicador: Elevados niveles de productividad

Tabla 5

Elevados niveles de productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	6	6,5	6,5
Regular	34	37,0	43,5
Alto	52	56,5	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 3*Elevados niveles de productividad**Nota. Tabla 5*

El 6,5 % de los egresados demostró un nivel bajo de productividad. Este grupo representa una minoría significativa que podría beneficiarse de estrategias dirigidas a mejorar su productividad, como talleres o entrenamientos específicos. Un 37 % se clasificó con un nivel regular de productividad. Aunque estos egresados cumplen con los requerimientos básicos de productividad, hay espacio considerable para mejorar y alcanzar niveles de desempeño más altos. Un 56,5 % de los participantes alcanzó un alto nivel de productividad. Este es un indicativo positivo de que más del 50 % de los egresados esté bien equipado para manejar y superar las demandas de eficiencia y efectividad en entornos profesionales dinámicos.

La figura 3 ilustra visualmente estos resultados, destacando que la mayor proporción de egresados se encuentra en el nivel alto, seguido por un porcentaje significativo en el nivel regular, lo cual es alentador para futuras perspectivas laborales.

Estos resultados subrayan la relevancia de la productividad como una competencia crítica para la inserción laboral efectiva de los egresados. Destaca especialmente la necesidad de enfocar esfuerzos en mejorar las competencias de productividad de aquellos en el nivel regular y bajo para maximizar su potencial en el mercado laboral. Implementar programas de desarrollo y ofrecer recursos adicionales puede ser esencial para incrementar la productividad general de los egresados, asegurando que todos puedan contribuir de manera efectiva en sus futuros roles laborales.

Indicador: Esfuerzo coordinado

Tabla 6

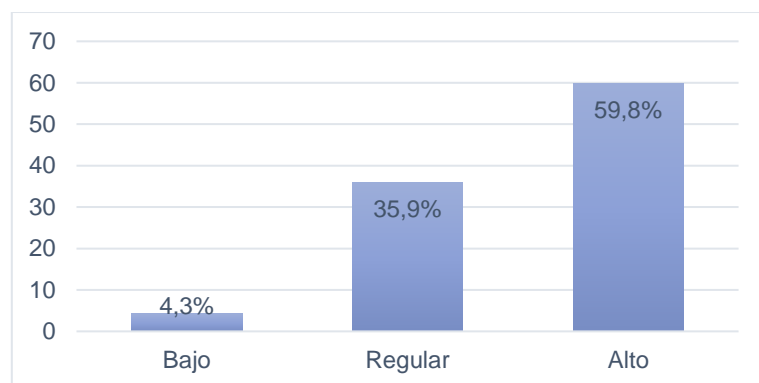
Esfuerzo coordinado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,3	4,3
Regular	33	35,9	40,2
Alto	55	59,8	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 4

Esfuerzo coordinado



Nota. Tabla 6

Solo un 4,3 % de los egresados registró un nivel bajo en esfuerzo coordinado. Este resultado sugiere que casi todos los egresados tienen una capacidad básica para colaborar y coordinar esfuerzos con otros, una habilidad esencial en la mayoría de los entornos de trabajo. Un 35,9 % de los participantes mostró un nivel regular en esfuerzo coordinado. Este segmento representa una oportunidad para fortalecer competencias de colaboración y coordinación, posiblemente mediante programas de entrenamiento o desarrollo profesional que fomenten una mayor sinergia en equipo. La mayoría, un 59,8 %, alcanzó un alto nivel de esfuerzo coordinado. Este dato es altamente positivo y refleja que la mayoría de los egresados está bien preparada para trabajar de manera efectiva en equipos, una competencia clave para el éxito en muchos campos profesionales.

La figura 4 ilustra que más de la mitad de los egresados posee un alto nivel de capacidad para el esfuerzo coordinado, destacando una fortaleza importante en la colaboración y el trabajo en equipo entre los egresados.

Dichos resultados reflejan que una gran mayoría de los egresados están equipados con competencias avanzadas para el esfuerzo coordinado, lo que es esencial para la integración y el éxito en cualquier entorno laboral que requiera trabajo en equipo y colaboración. Sin embargo, también es importante continuar apoyando a aquellos en el nivel regular y bajo para asegurar que todos los egresados puedan alcanzar su máximo potencial en esta competencia crucial.

Dimensión: Liderazgo

Tabla 7

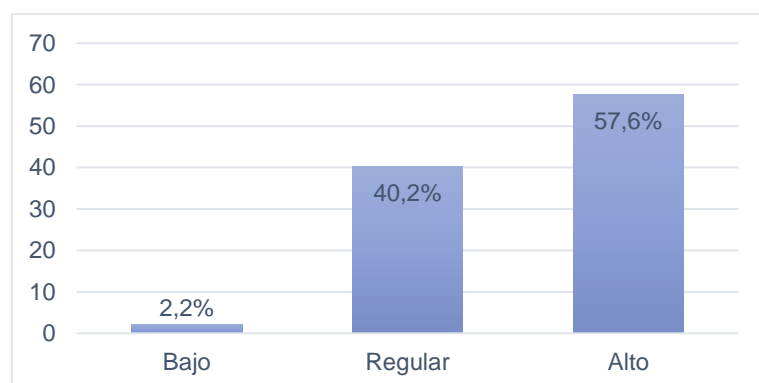
Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	44	40,2	42,4
Alto	46	57,6	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 5

Liderazgo



Nota. Tabla 7

Un pequeño porcentaje, el 2,2 %, mostró un nivel bajo de liderazgo. Esto indica que casi todos los egresados poseen competencias de liderazgo al menos en un nivel regular, lo que es favorable para su desempeño en roles que requieran cierta capacidad de liderazgo y gestión. El 40,2 % de los encuestados se situó en un nivel regular de liderazgo. Aunque estos individuos pueden liderar en ciertas circunstancias, hay margen de mejora para desarrollar aún más estas competencias, lo cual podría aumentar sus oportunidades de asumir posiciones de mayor responsabilidad. La mayoría de los participantes, un 57,6 %, exhibió un alto nivel de liderazgo. Este es un resultado excepcionalmente positivo, mostrando que más de la mitad de los egresados está altamente capacitado para asumir roles de liderazgo y gestión, una habilidad crítica en cualquier campo profesional.

La figura 5 visualiza estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa claramente que una significativa mayoría de los egresados tiene un alto nivel de liderazgo, una indicación de que está preparada para enfrentar desafíos que requiera toma de decisiones y dirección de equipos.

Estos resultados resaltan que una gran proporción de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas posee competencias de liderazgo avanzadas, preparándola adecuadamente para roles que requieran influencia y dirección. No obstante, es vital ofrecer apoyo continuo y oportunidades de desarrollo profesional a aquellos en el nivel regular para asegurar que todos los egresados puedan alcanzar su máximo potencial en esta competencia clave.

Indicador: Seguridad en sí mismo

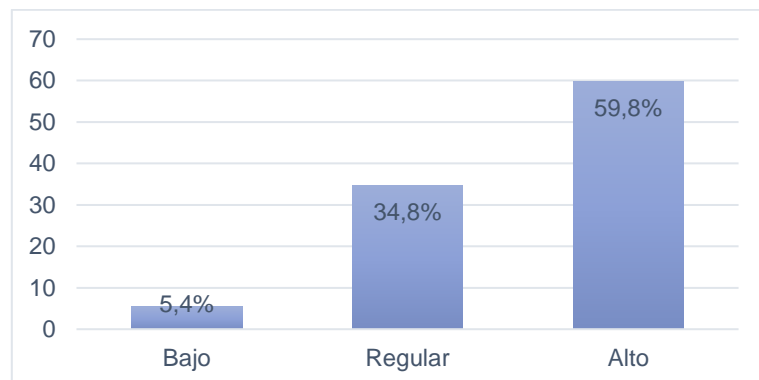
Tabla 8

Seguridad en sí mismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	5	5,4	5,4
Regular	32	34,8	40,2
Alto	55	59,8	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 6
Seguridad en sí mismo



Nota. Tabla 8

Un pequeño porcentaje, el 2,2 %, exhibió un nivel bajo de seguridad en sí mismo. Esto puede indicar ciertas inseguridades o falta de confianza que podrían afectar su desempeño en ambientes profesionales competitivos. El 40,2 % de los encuestados se situó en un nivel regular de seguridad en sí mismos. Este grupo puede beneficiarse de programas de desarrollo personal y profesional que fortalezcan su autoconfianza y capacidad de autogestión. La mayoría de los participantes, un 57,6 %, mostró un alto nivel de seguridad en sí mismos. Este es un resultado muy positivo, ya que la confianza en uno mismo es fundamental para enfrentar desafíos y asumir roles de liderazgo con efectividad.

La figura 6 visualiza estos resultados en un gráfico de barras, donde se destaca claramente que una significativa mayoría de los egresados posee un alto nivel de confianza, lo cual es crucial para el éxito en cualquier carrera profesional.

Estos resultados subrayan la importancia de la seguridad en sí mismo como un elemento clave para el éxito profesional de los egresados. Es alentador ver que la mayoría de los egresados tienen un alto nivel de seguridad, lo que sugiere que están bien preparados para manejar los retos del entorno laboral. Sin embargo, también es crucial seguir apoyando a los egresados con niveles bajos y regulares mediante capacitaciones y mentorías que ayuden a mejorar su autoestima y confianza.

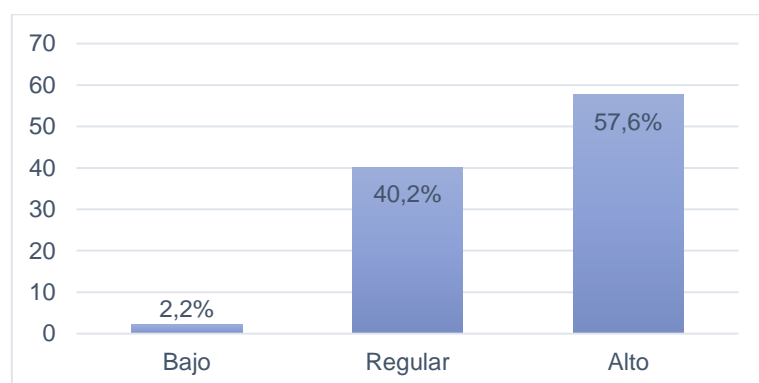
Indicador: Comunicación

Tabla 9
Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	37	40,2	42,4
Alto	53	57,6	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 7
Comunicación



Nota. Tabla 9

Un pequeño porcentaje, el 2,2 %, mostró un nivel bajo en competencias de comunicación. Este resultado señala una minoría que podría necesitar apoyo específico para mejorar su capacidad de comunicarse efectivamente en contextos profesionales. Un 40,2 % de los encuestados se encuentra en un nivel regular de competencias de comunicación. Este grupo podría beneficiarse de entrenamientos en comunicación y presentación para fortalecer su habilidad de expresarse claramente y persuadir a otros. La mayoría, un 57,6 %, alcanzó un alto nivel de competencias de comunicación. Este es un resultado muy positivo, destacando que más de la mitad de los egresados está preparado para manejar interacciones efectivas y eficaces en el lugar de trabajo.

La figura 7 muestra claramente que una significativa mayoría de los egresados tiene un alto nivel de competencias comunicativas, una competencia esencial para el éxito en cualquier entorno laboral.

