

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR:
Bach. Marleni ALANYA TINCO
Bach. Herlinda DIAZ MAYHUA

ASESORA:
Mg. Edith PAUCAR RUIZ

AYACUCHO - PERÚ

2025

Dedicatoria

A Dios por orientarme y permitirme continuar con mis metas, a mis apreciados progenitores Julio Alanya Mendoza y Brigida Tinco Ayala, por su amor, paciencia y respaldo y a mis hermanos, quienes, con sus palabras de aliento y muestras de amor, me inspiran a continuar, gracias a ellos por creer en mí.

Marleni

A Dios, a mis padres y hermanos. A Dios porque siempre ha estado conmigo, a mis padres Albino Diaz Palma y Nola Mayhua Coronado que siempre han velado por mi educación y bienestar; y a mis hermanos que fueron modelos a seguir y por su apoyo incondicional.

Herlinda

Agradecimiento

Nuestro más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, así como a nuestros docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por su invaluable guía y apoyo en nuestro desarrollo académico y profesional.

Queremos expresar nuestro especial agradecimiento al Dr. Jorge Antonio Gálvez Molina, al Dr. Jesús A. Badajoz Ramos y a la Mg. Judith Berrocal Chillce por su paciencia y dedicación al evaluar nuestra tesis. Asimismo, extendemos nuestro profundo reconocimiento a la Mg. Edith Paucar Ruiz, por su valiosa guía a lo largo del desarrollo de nuestra investigación, brindándonos su tiempo, paciencia y constante respaldo.

Resumen

El presente estudio tuvo como principal objetivo determinar el grado de asociatividad entre las habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, durante los años de emisión de grado de bachiller del 2020 al 2021. Para ello, se llevó a cabo una investigación de tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Se utilizó el enfoque cuantitativo. La investigación estuvo conformada por una población de 124 egresados de la Escuela Profesional de Administración. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de encuesta, empleando un cuestionario como instrumento aplicado a 94 egresados. Este instrumento fue validado por tres especialistas, y su fiabilidad se comprobó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,85$). Los resultados revelaron una correlación positiva considerable y significativa entre las habilidades blandas y empleabilidad de los egresados, con un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.701$ y un nivel de significancia de $p = 0.00.$; esto confirmó la validez de la hipótesis general planteada. En conclusión, se infiere que, a medida que los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas desarrollen y apliquen sus habilidades blandas, estos aumentarán las posibilidades de mejorar su empleabilidad, facilitando así su acceso a diversas oportunidades en el mercado laboral.

Palabra clave: habilidades blandas, empleabilidad y egresados.

Abstract

The main objective of this study was to determine the degree of association between soft skills and the employability of graduates from the Professional School of Business Administration of the UNSCH, during the years of issuing the baccalaureate degree from 2020 to 2021. For this purpose, a basic research was carried out, correlational level and non-experimental cross-sectional design. The quantitative approach was used. The research consisted of a population of 124 graduates from the Professional School of Administration. Data collection was carried out using the survey technique, using a questionnaire as an instrument applied to 94 graduates. This instrument was validated by three specialists, and its reliability was verified using Cronbach's Alpha coefficient ($\alpha = 0.85$). The results revealed a considerable and significant positive correlation between soft skills and employability of graduates, with a Pearson correlation coefficient $r = 0.701$ and a significance level of $p = 0.00$. This confirmed the validity of the proposed general hypothesis. In conclusion, it is inferred that, as graduates of the Professional School of Business Administration develop and apply their soft skills, they will increase their chances of improving their employability, thus facilitating their access to various opportunities in the labor market.

Keyword: soft skills, employability and graduates.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de tablas	9
Índice de figuras.....	12
Introducción	13
I. Revisión de Literatura	19
1.1. Marco Histórico.....	19
1.1.1. Habilidades Blandas.....	19
1.1.2. Empleabilidad	20
1.2. Sistema teórico	23
1.2.1. Habilidades Blandas.....	23
1.2.2. Empleabilidad	33
1.3. Marco conceptual	44
1.4. Marco referencial	50
1.4.1. Internacional	50
1.4.2. Nacional	52
1.4.3. Local	56
II. Materiales y Métodos.....	58