Los resultados indican que la mayoría de los egresados está bien equipada con competencias de comunicación avanzadas, lo que es crucial para el éxito en roles que requieran interacción constante y eficaz. Es alentador observar una fuerte competencia en esta área entre los egresados. Sin embargo, para aquellos con niveles bajos y regulares, es fundamental ofrecer oportunidades adicionales de capacitación y desarrollo que ayuden a mejorar estas competencias, asegurando que todos los egresados puedan comunicarse de manera efectiva en sus respectivas carreras profesionales.

Dimensión: Mejora continua

Tabla 10

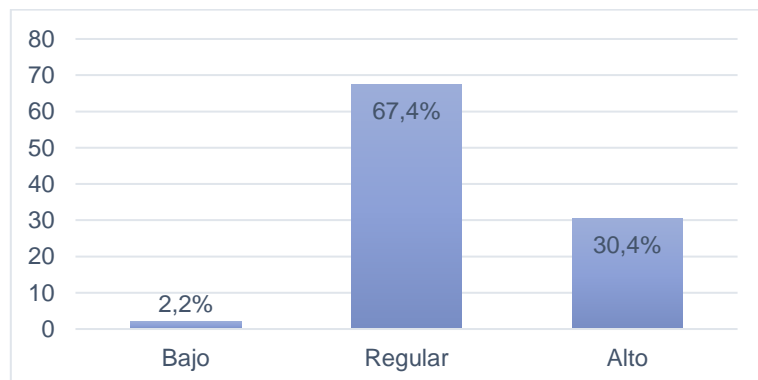
Mejora continua

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	62	67,4	69,6
Alto	28	30,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 8

Mejora continua



Nota. Tabla 10

Un muy pequeño porcentaje, el 2,2 %, exhibió un nivel bajo en competencias de mejora continua. Este resultado indica que casi todos los egresados tienen al menos un nivel regular en esta competencia, lo cual es fundamental para el crecimiento personal y profesional continuo. La mayoría de los encuestados, un 67,4 %, se clasificó con un nivel regular de mejora continua. Aunque estos individuos están abiertos a la mejora, pueden beneficiarse significativamente de formaciones adicionales y oportunidades de desarrollo que promuevan una actitud proactiva hacia el aprendizaje y la automejora. Un 30,4 % de los participantes alcanzó un alto nivel de mejora continua. Este grupo está bien posicionado para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno laboral, mostrando un compromiso sólido con el desarrollo personal y profesional.

La figura 8 visualiza estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa que, aunque una buena parte de los egresados posee una capacidad promedio para la mejora continua, hay un grupo significativo que se destaca en esta área.

Este análisis revela que, si bien una proporción importante de los egresados muestra una disposición para la mejora, aún existe una gran oportunidad para fortalecer esta capacidad entre ellos. Fomentar una cultura de mejora continua a través de talleres, mentorías y recursos de aprendizaje podría ser crucial para asegurar que todos los egresados puedan manejar eficazmente el cambio y fomentar un crecimiento sostenido en sus carreras.

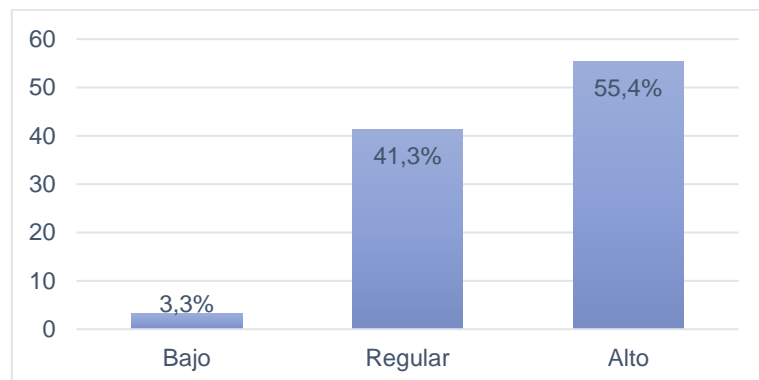
Indicador: Competitividad

Tabla 11
Competitividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3,3	3,3
Regular	38	41,3	44,6
Alto	51	55,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 9
Competitividad



Nota. Tabla 11

Un pequeño porcentaje, el 3,3 %, mostró un nivel bajo en competitividad. Este resultado indica que la mayoría de los egresados tiene una disposición competitiva al menos en un nivel regular, lo cual es beneficioso en el entorno laboral competitivo actual. Un 41,3 % de los encuestados se encuentra en un nivel regular de competitividad. Este grupo podría beneficiarse de entrenamientos y estrategias de desarrollo que fomenten una mentalidad más competitiva y orientada al logro. La mayoría, un 55,4 %, alcanzó un alto nivel de competitividad. Este es un indicador positivo de que más de la mitad de los egresados está bien equipada para enfrentar desafíos competitivos en sus carreras profesionales, destacándose en ambientes que demandan alta performance y resultados excepcionales.

La figura 9 visualiza estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa claramente que una significativa mayoría de los egresados posee un alto nivel de competitividad, una competencia esencial para el éxito en muchos sectores del mercado laboral.

Los resultados subrayan la capacidad de los egresados para competir eficazmente en el mercado laboral. La sólida preparación en competitividad de más de la mitad de los egresados les proporcionará ventajas en entornos que requieran innovación, eficiencia y capacidad para superar a competidores. Sin embargo, es crucial continuar apoyando a aquellos en el nivel regular y bajo para mejorar su competitividad mediante programas específicos que fortalezcan estas competencias.

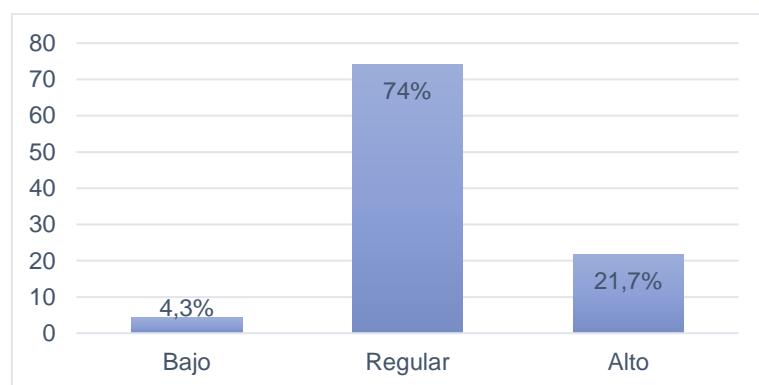
Indicador: Productividad

Tabla 12
Productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,3	4,3
Regular	68	74,0	78,3
Alto	20	21,7	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 10
Productividad



Nota. Tabla 12

Solo un 4,3 % mostró un nivel bajo de productividad. Esto indica que prácticamente todos los egresados manejan una productividad al menos regular, lo cual es un indicativo positivo para su desempeño en el mercado laboral. La mayoría de los encuestados presenta un 74 % que se clasificó con un nivel regular de productividad. Aunque estos individuos son productivos, podrían beneficiarse de estrategias y herramientas que incrementen su eficacia y eficiencia en el trabajo. Un 21,7 % de los participantes alcanzó un alto nivel de productividad. Este resultado es alentador, ya que demuestra que una porción significativa de los egresados puede manejar tareas y responsabilidades de manera excepcionalmente eficiente.

La figura 10 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se puede ver claramente que una gran mayoría de los egresados tienen un nivel de productividad regular, con un grupo menor pero notable que exhibe alta productividad.

Este análisis resalta que, si bien la mayoría de los egresados están en un nivel de productividad aceptable, hay espacio considerable para mejoras. Programas de desarrollo profesional que enfoquen en técnicas de gestión del tiempo, priorización de tareas y optimización de recursos podrían ser beneficiosos para aumentar los niveles de productividad de los egresados. Es vital que aquellos con productividad alta continúen siendo desafiados y aquellos con niveles más bajos reciban el apoyo necesario para mejorar.

Variable 2: Empleabilidad

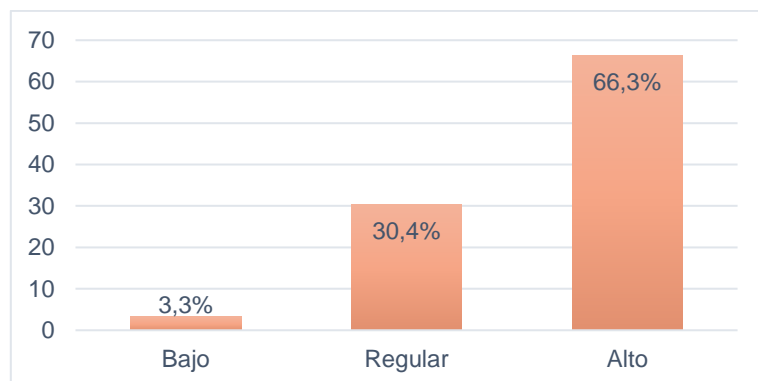
Tabla 13
Empleabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3,3	3,3
Regular	28	30,4	33,7
Alto	61	66,3	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Un pequeño porcentaje, el 3,3 %, mostró un nivel bajo de empleabilidad. Esto indica que casi todos los egresados tienen habilidades y competencias básicas necesarias para ser empleables en su campo profesional. Un 30,4 % se clasificó con un nivel regular de empleabilidad. Este grupo podría beneficiarse de actividades de desarrollo profesional y formación adicional para mejorar sus perspectivas laborales y su adaptabilidad en el mercado de trabajo. La mayoría de los participantes, un 66,3 %, alcanzó un alto nivel de empleabilidad. Este resultado es muy alentador, pues indica que una gran proporción de los egresados están bien equipadaa con las habilidades, competencias y actitudes necesarias para obtener y mantener empleo en su campo.

Figura 11
Empleabilidad



Nota. Tabla 13

La figura 11 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando claramente que la mayor parte de los egresados posee un alto nivel de empleabilidad con un 66,3 %, lo cual es crucial para su éxito en el ambiente laboral competitivo actual. Este análisis refleja que la mayoría de los egresados está adecuadamente preparada para enfrentar los retos del mercado laboral, con un alto nivel de empleabilidad que favorece su rápida integración y permanencia en empleos relacionados con su área de estudio. Sin embargo, es fundamental seguir apoyando a aquellos con niveles bajos de 3,3 % y regulares con un 30,4 % mediante programas de capacitación y orientación profesional que les permitan mejorar sus competencias y aumentar sus posibilidades de conseguir empleo.

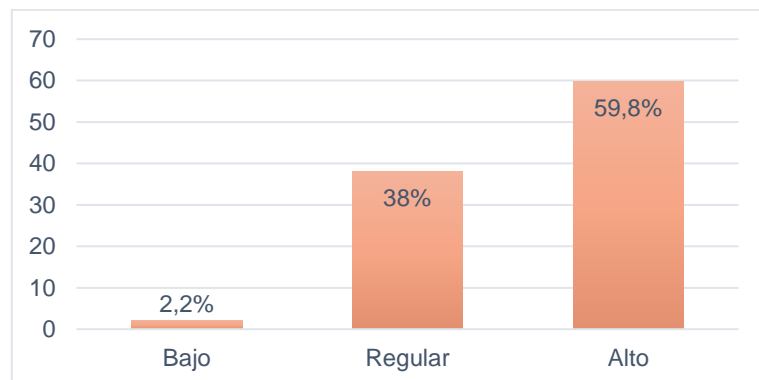
Dimensión: Habilidades

Tabla 14
Habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	35	38,0	40,2
Alto	55	59,8	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 12
Habilidades



Nota. Tabla 14

Solo el 2,2 % de los egresados mostró un nivel bajo en habilidades generales. Este resultado indica que casi todos los egresados poseen al menos un nivel regular de habilidades esenciales para su campo profesional. Un 38,0 % se clasificó con un nivel regular de habilidades. Este grupo podría beneficiarse de programas específicos de mejora que aumenten su competencia en habilidades clave, lo cual podría ampliar sus oportunidades laborales y su efectividad en el trabajo. La mayoría de los participantes, un 59,8 %, alcanzó un alto nivel de habilidades. Este es un resultado excelente, ya que muestra que la mayoría de los egresados están muy bien equipados con las habilidades necesarias para tener éxito en sus respectivos campos profesionales.

La figura 12 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se destaca que más de la mitad de los egresados tiene un alto nivel de habilidades, lo cual es crucial para un desempeño laboral efectivo y eficiente.

Este análisis indica que una gran proporción de los egresados está preparada adecuadamente con habilidades esenciales para el mercado laboral. Sin embargo, es importante continuar brindando apoyo a aquellos con niveles bajos y regulares a través de programas de capacitación y desarrollo profesional que les permitan mejorar estas habilidades esenciales y así mejorar sus perspectivas de empleo y su desempeño en el trabajo.

Indicador: Habilidades básicas

Tabla 15

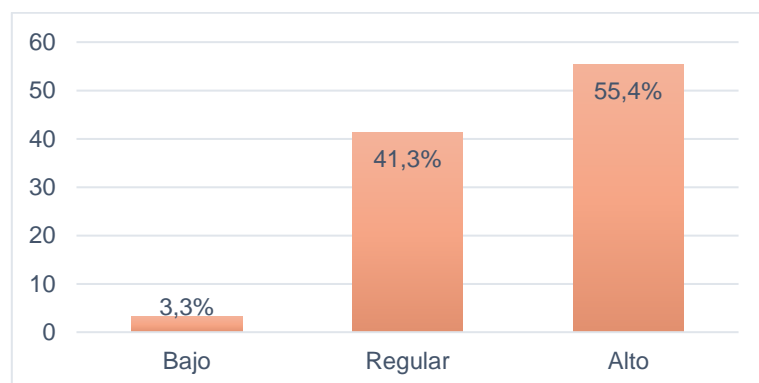
Habilidades básicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3,3	3,3
Regular	38	41,3	44,6
Alto	51	55,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 13

Habilidades básicas



Nota. Tabla 15

Solo el 3,3 % mostró un nivel bajo en habilidades básicas. Este resultado es positivo, indicando que la mayoría de los egresados posee habilidades básicas esenciales para el ámbito profesional. Un 41,3 % se encuentran en un nivel regular de habilidades básicas. Aunque estos individuos poseen las competencias necesarias para desempeñarse en su campo, mejorar estas habilidades básicas podría aumentar significativamente su eficiencia y adaptabilidad en el trabajo. La mayoría de los participantes, un 55,4 %, alcanzó un alto nivel de habilidades básicas. Este resultado sugiere que más de la mitad de los egresados está excepcionalmente bien preparado con competencias fundamentales que son cruciales para el éxito en su vida profesional.

La figura 13 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se destaca claramente que una significativa mayoría de los egresados posee un alto nivel de habilidades básicas, lo que es fundamental para la eficiencia y efectividad en el entorno laboral.

Este análisis subraya que la gran mayoría de los egresados tiene una sólida base de habilidades básicas, esenciales para cualquier campo profesional. Es alentador observar que muchos egresados están bien equipados en este aspecto, aunque sigue siendo importante ofrecer apoyo y oportunidades de desarrollo continuo a aquellos con niveles bajos y regulares para asegurar que todos los egresados puedan alcanzar su máximo potencial en estas competencias fundamentales.

Indicador: Habilidades pesantes

Tabla 16

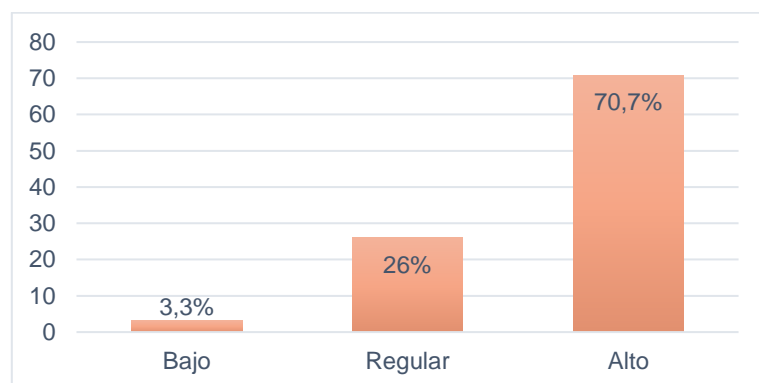
Habilidades pesantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	3	3,3	3,3
Regular	24	26,0	29,3
Alto	65	70,7	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 14

Habilidades pesantes



Nota. Tabla 16

Un pequeño porcentaje, el 3,3 %, mostró un nivel bajo en habilidades pesantes. Esto indica que casi todos los egresados poseen habilidades avanzadas o intermedias necesarias para tareas que requieren un mayor grado de especialización y competencia técnica. Un 26 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular en habilidades pesantes. Aunque estos individuos tienen competencias básicas en tareas especializadas, podrían beneficiarse de formación adicional para mejorar su destreza y eficacia en sus respectivas áreas profesionales. La mayoría de los participantes, un 70,7 %, alcanzó un alto nivel de habilidades pesantes. Este resultado es excepcionalmente positivo y muestra que la mayoría de los egresados están altamente capacitados para manejar tareas complejas y especializadas, lo cual es crucial para el éxito en campos que requieren habilidades técnicas avanzadas.

La figura 14 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa claramente que una significativa mayoría de los egresados tiene un alto nivel de habilidades pesantes, destacando su preparación para enfrentar desafíos profesionales complejos.

Este análisis destaca la competencia técnica avanzada de la mayoría de los egresados, lo cual les proporciona una ventaja significativa en el mercado laboral competitivo. Sin embargo, es esencial seguir apoyando a aquellos en el nivel regular y bajo, ofreciendo programas de capacitación y desarrollo que les permitan alcanzar su máximo potencial en habilidades especializadas, asegurando así que todos los egresados pueden responder eficazmente a las demandas de sus campos profesionales.

Dimensión: Cualidades personales

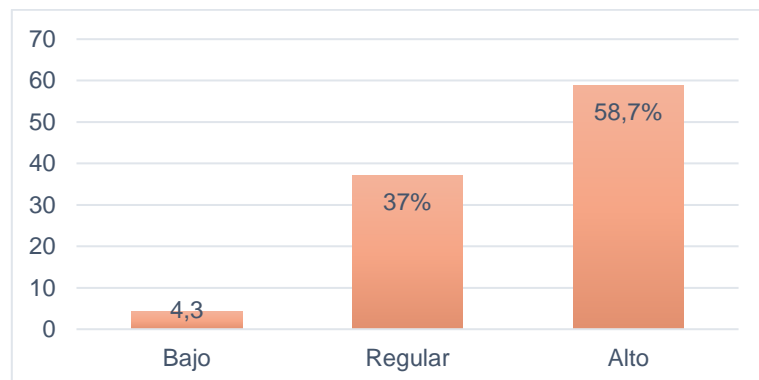
Tabla 17

Cualidades personales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	4	4,3	4,3
Regular	34	37,0	41,3
Alto	54	58,7	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 15
Cualidades personales



Nota. Tabla 17

Un pequeño porcentaje, el 4,3 %, mostró un nivel bajo en cualidades personales. Este resultado indica que la gran mayoría de los egresados posee al menos un nivel regular en estas cualidades esenciales para el entorno profesional. Un 37 % se encuentra en un nivel regular de cualidades personales. Este grupo podría beneficiarse de programas de desarrollo personal y entrenamiento en habilidades interpersonales para fortalecer aspectos como la empatía, ética, y responsabilidad. La mayoría de los participantes, un 58,7 %, alcanzó un alto nivel de cualidades personales. Este es un resultado excelente, ya que sugiere que más de la mitad de los egresados están bien equipados con las cualidades personales necesarias para tener éxito y liderar en sus respectivas carreras profesionales.

La figura 15 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se destaca claramente que una significativa mayoría de los egresados posee un alto nivel de cualidades personales, lo que es fundamental para la efectividad en el entorno laboral.

Este análisis refleja que una gran proporción de los egresados tiene una sólida base de cualidades personales que son esenciales para cualquier campo profesional. Es alentador observar que muchos egresados están bien equipados en este aspecto, aunque sigue siendo importante ofrecer apoyo y oportunidades de desarrollo continuo a aquellos con niveles bajos y regulares para asegurar que todos los egresados puedan alcanzar su máximo potencial en estas competencias fundamentales.

Indicador: Responsabilidad

Tabla 18

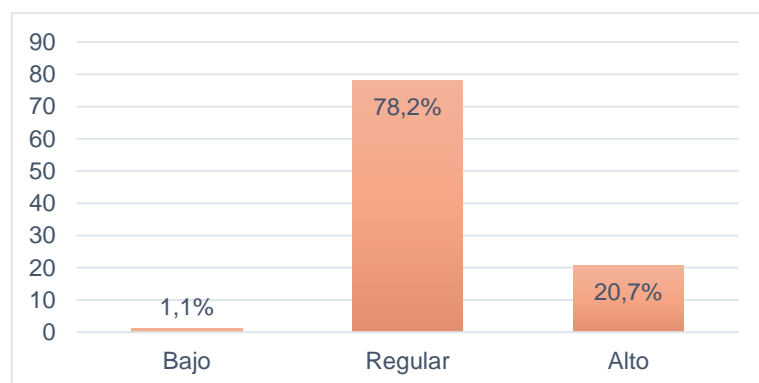
Responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	72	78,2	79,3
Alto	19	20,7	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 16

Responsabilidad



Nota. Tabla 18

Un porcentaje muy pequeño mostró un nivel bajo en responsabilidad. Este resultado es alentador, ya que indica que prácticamente todos los egresados tienen un sentido de responsabilidad al menos en un nivel regular, lo cual es crucial para cualquier entorno profesional. Un 78,2 % de los encuestados se clasifica con un nivel regular de responsabilidad. Este grupo forma la mayoría y sugiere que, aunque son responsables, podría beneficiarse de formación adicional para potenciar su confiabilidad y capacidad de gestión de compromisos. Un 20,7 % de los participantes alcanzó un alto nivel de responsabilidad. Este grupo está excepcionalmente bien preparado para manejar responsabilidades significativas, lo que es esencial para liderar proyectos y equipos en sus futuros roles profesionales.

La figura 16 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando claramente que una gran mayoría de los egresados tiene un nivel regular de responsabilidad, con una minoría destacada que exhibe altos niveles de esta cualidad.

Este análisis resalta que la mayoría de los egresados posee una buena base de responsabilidad, aunque hay espacio para mejorar y desarrollar aún más esta cualidad en muchos de ellos. Es importante ofrecer programas y talleres que fomenten un mayor sentido de responsabilidad, asegurando que los egresados no solo puedan manejar tareas y obligaciones de forma efectiva sino también sobresalir en entornos que requieran un alto nivel de compromiso y liderazgo.