2.1. Tipo de investigación	58
2.2. Nivel de Investigación.....	58
2.3. Diseño de Investigación	59
2.4. Población y Muestra.....	59
2.4.1. Población.....	59
2.4.2. Muestra	61
2.5. Fuentes de información	63
2.5.1. Fuentes Primarias.....	63
2.5.2. Fuentes Secundarias.....	63
2.6. Técnicas e instrumentos	64
2.6.1. Técnicas	64
2.6.2. Instrumentos.....	64
Validez del instrumento	65
2.6.3. Confiabilidad del instrumento.....	65
III. Resultados.....	68
3.1. Resultados Descriptivos	68
3.1.1. Datos Generales	68
a. Género.....	68
b. Edad	69
3.1.2. Resultado de la variable: Habilidades blandas.....	70

3.1.3. Resultado de la variable: Empleabilidad.....	102
3.2. Resultados Estadísticos (inferencial)	116
3.2.1. Prueba de Normalidad.....	116
3.2.2. Análisis correlativo por hipótesis.....	119
IV. Discusión.....	127
Conclusiones.....	132
Recomendaciones	134
Referencias Bibliográficas	136
Anexos	142
Anexo 1: Matriz de Consistencia	143
Anexo 2: Operacionalización de Variables	145
Anexo 3: Cálculo del Valor de Alfa de Cronbach	147
Anexo 4: Cuestionario.....	148
Anexo 5: Validación del Cuestionario por juicio de expertos	152
Anexo 6: Solicitud de información dirigida a la oficina de certificación, grados y títulos de la UNSCH	155
Anexo 7: Respuesta a la solicitud de informacion dirigida a la oficina de certificacion, grados y títulos de la UNSCH	156
Anexo 8: Base de datos	157
Anexo 9: Entrevista conversacional no estructurada	165

Índice de tablas

Tabla 1 Relación de grados de bachilleres en administración de empresas- UNSCH.....	61
Tabla 2 Validez del cuestionario de las variables	65
Tabla 3 Rango del valor Alfa de Cronbach.....	66
Tabla 4 Pregunta 1. Tengo alta motivación para alcanzar objetivos profesionales.	70
Tabla 5 Pregunta 2. Puntualidad en el cumplimiento de responsabilidades	71
Tabla 6 Pregunta 3. Participación activa en las tutorías o asesorías brindadas..	72
Tabla 7 Pregunta 4. Tener confianza en las propias capacidades y habilidades	73
Tabla 8 Pregunta 5. Dominio de al menos un idioma adicional al español	74
Tabla 9 Pregunta 6. Presentación de ideas innovadoras y creativas en el entorno laboral	75
Tabla 10 Pregunta 7. Demostrar espíritu emprendedor en las actividades	76
Tabla 11 Pregunta 8. Capacidad para auto gestionar el propio aprendizaje y desarrollo	77
Tabla 12 Pregunta 9. Tener habilidades para analizar y resolver problemas	78
Tabla 13 Pregunta 10. Demostrar pensamiento creativo en la solución de problemas.....	79
Tabla 14 Pregunta 11. Trabajar de manera efectiva en equipos multidisciplinarios	80
Tabla 15 Pregunta 12. Recibir reconocimiento por el desempeño y aporte.....	81
Tabla 16 Pregunta 13. Respetar y adaptarse a la diversidad del entorno.....	82
Tabla 17 Pregunta 14. Asumir roles de liderazgo cuando es necesario	83
Tabla 18 Pregunta 15. Tomar decisiones de manera oportuna y acertada	84

Tabla 19 Pregunta 16. Manejar adecuadamente los conflictos que se presentan	85
Tabla 20 Pregunta 17. Comunicación de manera clara efectiva	86
Tabla 21 Pregunta 18. Tratar con respeto a los compañeros y superiores	87
Tabla 22 Pregunta 19. Establecer metas y objetivos claros para el desarrollo profesional	88
Tabla 23 Pregunta 20. Planificar y organizar eficientemente las actividades	89
Tabla 24 Pregunta 21. Cooperar y colaborar con los compañeros de trabajo	90
Tabla 25 Pregunta 22. Demostrar habilidades de negociación y resolución de conflictos	91
Tabla 26 Pregunta 23. Generar confianza y credibilidad en el entorno laboral	92
Tabla 26 Pregunta 24. Actuar de manera auténtica y coherente de acuerdo a sus principios	93
Tabla 28 Pregunta 25. Ser eficaz en el cumplimiento de responsabilidades	94
Tabla 29 Pregunta 26. Resolver problemas de manera oportuna y efectiva	95
Tabla 30 Pregunta 27. Mantener una actitud de aprendizaje continuo	96
Tabla 31 Pregunta 28. Adaptarse fácilmente a los cambios y nuevas situaciones	97
Tabla 32 Pregunta 29. Gestionar adecuadamente el tiempo y prioridades	98
Tabla 33 Pregunta 30. Demostrar empatía y comprensión hacia los demás	99
Tabla 34 Análisis descriptivo de la variable: Habilidades blandas	100
Tabla 35 Pregunta 31. Buscar información sobre oportunidades laborales afines a la carrera	102
Tabla 36 Pregunta 32. Esforzarse por cumplir con los requisitos y estándares de la profesión	103