Indicador: Autoestima

Tabla 19

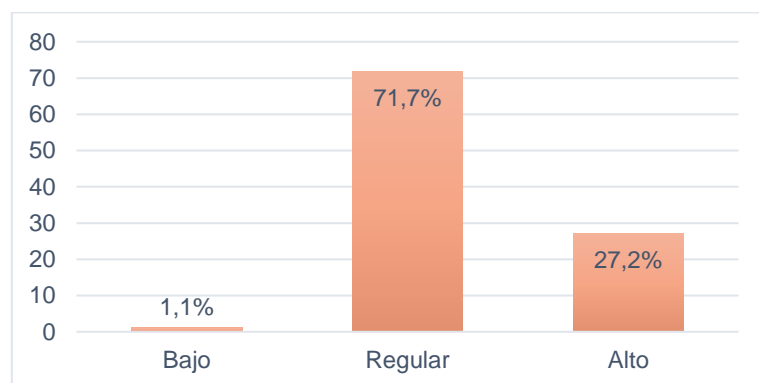
Autoestima

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	66	71,7	72,8
Alto	25	27,2	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 17

Autoestima



Nota. Tabla 19

Un porcentaje muy pequeño mostró un nivel bajo de autoestima. Este es un resultado alentador, ya que indica que casi todos los egresados tienen un nivel de autoestima que les permite enfrentar desafíos personales y profesionales con confianza. Un 71,7 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular de autoestima. Este grupo representa la mayoría y sugiere que, aunque tienen una autoestima adecuada, podría beneficiarse de programas de desarrollo personal que promuevan una mayor confianza y autovaloración. Un 27,2 % de los participantes alcanzó un alto nivel de autoestima. Este grupo está bien preparado para manejar los desafíos emocionales y profesionales de manera efectiva, lo que es fundamental para el liderazgo y el desarrollo profesional continuo.

La figura 17 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando claramente que, aunque una mayoría tiene un nivel regular de autoestima, una proporción significativa exhibe un alto nivel de esta cualidad esencial.

Este análisis destaca que la mayoría de los egresados posee una autoestima que les permite operar efectivamente en entornos profesionales, aunque hay espacio para mejorar y fortalecer esta característica en muchos de ellos. Sería beneficioso implementar talleres y programas de apoyo que fomenten una mayor autoestima y autoconfianza, asegurando que los egresados no solo sean competentes en sus habilidades técnicas sino también en su capacidad para valorarse y proyectarse positivamente en sus respectivos campos profesionales.

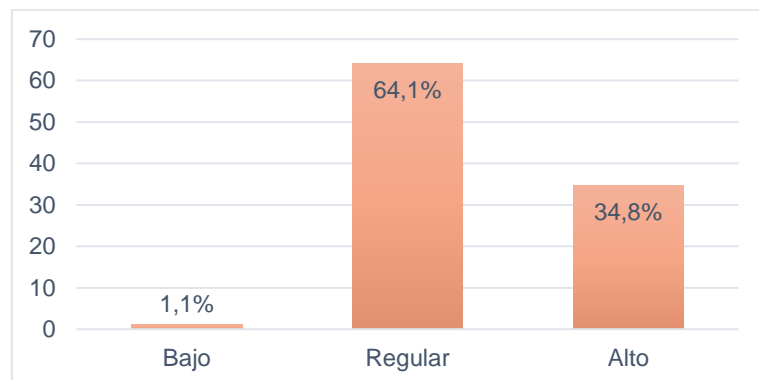
Indicador: Sociabilidad

Tabla 20
Sociabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	59	64,1	65,2
Alto	32	34,8	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 18
Sociabilidad



Nota. Tabla 20

Un porcentaje muy pequeño mostró un nivel bajo de sociabilidad. Este resultado es positivo, ya que indica que prácticamente todos los egresados poseen habilidades sociales adecuadas para interactuar efectivamente en entornos profesionales y personales. La mayoría de los encuestados, un 64,1 %, se clasificó con un nivel regular de sociabilidad. Aunque estos individuos son capaces de manejar interacciones sociales, la mejora de estas habilidades podría incrementar sus oportunidades de networking y colaboración profesional. Un 34,8 % de los participantes alcanzó un alto nivel de sociabilidad. Este grupo está excepcionalmente bien equipado para interactuar y colaborar con otros, lo cual es crucial para cualquier rol que implique trabajo en equipo, liderazgo y gestión de relaciones.

La figura 18 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, destacando que una mayoría significativa de los egresados tiene un nivel regular de sociabilidad, con una proporción importante que exhibe altos niveles de esta cualidad.

Este análisis indica que la mayoría de los egresados están adecuadamente preparados con habilidades sociales básicas, aunque existe un considerable margen para mejorar y potenciar estas habilidades en muchos de ellos. Implementar talleres de habilidades sociales y oportunidades de networking puede ser muy beneficioso para asegurar que todos los egresados puedan aprovechar al máximo sus capacidades de sociabilidad en sus futuros entornos profesionales.

Indicador: Autoadministración

Tabla 21

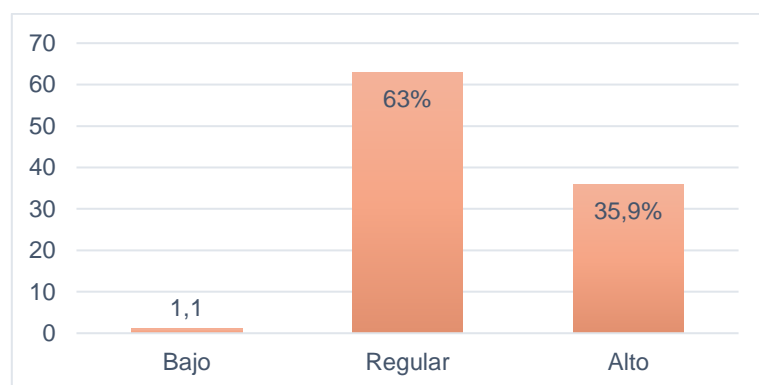
Autoadministración

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	58	63,0	64,1
Alto	33	35,9	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 19

Autoadministración



Nota. Tabla 21

Un porcentaje muy pequeño mostró un nivel bajo de autoadministración. Este resultado es alentador, ya que indica que casi todos los egresados tienen habilidades básicas de autoadministración que son fundamentales para el éxito en cualquier entorno profesional. Un 63 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular de autoadministración. Este grupo domina las habilidades básicas necesarias para gestionarse a sí mismos, pero podrían beneficiarse de capacitaciones adicionales para mejorar su organización, planificación y ejecución de tareas. Un 35,9 % de los participantes, alcanzaron un alto nivel de autoadministración. Este es un resultado excelente, mostrando que una parte significativa de los egresados está altamente capacitada para manejar sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, lo cual es crucial para el liderazgo y la autonomía en el trabajo.

La figura 19 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa que una mayoría significativa de los egresados tiene un nivel regular de autoadministración, con un buen número mostrando altas capacidades en esta área.

Este análisis refleja que la mayoría de los egresados están equipados con habilidades adecuadas de autoadministración, aunque existe un margen considerable para mejorar estas habilidades en muchos de ellos. Programas de desarrollo que enfoquen en habilidades avanzadas de gestión personal podrían ser muy beneficiosos para incrementar la eficacia y la autonomía de los egresados en sus futuros roles profesionales.

Indicador: Integridad y honestidad

Tabla 22

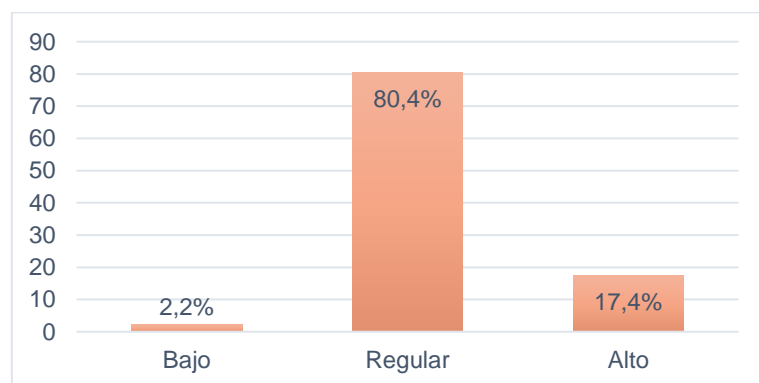
Integridad y honestidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	74	80,4	82,6
Alto	16	17,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 20

Integridad y honestidad



Nota. Tabla 22

Un muy pequeño porcentaje mostró un nivel bajo de integridad y honestidad. Este es un resultado positivo, ya que indica que casi todos los egresados poseen un nivel

adecuado de estas cualidades esenciales en cualquier profesión. La gran mayoría de los encuestados, un 80,4 %, se clasificaron con un nivel regular de integridad y honestidad. Aunque estos individuos son considerados honestos y íntegros, hay un margen de mejora para alcanzar un compromiso aún mayor con estos valores fundamentales. Un 17,4 % de los participantes alcanzó un alto nivel de integridad y honestidad. Este grupo destaca por su fuerte adhesión a los principios éticos y morales, lo cual es crucial para liderar con el ejemplo en cualquier entorno organizacional.

La figura 20 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando que una significativa mayoría de los egresados tiene un nivel regular en integridad y honestidad, con una minoría notable que exhibe altos niveles de estas cualidades.

Este análisis muestra que, si bien la mayoría de los egresados están equipados con un buen nivel de integridad y honestidad, la promoción de estos valores debe seguir siendo una prioridad en la formación profesional. Sería beneficioso implementar y reforzar programas de ética y conducta profesional para asegurar que todos los egresados no solo cumplan con los estándares básicos, sino que aspiren a niveles más altos de conducta ética en sus futuros roles profesionales.

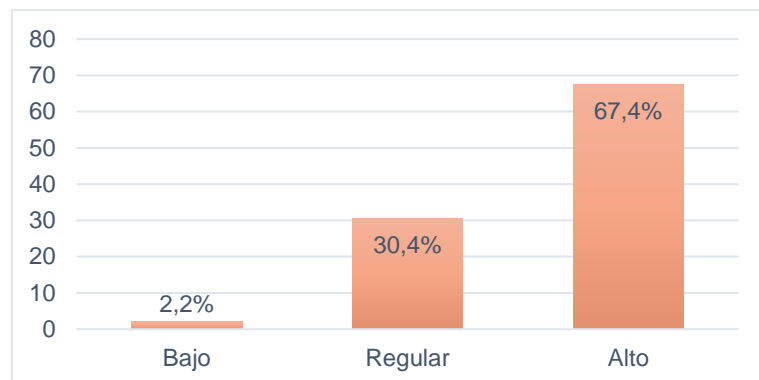
Dimensión: Competencias

Tabla 23
Competencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	2,2	2,2
Regular	28	30,4	32,6
Alto	62	67,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 21
Competencias



Nota. Tabla 23

Solo el 2,2 %, mostró un nivel bajo de competencias. Este resultado es positivo, ya que indica que la gran mayoría de los egresados posee competencias adecuadas para desempeñarse en el ámbito profesional. Un 30,4 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular de competencias. Estos individuos tienen las habilidades necesarias para cumplir con las tareas profesionales, aunque podrían beneficiarse de capacitación adicional para perfeccionar y expandir sus competencias. La mayoría de los participantes, un 67,4 %, alcanzaron un alto nivel de competencias. Este es un resultado excelente, ya que demuestra que la mayoría de los egresados están muy bien preparados con las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en sus respectivas carreras.

La figura 21 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, donde se observa claramente que una significativa mayoría de los egresados posee un alto nivel de competencias, lo cual es fundamental para el éxito en el entorno laboral competitivo.

Este análisis indica que la gran mayoría de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas están bien equipados con competencias avanzadas, lo que les proporciona una sólida base para el éxito profesional. Sin embargo, sigue siendo importante ofrecer programas de desarrollo continuo que ayuden a aquellos en el nivel regular a alcanzar un mayor grado de competencia y asegurar que todos los egresados puedan alcanzar su máximo potencial en el mercado laboral.

Indicador: Respeto de ideas

Tabla 24

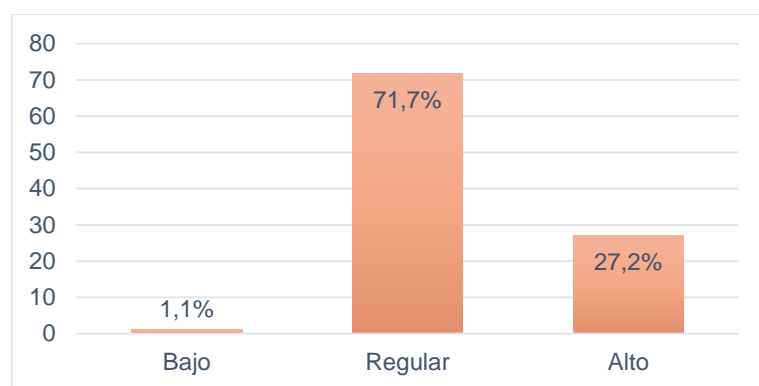
Respeto de ideas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	66	71,7	72,8
Alto	25	27,2	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 22

Respeto de ideas



Nota. Tabla 24

Un muy pequeño porcentaje mostró un nivel bajo de respeto hacia las ideas de otros. Este es un resultado positivo, ya que indica que prácticamente todos los egresados valoran y consideran las contribuciones de sus colegas, lo cual es fundamental para el trabajo en equipo y la colaboración. Un 71,7 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular de respeto por las ideas. Estos individuos generalmente respetan las opiniones ajenas, aunque hay espacio para mejorar en cuanto a la apertura y valoración de las perspectivas diversas. Un 27,2 % de los participantes alcanzó un alto nivel de respeto por las ideas de otros. Este grupo se destaca por su habilidad para fomentar un ambiente inclusivo y colaborativo, demostrando gran capacidad para liderar y participar en equipos diversificados

La figura 22 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando claramente que una mayoría significativa de los egresados tiene un nivel regular de respeto por las ideas, con una proporción notable que exhibe altos niveles de esta cualidad.

Este análisis revela que la mayoría de los egresados posee un adecuado nivel de respeto por las ideas de otros, una competencia clave para la colaboración efectiva en cualquier entorno profesional. No obstante, sería beneficioso implementar programas que promuevan la valoración de la diversidad y el intercambio abierto de ideas para fortalecer aún más esta habilidad en todos los egresados, asegurando que estén equipados para liderar y colaborar en entornos laborales cada vez más globales y multidisciplinarios.

Indicador: Cultura de grupo

Tabla 25

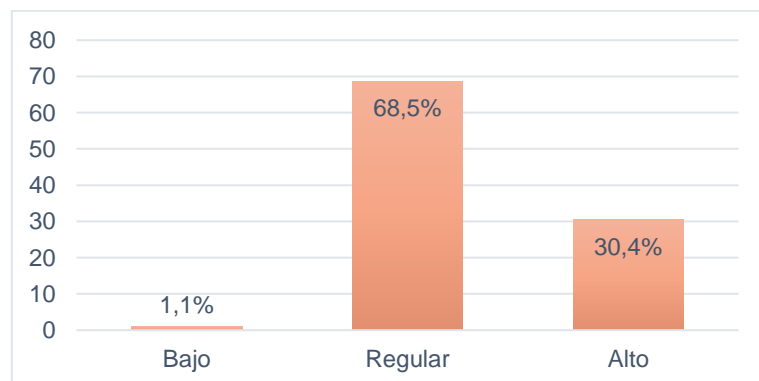
Cultura de grupo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	2	1,1	1,1
Regular	62	68,5	69,6
Alto	28	30,4	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 23

Cultura de grupo



Nota. Tabla 25

Un muy pequeño porcentaje mostró un nivel bajo de comprensión de la cultura de grupo. Este es un resultado positivo, ya que indica que casi todos los egresados reconocen y comprenden la importancia de la cultura grupal en entornos profesionales. Un 68,5 % de los encuestados se clasificó con un nivel regular de comprensión de la cultura de grupo. Aunque estos individuos tienen un entendimiento adecuado de las dinámicas grupales, mejorar esta comprensión podría potenciar su capacidad para trabajar eficazmente en equipos y liderar proyectos grupales. Un 30,4 % de los participantes alcanzó un alto nivel de comprensión de la cultura de grupo. Este grupo se destaca por su habilidad para navegar y contribuir positivamente a las dinámicas grupales, facilitando la colaboración y fomentando un ambiente de trabajo inclusivo y productivo.

La figura 23 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando que una mayoría significativa de los egresados tiene un nivel regular de comprensión de la cultura de grupo, con una proporción notable que exhibe altos niveles de esta competencia crucial.

Este análisis muestra que la mayoría de los egresados tiene una comprensión adecuada de la cultura de grupo, una habilidad esencial para la colaboración y el trabajo en equipo en cualquier entorno profesional. Sin embargo, sería beneficioso implementar programas de desarrollo que enfoquen en profundizar y expandir esta comprensión, asegurando que todos los egresados estén completamente preparados para interactuar eficazmente dentro de equipos diversos y multifuncionales.

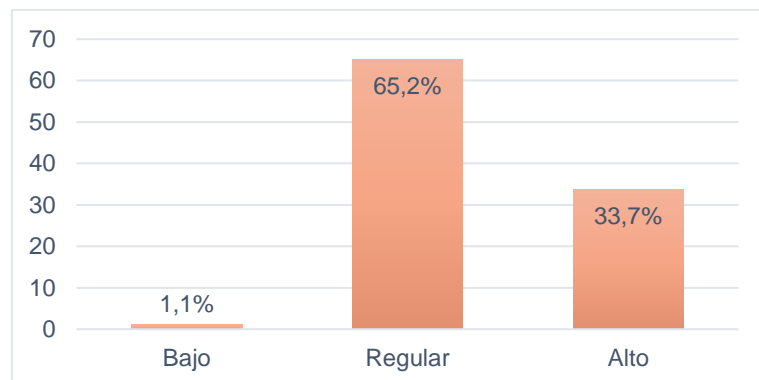
Indicador: Habilidades interpersonales

Tabla 26
Habilidades interpersonales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	1,1	1,1
Regular	60	65,2	66,3
Alto	31	33,7	100,0
Total	92	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 24
Habilidades interpersonales



Nota. Tabla 26

Un muy pequeño porcentaje mostró un nivel bajo de habilidades interpersonales. Este resultado es positivo, ya que indica que casi todos los egresados son competentes en habilidades interpersonales básicas, esenciales para el entorno profesional. Un 65,2 % de los encuestados se clasifica con un nivel regular de habilidades interpersonales. Aunque estos individuos pueden funcionar adecuadamente en entornos sociales y profesionales, hay espacio para mejorar en aspectos como la comunicación, empatía y trabajo en equipo. Un 33,7 % de los participantes alcanzó un alto nivel de habilidades interpersonales. Este grupo está bien equipado para liderar, mediar y colaborar efectivamente en cualquier situación que requiera interacción significativa con otros.

La figura 24 ilustra estos resultados en un gráfico de barras, mostrando que una mayoría significativa de los egresados tiene un nivel regular de habilidades interpersonales, con una proporción considerable que exhibe altos niveles de estas habilidades cruciales.

Este análisis refleja que la mayoría de los egresados posee habilidades interpersonales adecuadas, aunque hay un notable potencial para mejorar estas habilidades en muchos de ellos. Sería beneficioso implementar programas de capacitación y desarrollo enfocados en habilidades interpersonales avanzadas para asegurar que todos los egresados puedan interactuar de manera más efectiva y empática en sus futuros entornos laborales. Esto no solo mejoraría su eficacia personal y profesional, sino que también facilitaría mejores resultados en proyectos de equipo y liderazgo.

Normalidad

Competencias blandas

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 27

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Empleabilidad	0,117	92	0,004

Nota. Elaboración propia

Interpretación

El estadístico de prueba, 0,117 representa la máxima distancia entre la distribución acumulativa de los datos de competencias blandas y la distribución normal esperada. Valor de significancia (p-valor): 0,004. El p-valor es un indicador crítico en cualquier prueba estadística, utilizado para decidir si rechazar o no la hipótesis nula. Un p-valor bajo (generalmente menor que 0,05) indica que es muy improbable obtener una estadística de prueba tan extrema como la observada bajo la hipótesis nula de normalidad. Rechazo de la hipótesis nula (H0): Dado que el p-valor (0,004) es menor que el umbral típico de 0,05, se rechaza la hipótesis nula. Esto sugiere que hay suficiente evidencia estadística para afirmar que los datos de competencias blandas no se distribuyen de manera normal.

Empleabilidad

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 28

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Empleabilidad	0,134	92	0,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación

El estadístico de prueba 0,134, representa la máxima distancia entre la distribución acumulativa de la muestra y la distribución normal teórica. El p-valor es 0,000, lo cual es significativamente menor que el umbral común de 0,05. Este resultado indica que se debe rechazar la hipótesis nula de que los datos provienen de una distribución normal. Por lo tanto, los datos de empleabilidad no se distribuyen de manera normal.

Contrastación de la hipótesis

Verificación de la hipótesis general

a) Hipótesis estadística

Ho: Las competencias blandas no se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

H1: Las competencias blandas se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

b) Nivel de significancia: 5 % = 0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 29

Prueba de hipótesis general

			Competencias blandas	Empleabilidad
Rho de Spearman	Competencias blandas	Coefficiente de correlación	1,000	0,893
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	92	92
	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	0,893	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	92	92

Nota. Base SPSS

e) Interpretación

Se utilizó el coeficiente de correlación de rango de Spearman, apropiado para medir la asociación entre dos variables medidas al menos en una escala ordinal y útil especialmente cuando no se puede asumir la normalidad de las distribuciones. El coeficiente de Spearman de 0,893 indica una fuerte correlación positiva entre las competencias blandas y la empleabilidad.

Esto sugiere que, a medida que las competencias blandas de los egresados aumentan, también lo hace su empleabilidad. El valor p extremadamente bajo (menor que 0,05) permite rechazar con seguridad la hipótesis nula, indicando que la correlación observada es estadísticamente significativa y no se debe al azar.

Verificación de la primera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: El trabajo en equipo no se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna – 2024.

H1: El trabajo en equipo se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna – 2024.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 30
Primera hipótesis específica

			Trabajo en equipo	Empleabilidad
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	0,859
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	92	92
	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	0,859	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	92	92

Nota. Base SPSS

e) Interpretación

El coeficiente de Spearman de 0,859 sugiere una fuerte correlación positiva entre las competencias de trabajo en equipo y la empleabilidad. Esto implica que, a medida que los egresados demuestran mejores competencias de trabajo en equipo, también tienden a ser percibidos como más empleables.

El valor p muy bajo (menor que 0,05) significa que se puede rechazar la hipótesis nula con un alto grado de confianza. La correlación observada es estadísticamente significativa y es improbable que se deba al azar. Los resultados indican claramente que las competencias de trabajo en equipo están significativamente correlacionadas con la empleabilidad de los egresados, lo que subraya la importancia de desarrollar y fomentar estas competencias en los programas educativos.