Tabla 37 Pregunta 33. Evitar sobre pensar en temas relacionadas con el desarrollo profesional	104
Tabla 38 Pregunta 34. Mantener actitud optimista frente a los desafíos de la carrera	105
Tabla 39 Pregunta 35. Tener fuerte motivación para aprender y desarrollarse continuamente.....	106
Tabla 40 Pregunta 36. Adaptarse fácilmente a los cambios y nuevas situaciones en el entorno laboral	107
Tabla 41 Pregunta 37. Creer tener el control sobre los eventos que afectan la carrera	108
Tabla 42 Pregunta 38. Confiar en las propias capacidades para alcanzar los objetivos profesionales	109
Tabla 43 Pregunta 39. Contar con una educación y formación adecuada para el desarrollo profesional	110
Tabla 44 Pregunta 40. Poseer experiencia laboral relevante para el campo donde se desempeño	111
Tabla 45 Pregunta 41. Mantener una red de contactos formales que ayudan a obtener empleo.....	112
Tabla 46 Pregunta 42. Contar con una red de contactos informales que ayudan obtener empleo.....	113
Tabla 47 Análisis descriptivo de la variable: Empleabilidad	116
Tabla 48 Pruebas de normalidad	116
Tabla 49 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson.....	119
Tabla 50 Prueba de correlación entre habilidades blandas y empleabilidad....	120

Tabla 51 Prueba de correlación entre habilidades personales e identidad de carrera	122
Tabla 52 Prueba de correlación entre habilidades interpersonales y adaptabilidad personal.....	123
Tabla 53 Prueba de correlación entre habilidades situacionales y capital humano y social.....	125

Índice de figuras

Figura 1 Rueda de Habilidades blandas	31
Figura 2. Modelo Multidimensional de la Empleabilidad.....	36
Figura 3. Estructura del marco conceptual	45
Figura 4. Género de los encuestados	45
Figura 5. Edad de los encuestados.....	68
Figura 6. Análisis descriptivo de la variable: Habilidades blandas	69
Figura 7. Análisis descriptivo de la variable: Empleabilidad.....	117
Figura 8. Campana de Gauss para las habilidades blandas	118
Figura 9. Campana de Gauss para la empleabilidad.....	118

Introducción

Actualmente, el mercado de trabajo se encuentra en una de las circunstancias más adversas en los últimos 15 años. La crisis económica global y el crecimiento gradual de la población han impactado directamente en las propuestas y oportunidades de empleo. Las transformaciones significativas que se han producido en el ámbito laboral global y particularmente en Latinoamérica han generado un ambiente de trabajo más diversificado, especializado y globalizado, en el que prevalecen altos índices de desempleo. Estas modificaciones en el ámbito laboral tienen una repercusión directa en la empleabilidad de los graduados universitarios. Se requiere de profesionales cada vez más competentes, adaptables a las fluctuaciones y circunstancias de la profesión, que sean capaces de aprender, desaprender y aprender nuevamente, que estén preparados para tomar decisiones rápidas y frecuentemente con escasa información. Estos aspectos demandan nuevos desafíos en el proceso de formación en la educación superior.

Espinoza y Gallegos (2020) las habilidades de los profesionales han experimentado una transformación significativa, numerosas organizaciones a nivel mundial han dejado de enfocarse únicamente en los saberes, notas, certificaciones y experiencias que puedan tener los candidatos a un empleo, para enfocarse en la valoración y desarrollo de habilidades blandas, que están vinculadas con la implementación de las actitudes y valores aprendidos durante el desarrollo de la carrera.