Verificación de la segunda hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: El liderazgo no se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

H1: El liderazgo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

b) **Nivel de significancia:** 5 % = 0,05

c) **Zona:** Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 31

Segunda hipótesis específica

		Liderazgo	Empleabilidad
Rho de Spearman	Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	0,868
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	92

Nota. Base SPSS

e) Interpretación

El coeficiente de Spearman de 0,868 indica una fuerte correlación positiva entre el liderazgo y la empleabilidad. Esto significa que, a medida que las competencias de liderazgo de los egresados aumentan, también lo hace su empleabilidad. El valor p de 0,000 es significativamente menor que el umbral de 0,05, lo que permite rechazar la hipótesis nula con confianza. Esto demuestra que la relación entre el liderazgo y la empleabilidad es estadísticamente significativa y no es un resultado del azar. La correlación fuerte y estadísticamente significativa entre liderazgo y empleabilidad resalta la importancia del liderazgo como una habilidad clave para la empleabilidad en el campo de las ciencias administrativas.

Verificación de la tercera hipótesis específica

a) Hipótesis estadística

Ho: La mejora continua no se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

H1: La mejora continua se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.

b) **Nivel de significancia:** 5 % = 0,05

c) **Zona:** Mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 32

Tercera hipótesis específica

		Mejora continua	Empleabilidad
Rho de Spearman	Mejora continua	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	92
	Empleabilidad	Coefficiente de correlación	0,676
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	92

Nota. Base SPSS

e) Interpretación

El coeficiente de 0,676 indica una correlación positiva moderada a fuerte entre el mejoramiento continuo y la empleabilidad. Esto sugiere que, a medida que los egresados muestran mayor compromiso con el mejoramiento continuo, también tienden a tener mejores perspectivas de empleabilidad. Un valor p de 0,000 significa que la correlación encontrada es estadísticamente significativa, con una probabilidad extremadamente baja. Esto implica que se puede rechazar la hipótesis nula (que no hay relación) y confirmar que existe una relación significativa entre las dos variables. Los datos confirman que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el mejoramiento continuo y la empleabilidad de los egresados, reforzando la idea de que las competencias y actitudes relacionadas con la mejora continua son valoradas en el mercado laboral. Estos hallazgos

pueden ser útiles para instituciones educativas y formadores que buscan mejorar la empleabilidad de sus estudiantes a través de la implementación de programas que fomenten el aprendizaje y desarrollo continuo. Esto también sugiere que los empleadores valoran no solo las competencias técnicas de los egresados, sino también su capacidad para adaptarse y mejorar continuamente en un entorno laboral cambiante.

4.2 Discusiones

Con respecto a la hipótesis general: Las competencias blandas se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024, los resultados obtenidos muestran una correlación significativa ($\rho = 0,893$, $p < 0,001$) entre competencias blandas y empleabilidad. Este hallazgo es coherente con el estudio de Sánchez y Hernández (2022), quienes destacaron la importancia de estas competencias para el éxito profesional. Además, Rodríguez et al. (2021) subrayaron la relevancia de la comunicación y la toma de decisiones como competencias esenciales para la empleabilidad. De manera similar, Fuentes et al. (2021) sugieren la inclusión de estas competencias en los currículos académicos para optimizar el éxito profesional y la empleabilidad. Estos hallazgos refuerzan la premisa de que las competencias blandas son cruciales para la integración efectiva en el mercado laboral, proporcionando a los egresados una ventaja competitiva significativa.

Para la primera hipótesis específica: El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024, la relación entre trabajo en equipo y empleabilidad ($\rho = 0,859$, $p < 0,001$) respalda la literatura existente que considera esta competencia fundamental para la eficiencia laboral. Rodríguez (2022) argumenta que el trabajo en equipo no solo mejora la sinergia entre los empleados, sino que también eleva la satisfacción y la productividad, lo cual es directamente beneficioso para la empleabilidad. Estos resultados subrayan la importancia de que las instituciones educativas fomenten y evalúen efectivamente las competencias de colaboración en sus programas.

En relación con la segunda hipótesis específica: El liderazgo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna – 2024, la fuerte correlación entre liderazgo y empleabilidad ($\rho = 0,868$, $p < 0,001$) evidencia que las cualidades de liderazgo son altamente valoradas en el mercado laboral. Este resultado apoya las teorías que sostienen que un liderazgo efectivo es indispensable para la adaptación y el crecimiento en entornos profesionales dinámicos. Lopez (2023) refuerza esta visión, sugiriendo que el liderazgo puede transformar organizaciones y mejorar la competitividad. Además, Crisosto (2022) identificó una relación directa entre las competencias blandas de los docentes universitarios y el rendimiento académico, subrayando que un buen liderazgo educativo es crucial para el éxito estudiantil y profesional. Por tanto, es fundamental que las instituciones educativas incluyan programas de desarrollo de liderazgo dentro de sus currículos para mejorar la empleabilidad de los egresados.

Finalmente, respecto a la tercera hipótesis específica: La mejora continua se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna – 2024, la correlación moderada entre mejora continua y empleabilidad ($\rho = 0,676$, $p < 0,001$) indica que, aunque importante, otras competencias pueden tener un impacto más directo en la empleabilidad. Jara (2019) argumenta que la mejora continua es crucial para la competitividad y la productividad en el trabajo, destacando la necesidad de generar mejores ideas y prácticas. Asimismo, Ayerve (2019) subraya la importancia de la satisfacción laboral en relación con las competencias blandas, sugiriendo que la mejora continua debe estar acompañada de competencias interpersonales y de liderazgo para maximizar el potencial de empleabilidad. Estos resultados reflejan la necesidad de una combinación de competencias para optimizar el potencial de empleabilidad de un individuo, destacando la relevancia de complementar la mejora continua con otras competencias críticas.

CONCLUSIONES

1. Existe una relación significativa entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2023. La alta correlación encontrada ($\rho = 0,893$, $p < 0,001$) indica que los egresados que poseen un mayor nivel de competencias blandas tienen una mayor probabilidad de empleabilidad.
2. El trabajo en equipo tiene una relación significativa con la empleabilidad de los egresados ($\rho = 0,859$, $p < 0,001$). La capacidad de trabajar en equipo es esencial para la eficiencia y el desempeño laboral.
3. El liderazgo mostró una fuerte correlación con la empleabilidad de los egresados ($\rho = 0,868$, $p < 0,001$). Las cualidades de liderazgo son altamente valoradas en el mercado laboral y un liderazgo efectivo es indispensable para la adaptación y el crecimiento en entornos profesionales dinámicos.
4. La mejora continua se relaciona de manera moderada con la empleabilidad de los egresados ($\rho = 0,676$, $p < 0,001$). Aunque es un factor importante, otras competencias pueden tener un impacto más directo en la empleabilidad. Gutiérrez (2014) destaca la necesidad de la mejora continua para la competitividad y la productividad, mientras que Ayerve (2019) subraya que debe complementarse con competencias interpersonales y de liderazgo para maximizar el potencial de empleabilidad.

RECOMENDACIONES

1. A la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, desarrollar e implementar un programa integral de formación en competencias blandas dentro del currículo académico. Este programa debe incluir módulos específicos sobre comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo. La inclusión de estas competencias en el proceso educativo asegurará que los egresados estén mejor preparados para enfrentar las demandas del mercado laboral y mejorar su empleabilidad. La integración puede realizarse mediante talleres prácticos, seminarios interactivos y evaluaciones continuas que permitan a los estudiantes desarrollar y perfeccionar estas competencias a lo largo de su formación universitaria. Para abordar estas deficiencias, es de suma importancia implementar políticas públicas enfocadas en fortalecer la capacitación de los jóvenes, promover la generación de empleos de calidad y mejorar las condiciones para retener el talento en la región, contribuyendo así a un desarrollo económico más inclusivo y sostenible, diseñar un plan de evaluación psicológica con apoyo de especialistas y la implementación de programas y talleres que fortalezcan las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados.
2. Mejorar las competencias en trabajo en equipo, para la implementación de proyectos colaborativos interdisciplinarios que simulen situaciones reales del entorno laboral. Estos proyectos deben ser diseñados para fomentar la sinergia y la cooperación entre los estudiantes, desarrollando competencias críticas como la gestión de equipos, la resolución de conflictos y la coordinación de esfuerzos. Además, se sugiere la creación de espacios de retroalimentación continua donde los estudiantes puedan evaluar y mejorar su desempeño en equipo, promoviendo un aprendizaje reflexivo y orientado a la práctica.
3. Establecer programas de desarrollo de liderazgo dirigidos tanto a estudiantes como a docentes. Estos programas deben enfocarse en cultivar competencias de liderazgo transformacional, incluyendo la visión estratégica, la toma de riesgos calculados y la gestión del cambio. La formación en liderazgo puede incluir mentorías, simulaciones

de escenarios de liderazgo y oportunidades de liderazgo práctico en proyectos y organizaciones estudiantiles. Además, fomentar un entorno académico que valore y promueva el liderazgo ético y responsable será crucial para el éxito de estos programas.

4. Crear un sistema institucionalizado de mejora continua que incluya la evaluación periódica de las competencias blandas y técnicas de los estudiantes y egresados. Este sistema debe estar basado en la retroalimentación de empleadores, exalumnos y otros actores relevantes del mercado laboral. El objetivo es identificar áreas de mejora y ajustar los programas académicos y de formación en consecuencia. Además, se sugiere ofrecer oportunidades de educación continua y desarrollo profesional a los egresados, para que puedan actualizar y mejorar sus competencias de manera constante, manteniéndose competitivos en el mercado laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, D., Barboza, J. y Orellana, G. (2021). Solidaridad y honestidad en la práctica docente. *MÉRITO: Revista de educación*, 272-281.
<https://revistamerito.org/index.php/merito/article/view/721/1914>
- Alfaro, A. (2019). *Primero personas, después profesionales*. Mandroque de Gustavo Talavera R.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El Diccionario* (2a ed. ed.). Granica.
https://books.google.com.pe/books?id=2qguP7cfbr4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Alles, M. (2007). *Influencia de las características personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Universidad de Buenos Aires.
https://cdi.mecon.gob.ar/bases/docelec/ac1121.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Ediciones Granica S.A.
- Arista, M. (2022). *Las habilidades blandas y su relación con la empleabilidad en los colaboradores de la ciudad de Lima a partir de la pandemia por COVID-19*. Universidad Ricardo Palma.
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/6053>
- Ayerve, O. (2019). *Satisfacción por la carrera elegida y su relación con las habilidades blandas del estudiante de enfermería de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna 2019* [Tesis de grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna].
- Bernedo, L. (20 de setiembre de 2021). *La relevancia de las habilidades blandas ante el COVID-19 y para la vida laboral*. <https://ucsp.edu.pe/relevancia-habilidades-blandas-ante-covid-19-para-vida-laboral/>
- BID. (2019). *Encuesta de habilidades al trabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en el Perú*.
- Bobadilla Cornelio, J., González Tovar, C., Bobadilla Cornelio, A., Medina Chávez, A. y Sánchez Díaz, E. (2024). Situación laboral de los egresados de las universidades sudamericanas 2019-2023. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo* 15(1), 79-91. doi:<https://doi.org/10.33595/2226-1478.15.1.934>

- Cajahuanca, M. (2020). *Las competencias profesionales y la empleabilidad de los estudiantes de noveno y decimo ciclo de la Facultad de Ciencias Administrativas - UNAC 2020* [Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Lima].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9326/cajahuanca_1mdr.pdf
- Canelón, L. (2023). Análisis sobre las tendencias en competencias blandas para el desempeño laboral actual. *Revista Honoris Causa*.
<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/236/363>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica* (decimonovena ed.). San Marcos E I R.
- Carrizosa, E. (2019). Las competencias transversales para la empleabilidad y su integración en la educación universitaria. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7(1).
- Castrillo, V. I. (19 de agosto de 2022). *Factor trabajo*. Obtenido de habilidades para el trabajo: ¿Qué son y cuáles son las más demandadas?:
<https://blogs.iadb.org/trabajo/es/habilidades-para-el-trabajo-que-son-y-cuales-son-las-mas-demandadas/>
- Cedeño Sandoya, W., Ibarra Mustelier, L., Galarza Bravo, F., Galarza Bravo, J. y Gómez Villalba, D. (2022). *Habilidades socioemocionales y su incidencia en las relaciones interpersonales entre estudiantes*. Babahoyo: Revista Universidad y Sociedad.
- Chachaque, H. (2022). *Habilidades gerenciales y clima organizacional de los trabajadores en la Municipalidad de la provincia de Tacna - 2020* [Tesis de Grado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Tacna].
- Chaglla, W. (2023). *Influencia de la comunicación asertiva en el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato*. Oficina de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/4239/1/MSc%20Chaglla%20Lasluisa%20William%20Franklin.pdf>
- Chapman, W. (2015). El concepto de sociabilidad como referente del análisis histórico. *Redalyc.org*, 1-37. <https://www.redalyc.org/pdf/268/26839041001.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. The Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGRAW-HILL EDUCATION.
- Chichipe, L. (2021). *Factores que condicionan el nivel de empleabilidad de los egresados de administración de empresas de la UNTRM en la ciudad de Chachapoyas, período 2017-2019* [Tesis de Grado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas].
<https://hdl.handle.net/20.500.14077/2511>
- Ciesla, M. (2017). Soft competencies in sustainable development. *World Scientific News*, 535-543. <https://bibliotekanauki.pl/articles/1181231.pdf>
- Coll, F. (19 de marzo de 2023). *Mercado laboral*. Obtenido de Rankia:
<https://www.rankia.com/diccionario/economia/mercado-laboral>
- Corona, L. y Fonseca, M. (2009). Aspectos didácticos acerca de las habilidades como contenido de aprendizaje. *Revista Electrónica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 38-43.
- Crisosto, M. (2022). *Habilidades blandas del docente universitario y su relación con el rendimiento académico del estudiante de una universidad de Tacna, 2020*. Repositorio UCV / Escuela de Posgrado.
- Cruzado, W. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima].
<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/2696/CRUZADO%20PEREZ%20WILLIAM%20MOISES%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- David, L. y Rojas, A. (2024). Competencias para la empleabilidad de los administradores de empresas. En D. Estacio y A. Benalcázar, *Ciencias Sociales aplicada: Narrativas en la investigación de la comunicación, administración y derecho* (págs. 118-134). Quito: Religación Press.
- Díaz, G., Quintana, M. y Fieero, D. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA, Research Journal*, 17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878906>
- Equipo de contenido de SEEK. (28 de febrero de 2024). *Seek*. Obtenido de Cualidades personales y cómo se traducen en éxito profesional:

- <https://www.seek.com.au/career-advice/article/personal-qualities-and-career-success>
- Espino, J. y Soledad, F. (2022). *Desarrollo de soft skills: Un método práctico*. Madrid: Universo de Letras.
- Esquivel, Á., Leon, R. y Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superiorecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 56-72. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>
- Fischman, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena: destrezas emocionales para un mundo ágil*. Planeta Perú S. A.
- Foro Económico Mundial. (2023). *Informe sobre el futuro del empleo*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D. y Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Fuentes, S. y Márquez, J. (2017). Tendencias teóricas en la conceptualización de las habilidades: Aplicación en la didáctica de la oftalmología. *Rev. Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 438-447. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-31942017000300020
- Fundación Mentor. (31 de enero de 2022). *El 85% del éxito profesional proviene de tener habilidades sociales bien desarrolladas*. <https://fundacionmentor.org/el-85-del-exito-profesional-proviene-de-tener-habilidades-sociales-bien-desarrolladas/>
- Galindo, M. y Viridiana, R. (2015). *Productividad*. Serie de Estudios Económicos. <https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508-mexicoproductivity.pdf>
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairos.
- Gómez, M. (2020). *Metodología y técnica de la investigación*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- González, R., Gastélum, G., Zueck, M., Núñez, O. y Soto, C. (2022). *Expectativas laborales de los estudiantes de licenciatura en Educación Física*. Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física (FEADEF).

- file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-ExpectativasLaboralesDeLosEstudiantesDeLicenciatur-8071998.pdf
- Hernández Fernaud, E., Ramos Sapena, Y., Negrín , F., Ruis de la Rosa, C. y Hernández, B. (2011). *Empleabilidad Percebida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
doi:<https://doi.org/10.5093/tr2011v27n2a5>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Qumis, A. y Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación Científica*. Área de Innovaciones y Desarrollo, S. L.
<https://books.google.com.pe/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Hernández, R., Fernández , C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL / Interamericana Editores S.A. DE C.V.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria pension 65, para la elaboración de la relación bimestral de Usuarios - RBU*. Universidad Ricardo Palma. <https://repositorio.urp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/04ba8e68-a4be-4460-a617-17629bbdbcac/content>
- Hurtado, F. (27 de agosto de 2023). *LINKEDIN*. Obtenido de las habilidades blandas en el éxito empresarial: <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-blandas-en-el-%C3%A9xito-empresarial-hurtado-oroeco>
- IDB. (15 de mayo de 2024). *Empoderar a los educadores: la importancia crucial de las habilidades interpersonales en la enseñanza actual*. (S. Ruhalahti, Editor).<https://blogs.iadb.org/educacion/en/soft-skills/>
- INEI. (2023). *Indicadores del mercado laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022*. INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf

- INEI. (2023). *Indicadores del mercado laboral a nivel departamental y de principales ciudades, 2022*. INEI.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1905/libro.pdf
- Jara, V. (2019). *Características que influyen en la empleabilidad de los egresados de la carrera técnico superior de Laboratorio Clínico y Banco de Sandre de DUOC UC en el año 2018* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Santiago].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/177126>
- Jiménez, J. (07 de junio de 2022). *7 habilidades blandas fundamentales para tu empleabilidad*. <https://www.linkedin.com/pulse/7-habilidades-blandas-fundamentales-para-tu-juan-carlos-jim%C3%A9nez/>
- Kumar, V. y Tyagi, B. (2022). *Soft skills: for engineers & professionals*. India: Bluerose Publihers.
- Llácer, P. (2022). *Te van a contratar y los sabes: Las competencias claves para encontrar trabajo*. Almuzara.
- Lopez, C. (2023). *Influencia de habilidades blandas en la empleabilidad de los egresados - Escuela Profesional de Administración de Empresas, 2020*. Repositorio Institucional: Universidad Nacional Toribio Rodriguez de Mendoza. Obtenido de <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/3314>
- Lozano, M., Lozano, E. y Ortega, M. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: Revisión Teórica. *Revista Conrado*, 4172-420.
- Melo, G. y Reider, I. (2019). *Empleabilidad hoy: Habilidades esenciales*. México D.F.: Plaza y Valdés Editores.
- Neffa, J. (2017). El concepto de empleabilidad y sus usos. *ResearchGate*, 24. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/321546181>
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D. y Gonzáles, C. (2019). *Identificación, causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. BID "División de Mercados Laborales y Seguridad Social". doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0001646>
- Núñez, M., Hurtado, C., Vega, L. y Ramirez, Y. (2021). Perfil profesionales por competencias y la empleabilidad en la formación docente de estudiantes universitarios. *Rev. Int. Investig. Cienc. Soc.*, 17(2), 417-432. Obtenido de <https://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/1088/pdf>

- Ñaupas, H., Valdivida, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Panorama Laboral 2023, América Latina y el Caribe*. Lima.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf
- Portillo, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, vol. 41, núm. 2, 1-14.
- Quiroz, R. (16 de 04 de 2023). *Habilidades blandas en la educación*. Obtenido de EL PERUANO: <https://www.elperuano.pe/noticia/210213-habilidades-blandas-en-la-educacion>
- Quispe, R. (2023). *Análisis de habilidades blandas y su relación con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración en el periodo 2018-2020, de la UNA Puno*. Repositorio Institucional: Universidad Nacional del Altiplano.
https://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14082/20418/Quispe_Barantes_Reyna_Maritza.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez Gutiérrez, N. M. (2022). *Competencias balndas y empleabilida en los estudiantes de la carrera profesional de Adminsitración y Negocios Internacionales, Universidad Peruana de Ciencias e Informática Lima, 2021*. Universidad Peruana de Ciencias e Informática.
<https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/694/RAMIREZ%20GUTIERREZ%2c%20NOEMI%20MELECIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos. *Revista Electrónica Educare*, 15. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n2/1409-4258-ree-24-02-475.pdf>
- Redacción RPP. (15 de marzo de 2022). *El 72.2% de jóvenes encuentra un empleo formal durante los primeros dos años de egresar*. <https://rpp.pe/economia/economia/el-722-de-jovenes-encuentra-un-empleo-formal-durante-los-primeros-dos-anos-de-egresar-noticia-1392847>

- Rodríguez Martínez, A., Sierra Sánchez, V., Falcón Linares, C. y Mosteo Chagoyen, L. (2021). *Análisis de las soft skills clave en los procesos de orientación para el empleo en España*. Zaragoza. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8584175>
- Rodríguez, D. (2022). *Habilidades blandas y empleabilidad de los miembros del colegio de Licenciados en Administración de Ancash, Huaraz, 2022*. Huaraz. Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNM_bb4deaa8fac66d8a38ec8fc139b0838e/Description#tabnav
- Rojas, R. (2020). Habilidades blandas en estudiantes de ingeniería, un estudio comparativo 2020. *Revista IECOS*, 12(1), 71-86.
doi:<https://doi.org/10.21754/iecos.v21i1.1071>
- RPP Noticias. (20 de noviembre de 2023). ¿Cuáles son las perspectivas para el mercado laboral en el Perú? [Youtube]. Youtube. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=AqDYkRYWLaY&ab_channel=RPPNoticias
- Ruiz, L. (02 de octubre de 2023). *Actitud y aptitud: ¿en qué se diferencian?* Obtenido de La mente es maravillosa: <https://lamenteesmaravillosa.com/actitud-y-aptitud-en-que-se-diferencian/>
- SABES. (2018). *Entrevista a Sergio Tobón. Formación basada en competencias*. Obtenido de Las Voces del Sabes, 5, 19-28.:
<https://cife.edu.mx/recursos/entrevista-al-dr-sergio-tobon-uno-de-los-principales-investigadores-en-competencias-en-latinoamerica/>
- Salas, L., Gutierrez, L. y Sifuentes, M. (2020). Factores que determinan la empleabilidad de los recién egresados de la carrera de licenciados en administración de recursos humanos. *Nuevos enfoques en educación*, 13.
- Salinas, J. (2019). *Ejercita tu talento*. España: Editorial PROFIT.
<https://www.profiteditorial.com/libro/ejercita-tu-talento/>
- Sánchez, J. y Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios. *Revista Sinapsis*, 1(21).
https://www.researchgate.net/publication/367147647_Desarrollo_de_habilidades_blandas_como_estrategia_para_la_colocacion_laboral_de_los_universitarios/fulltext/63c2af1b6fe15d6a571bb656/Desarrollo-de-habilidades-blandas-como-estrategia-para-la-colocacion-la