Las universidades desempeñan un papel crucial en el fomento de estas competencias. Las instituciones educativas que mantienen un sistema educativo tradicional encontrarán una dificultad significativa para transmitir este tipo de competencias, en contraposición a aquellas que poseen sistemas educativos actualizados a las exigencias del mercado de trabajo. La identificación de estas competencias en la actualidad por parte de las instituciones universitarias puede potenciar la empleabilidad

de sus graduados y, con ello, mejorar sus índices de calidad educativa en el mediano plazo mediante el desarrollo de un currículo universitario centrado en competencias o mediante programas de entrenamiento en los últimos años de la carrera universitaria. Pese a las ventajas que un futuro empleado podría obtener si cultiva sus habilidades blandas en su proceso de formación académica, aún se observa un desarrollo insuficiente de estas competencias por parte de las instituciones universitarias. Los reclutadores tienen la expectativa de que los graduados no estén desarrollando estas competencias en su formación universitaria, lo cual repercute en sus oportunidades de empleo. Los descubrimientos subrayan la relevancia de las competencias blandas en el ámbito laboral y el tipo de empleo al que los graduados universitarios pueden acceder. (Sulca, 2022)

Velarde (2022) conforme el mundo se recupera del impacto del COVID-19, los empleadores demandan profesionales con habilidades blandas apropiadas como: liderazgo, negociación, comunicación, resiliencia y trabajo colaborativo. Esto ha provocado que las instituciones universitarias deben producir graduados con las habilidades blandas y técnicas requeridas por el mercado laboral contemporáneo. Señala que la formación apropiada de los estudiantes en habilidades blandas facilitará la aproximación de los graduados a puestos de trabajo de alta calidad y con elevados estándares de empleabilidad.

En América Latina, los reclutadores valoran altamente estas habilidades porque existe un número limitado de los postulantes y colaboradores que las poseen. En consecuencia, un empleado que perfecciona sus habilidades blandas tiende a tener más posibilidades de lograr y garantizar la satisfacción laboral. Por el contrario, la falta de estas habilidades puede aumentar la probabilidad de que el trabajador obtenga un trabajo con bajos salarios, comparándolos con otros trabajos que requieren el mismo nivel educativo, encontrándose en un estado de subempleo.

En el Perú según el informe bienal sobre la realidad universitaria (2021), al año 2020, solo uno de cada diez peruanos entre 21 y 65 años había completado estudios universitarios. Este indicador presenta grandes desigualdades según la región: Lima reportó el mayor porcentaje con un 15%, mientras que las regiones de la Amazonía no superaron el 5,5%. A nivel departamental, Arequipa mostró la proporción más alta de egresados (16,1%) y San Martín la más baja (4,2%). En cuanto a la inserción laboral, se evidenció que el 72% de los bachilleres consiguió empleo asalariado formal en los 24 meses posteriores a su graduación. Los bachilleres en Educación accedieron más rápidamente al mercado laboral formal, con un promedio de 2,5 meses, en comparación con el promedio nacional de 4,4 meses. No obstante, el informe también revela signos preocupantes de precarización laboral y desempleo juvenil. El desempleo en egresados de 21 a 35 años aumentó del 6,8% al 15,5%, y el subempleo invisible se elevó del 12,7% al 25,7%, mientras que los ingresos promedio se redujeron en un 20%. Un hallazgo clave del informe es la relevancia de la experiencia laboral previa. Aquellos bachilleres que realizaron prácticas pre profesionales durante su formación tuvieron un 34% más de probabilidad de conseguir empleo relacionado con su carrera. Asimismo, los egresados con más de seis meses de experiencia laboral previa estuvieron empleados hasta 19,7 meses durante el período observado, frente a solo 5,7 meses en quienes no tenían experiencia.

Por otra parte, el informe bienal sobre la realidad universitaria (2021), sostiene que la mayor parte de los bachilleres consiguió un puesto asalariado formal de manera inmediata. En efecto, se da cuenta de que, en el país, el 52,8% de los bachilleres encontró empleo de forma inmediata tras la obtención del grado, mientras que el 24% tardó entre 1 y 8 meses, el 15,1% entre 9 y 16 meses, y solo el 8,2% más de 16 meses.

En el caso de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021, se han detectado a través de la observación y comunicación directa de las investigadoras con la población de estudio, que el proceso de inserción laboral de los recién egresados era cada vez más difícil, debido a la falta de experiencia laboral, desarrollo de habilidades, falta de redes contactos, baja autoestima y confianza, falta de orientación y apoyo, desajuste entre oferta y demanda laboral, problemas de documentación y certificación, discriminación y prejuicios, falta de flexibilidad, adaptación y otros. Asimismo, se evidencian que la mayoría de los egresados se encuentran laborando ya sea de manera dependiente o independiente, consideran que no se desempeñan en funciones, tareas y acciones, para los cuales han sido formados profesionalmente y consideran que son remunerados por debajo del mercado laboral (sub empleo invisible). Por otro lado, revisando las diferentes plataformas de convocatorias laborales formales, se evidenció el creciente interés y demanda de estas habilidades blandas por los reclutadores en los postulantes y trabajadores llegando a la magnitud que en muchas ocasiones suelen ser más valoradas que las habilidades duras.