- Shapiama Quispe, Y. L. (2022). *Habilidades blandas y satisfacción por la carrera elegida de las estudiantes de Educación Inicial de la Universidad Privada de Tacna*. Tacna. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/3084/Shapiama-Quispe-Yuliana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Spencer, S. Y. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Suarez, P. (7 de octubre de 2024). *Revista de Recursos Humanos*. Obtenido de Habilidades Blandas en la empresa: ¿por qué son importantes?: https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/07/habilidades-blandas-en-la-empresa-por-que-son-importantes/#Importancia_de_las_habilidades_blandas_en_el_trabajo
- SUNEDU. (2017). *Guía de Instrucción: Registro y envío de información del formato de egresados de pregrado 2015, para el informe bienal sobre la realidad universitaria del país*.
- Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior. *Grupo Cife*, 1-30. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3491>
- Universidad del Pacífico. (25 de mayo de 2022). *Elementos, componentes e importancia de la autoestima*. <https://admission.up.edu.pe/blog/formacion-componentes-e-importancia-de-la-autoestima/#:~:text=La%20autoestima%20personal%20es%20la,confianza%20y%20su%20bienestar%20emocional>.
- UNJBG. (21 de octubre de 2021). *Curso taller “habilidades blandas y desempeño docente universitario*. <http://web.unjbg.edu.pe/noticia/noticia.php?n=5860>
- Urhan, B. (2018). Soft Skill: Making use of the human nature to have a job in the age of technology. *Social Sciences Studies Journal*, 4(28), 6298-6304. doi:<http://dx.doi.org/10.26449/sss.j.1113>
- Vera, F. (2021). Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Revista Electrónica Transformar*, 20-29. <https://www.revistatransformar.cl/index.php/transformar/article/view/20/12>

Zambrano, R. (2019). Competencias de autoadministración en pequeños negocios dedicados a la comercialización en Nayarit. *Revista EDUCATE CON CIENCIA*, 55-69.

Zayas, I. (2022). *La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial*. Universidad Politécnica del Valle del Évora. doi:<http://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

ANEXOS

Matriz de consistencia

TÍTULO: “COMPETENCIAS BLANDAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN, TACNA - 2024”					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO Y DISEÑO	
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis general	Variable (1):	Tipo: Básica	
¿Existe relación entre las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?	Determinar la relación de las competencias blandas y la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	Las competencias blandas se relacionan significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E.P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	Competencias blandas	Nivel: Correlacional	
			Dimensiones		Indicadores
			Trabajo en equipo		Elevados niveles de productividad Esfuerzo coordinado
			Liderazgo		Seguridad en sí mismo Comunicación
Mejora continua	Productividad	Diseño: No experimental - Transversal			
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable (2):	POBLACIÓN Y MUESTRA	
a) ¿Existe relación entre el trabajo en equipo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?	a) Determinar el nivel de relación que existe entre el trabajo en equipo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	a) El trabajo en equipo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	Empleabilidad	Población : 92 egresados Muestra: En esta investigación, el método censal.	
			Dimensiones		Indicadores
			Habilidades		Habilidades básicas Habilidades pensantes
			Responsabilidad		

b) ¿Existe relación entre el liderazgo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?	b) Determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	b) El liderazgo se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	Cualidades personales	Autoestima Sociabilidad Autoadministración	Técnicas de recolección de datos: Encuesta
				Integridad y honestidad	
c) ¿Existe relación entre la mejora continua con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024?	c) Determinar el nivel de relación que existe entre la mejora continua con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	c) La mejora continua se relaciona significativamente con la empleabilidad de los egresados de la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024.	Competencias	Respeto de ideas Cultura de grupo	Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario
				Habilidades interpersonales	

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS BLANDAS

Estimado (a) egresado (a):

Le agradecemos su participación en la aplicación del presente cuestionario y le solicitamos lo siguiente:

1. Lea atentamente cada una de las afirmaciones. Marque con una "X" en las columnas según su propia decisión. Debe marcar la "X" en una sola de las columnas.
2. No existen respuestas correctas o incorrectas; lo importante es que conteste con sinceridad y confianza.

DATOS GENERALES

Edad:

Sexo:

1. Femenino ()
2. Masculino ()

Año en qué se obtuvo la constancia de egresado:

.....

Situación laboral actual:

1. Estoy trabajando ()
2. Estoy buscando trabajo ()

Si trabaja, ¿en qué sector?

1. Sector público ()
2. Sector privado ()
3. Independiente ()

ESCALA				
1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: EQUIPOS DE TRABAJO						
1	Usted le gusta trabajar en equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
2	Cree usted que trabajar en equipos de trabajo mejora su nivel de productividad.	1	2	3	4	5
3	En equipos de trabajo hay mejor coordinación.	1	2	3	4	5
4	En equipos de trabajo, se hace el trabajo más sencillo y eficiente.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: LIDERAZGO						
5	Tiene usted seguridad en sí mismo.	1	2	3	4	5
6	Soy claro en expresar mis ideas.	1	2	3	4	5
7	Tengo buena comunicación con los demás.	1	2	3	4	5
8	Me enriquece a mí mismo el invitar a las personas para expresar ideas y opiniones que difieren de la mía.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: MEJORA CONTINUA						
9	Siente usted que es competitivo hacia egresados de otra Universidad.	1	2	3	4	5
10	Falta más experiencia y ponerlas en práctica para mejorar su competitividad.	1	2	3	4	5
11	Cumple usted con los objetivos que se traza.	1	2	3	4	5
12	La productividad debe mejorar con la experiencia acumulada.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su participación.

CUESTIONARIO DE EMPLEABILIDAD

Estimado (a) egresado (a):

INSTRUCCIONES

En las afirmaciones que se presentan a continuación, existen 5 alternativas de respuesta. Deberá marcar solo uno de ellas con un aspa (X) en la casilla que usted considere pertinente. La escala para responder es la siguiente:

ESCALA				
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: HABILIDADES						
1	Al terminar la carrera obtuvo conocimientos, ¿hace usted lo posible por mejorarlo?	1	2	3	4	5
2	La E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG le brinda herramientas de gestión para la mejora de sus conocimientos.	1	2	3	4	5
3	Al terminar la carrera mejoro sus habilidades, ¿hace usted lo posible por mejorarlo?	1	2	3	4	5
4	La E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG le brinda herramientas de gestión para la mejora de su cultura general.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: CUALIDADES PERSONALES						
5	Mantiene usted un alto nivel de esfuerzo y perseverancia en sus labores.	1	2	3	4	5
6	Mantiene usted una imagen positiva de sí mismo.	1	2	3	4	5
7	Demuestra usted amabilidad y cordialidad con otras personas.	1	2	3	4	5
8	Usted establece metas personales y evalúa sus logros.	1	2	3	4	5
9	Usted mantiene un código de ética personal.	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN: COMPETENCIAS						
10	Usted respeta la idea de los demás, aunque no las comparta.	1	2	3	4	5
11	Se fomenta el trabajo en equipo en la E. P. de Ciencias Administrativas de la UNJBG.	1	2	3	4	5
12	Siempre apoya sus compañeros de trabajo cuando un tema no está claro	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su participación.

Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Valenzuela Romero, Alex Alfredo
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Decano Regional de Psicología por Tacna
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Competencias Blandas
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				/	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					/
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					/
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					/

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: AplicableIV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%Lugar y fecha: Tacna - 11/24
Celular N°: 952.715062

Alex Alfredo Valenzuela Romero
PSICÓLOGO
C.P. 11523 ARE 304 2022

Firma del Experto

DNI: 416.326.20



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO
(Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Valenzuela Romero, Alex Alfredo
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Decano Regional de Psicología por Tacna
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Empleabilidad
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				/	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					/
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					/
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					/
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					/

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%

Lugar y fecha: Tacna - 11/12/24

Celular N°: 952 715062


 Alex Alfredo Valenzuela Romero
 PSICÓLOGO
 C.P. 11223 Reg. 344 2022

Firma del Experto

DNI: 41632620



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** MSC. Jorge Gustavo Velasquez Rojas
 1.2. **Cargo o Institución donde labora:** Miembro de la Unidad de Investigación de la UPT
 1.3. **Nombre del Instrumento evaluado:** Competencias Blandas
 1.4. **Autor del Instrumento:** Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. **Título:** "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					/
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					/
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				/	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				/	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					/
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					/

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

96%

Lugar y fecha: Tacna - 11/24
 Celular N°: 940 183 926

Firma del Experto

DNI:

25788156



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MSC. Jorge Gustavo Velasquez Rojas
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Miembro de la Unidad de Investigación de la UPT
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Empleabilidad
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					✓
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					✓
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					✓
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				✓	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					✓
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					✓
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					✓
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					✓

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96%

Lugar y fecha: Tacna - 11/24
 Celular N°: 940 183 926

Firma del Experto

DNI:

25700156



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MAG. Rosa Mardely Roque Lanchipa
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente Universidad Privada de Tacna
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Competencias Blandas
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Tacna - 11/24

Celular N°: 992 579 197

Firma del Experto

DNI: 70875366



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: MAG. Rosa Mardely Roque Lanchipa
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Docente Universidad Privada de Tacna
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Empleabilidad
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 94%

Lugar y fecha: Tacna - 11/24

Celular N°: 992 579 197


 Firma del Experto
 DNI: 70875366



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Mg. Lévano Arredondo Grace Cristina
- 1.2. Cargo o Institución donde labora: Universidad Jorge Basadre Grohmann
- 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Competencias Blandas
- 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
- 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE PARA LA INVESTIGACIÓN

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92 %

Lugar y fecha: Tacna - 11/2024
Celular N°: 944960576

Firma del Experto

DNI: 42374705



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: Mg. Lévano Arredondo Grace Cristina
 1.2. Cargo o Institución donde labora: Universidad Jorge Basadre Grohmann
 1.3. Nombre del Instrumento evaluado: Empleabilidad
 1.4. Autor del Instrumento: Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. Título: "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

I. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: APLICABLE PARA LA INVESTIGACIÓN

II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

92 %

Lugar y fecha: Tacna, 11/2024

Celular N°: 944960576

Firma del Experto

DNI: 42374705



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Mtro. Rubira Otarola David Gonzalo
- 1.2. **Cargo o Institución donde labora:** Universidad Privada De Tacna
- 1.3. **Nombre del Instrumento evaluado:** Competencias Blandas
- 1.4. **Autor del Instrumento:** Cruzado Pérez, William Moisés
- 1.5. **Título:** "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**..... APLICABLE PARA LA INVESTIGACIÓN

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

88 %

Lugar y fecha: Tacna - 11 / 2024

Celular N°: 952262256



Firma del Experto

DNI: 40547724



UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (Juicio de Experto)

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. **Apellidos y nombres del juez:** Mtro. Rubira Otarola David Gonzalo
 1.2. **Cargo o Institución donde labora:** Universidad Privada De Tacna
 1.3. **Nombre del Instrumento evaluado:** Empleabilidad
 1.4. **Autor del Instrumento:** Cruzado Pérez, William Moisés
 1.5. **Título:** "Competencias Blandas y Empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la UNJBG, Tacna - 2024"

II. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	1. Deficiente 0- 20%	2. Regular 21- 40%	3. Buena 41- 60%	4. Muy buena 61-80%	5. Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científico.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	

III. **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**..... APLICABLE PARA LA INVESTIGACIÓN.....

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

68 %

Lugar y fecha: Tacna - 11 / 2024.....

Celular N°: 952262256.....



Firma del Experto

DNI: 40547724