Estos problemas tienen un impacto directo en la empleabilidad de los egresados, considerando la empleabilidad como el proceso de inserción al mercado laboral formal. Abordar estos problemas es esencial para lograr la rapidez con la que los egresados puedan vincularse al mercado laboral, donde puedan desempeñarse en puestos relacionados con su formación profesional y se encuentren satisfechos con su empleo.

En tanto, tras identificar los aspectos problemáticos, se formuló el problema general: ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas - UNSCH, 2020-2021? y de manera específica, se plantearon las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades personales y la identidad de carrera de los

egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas -UNSCH, 2020-2021?; ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades interpersonales y la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas - UNSCH, 2020-2021? y por último ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades situacionales y el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas - UNSCH, 2020-2021?.

El objetivo general planteado fue: Determinar el grado de asociatividad de las habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021. Los objetivos específicos son: Determinar el grado de asociatividad de las habilidades personales y la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH; determinar el grado de asociatividad de las habilidades interpersonales y la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH y determinar el grado de asociatividad de las habilidades situacionales y capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.

Asimismo, se presentaron las siguientes justificaciones: Justificación teórica. La fundamentación teórica de este estudio se centró en la necesidad de profundizar la comprensión de las habilidades blandas, porque consideran un importante predictor de la empleabilidad y dado que existen una gama de habilidades blandas, como la comunicación, trabajo en equipo y la solución de problemas tienen mayores impactos en la empleabilidad. Al basarnos en los planteamientos de autores como Al-Abduwani (2012) en el ámbito de las habilidades blandas y Fugate et al (2004) en la empleabilidad, el objetivo fue ampliar la conceptualización de las variables de investigación. Esta contribución teórica no solo fortalecerá los conocimientos adquiridos durante la

formación profesional, sino que también ofrecerá perspectivas valiosas para el ámbito laboral y la educación universitaria.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación fue relevante debido al uso de métodos, procedimientos, técnicas y herramientas de recopilación de datos, cuya validez y confiabilidad fueron establecidas previamente a la ejecución del estudio. Para comprender de manera precisa cómo piensan y sienten los egresados respecto a las preguntas formuladas, se emplearon diversos métodos y herramientas, lo que permitió alcanzar los objetivos propuestos. Los resultados obtenidos no solo benefician a los egresados y docentes, sino que también proporcionan una valiosa referencia para futuras investigaciones. Así, esta investigación se presenta como una contribución significativa para abordar desafíos en la educación universitaria mediante mejoras en las mallas curriculares o fomentar programas de entrenamiento en los últimos años de formación universitaria.

La formulación de las hipótesis fue la siguiente: Las habilidades blandas se asocian significativamente con la empleabilidad en los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021. Las específicas: Las habilidades personales se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH. Las habilidades interpersonales se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresa de la UNSCH. Las habilidades situacionales se asocian significativamente con capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.

I. Revisión de Literatura

1.1. Marco Histórico

1.1.1. *Habilidades Blandas*

El concepto de soft skills ha sido ampliamente examinado por varios estudiosos. La frase en cuestión tiene su origen en la conferencia sobre formación en habilidades blandas de Conarc (1972), en la que se observó que las Fuerzas Armadas de EE.UU. mostraban una excepcional destreza en la instrucción del personal sobre el uso de maquinaria para la ejecución de tareas durante el periodo comprendido entre 1968 y 1972. Sin embargo, se vio que una parte significativa de los avances realizados por un determinado grupo de militares acababa teniendo éxito. Esto molestó mucho a los militares, ya que no estaban adecuadamente preparados para ello. Iniciaron la construcción de un sistema para documentar el proceso por el que se producía esta información. Los militares estadounidenses acuñaron la expresión "habilidades blandas" para distinguirlas de las "habilidades duras", que incluían tareas relacionadas con la maquinaria. Esta distinción pretendía proporcionar un marco técnico para la formación y la evaluación de la eficacia de los militares. La importancia de las "habilidades blandas" era muy apreciada.

Wright (2018) la capacidad de su equipo para distinguir entre una sustancia rígida como una máquina y un material maleable fácil de tocar. A través de esta investigación, se identificaron tres factores clave para determinar si una habilidad puede clasificarse como "blanda" o "dura": el grado de interacción con una máquina, la cantidad de especificidad en el comportamiento a realizar y las características únicas del entorno de trabajo.

1.1.2. Empleabilidad

La obtención de un trabajo estable y seguro se estableció como norma hacia el final del siglo XX. El fenómeno de la globalización, sumado a los progresos tecnológicos y el crecimiento del mercado laboral y económico, ha generado significativas modificaciones en los hábitos laborales de las personas alrededor del mundo. Rodríguez (2010). Por un lado, es claro que las tasas de desempleo han experimentado un incremento considerable en los años recientes. Por otro lado, se refiere a un mercado de trabajo global donde las fronteras no existen. Este sector demanda empleados con habilidades y competencias avanzadas, tales como la solución de problemas, la flexibilidad, las competencias interpersonales y la adaptabilidad en el trabajo. Fundamentalmente, se anticipa que estos empleados estén al alcance de manera sencilla, preparados para tomar nuevas responsabilidades, ajustar su conducta laboral y desarrollar nuevas habilidades. Rodríguez (2010)

No se trata de una noción nueva, ya que las primeras publicaciones que utilizan esta expresión se remontan a la década de 1950. Forrier et al. (2003). El término "empleabilidad" se utiliza desde los años 90; no obstante, no es un concepto nuevo.

Por otra parte, esta idea existe desde hace bastante tiempo debido a que las primeras publicaciones que utilizan esta palabra se remontan a la década de 1950. Forrier et al. (2003). Desde el principio de los tiempos, la frase se ha utilizado para referirse a una gran variedad de cosas, y ha experimentado una importante evolución hasta nuestros días.

A lo largo de las décadas de 1950 y 1960, la idea de empleabilidad se investigó como reacción a un objetivo económico primordial, que se centraba en la consecución del pleno empleo. Esta situación se produjo en el contexto de una economía próspera y un mercado laboral tenso, y estaba íntimamente relacionada con la promoción del

empleo para garantizar que los que ahora no tenían trabajo pudieran participar en el proceso de búsqueda de empleo en el mercado laboral. En una línea similar, las políticas más notables que evolucionaron para mejorar la empleabilidad fueron tipos de intervención gubernamental dirigidos a aumentar la participación en el mercado laboral. Forrier et al. (2003).

La coyuntura económica experimentó cambios significativos a principios de los años setenta, lo que provocó un desplazamiento de las prioridades otorgadas a la empleabilidad a un nuevo contexto. Por otra parte, la empleabilidad siguió centrando su atención en el empleo en general, a pesar del aumento de las tasas de desempleo. En estas circunstancias, la atención se trasladó a la experiencia y los conocimientos que poseen los funcionarios. Por lo tanto, la necesidad económica de ser lo más "empleable" posible recaía en los segundos en lugar de en los primeros. Forrier et al. (2003).

Fue durante la década de 1980 cuando el nivel de las empresas y la forma en que afrontaban el cambio permanente se convirtieron en el centro de atención. Se creía que la empleabilidad era una forma de que las empresas se mantuvieran adaptables y flexibles ante los rápidos cambios. Según Forrier et al. (2003), el problema se trató como una herramienta de gestión de los recursos humanos para mejorar la eficacia en la gestión de las personas.

En la década de 1990, el foco en la empleabilidad volvió a enfocarse en la empleabilidad como marcador del mercado de trabajo; no obstante, no se ha logrado ningún avance significativo., adquirió una sutileza diferente a la que había tenido en las décadas anteriores.

La naturaleza del trabajo está sujeta a cambios, pero lo cierto es que conseguir un empleo es un componente esencial del crecimiento de una persona y una faceta fundamental de la existencia humana (Coutinho et al., 2008). Según Nauta et al. (2009), la empleabilidad es una necesidad esencial para que las organizaciones y los empleadores sigan siendo competitivos en un entorno dinámico. También es un objetivo para las personas que buscan el éxito profesional. En consecuencia, debido al énfasis en la integración laboral y socio profesional, la empleabilidad de las personas es un aspecto fundamental de la política tanto nacional como internacional, así como un objetivo primordial de la educación.

Aunque no está oficialmente documentada en el léxico de la RAE, esta frase ha adquirido un uso generalizado entre muchos grupos, como ciudadanos, legisladores, educadores, estudiantes, economistas, psicólogos, sociólogos, etc. Según McQuaid et al. (2005), la empleabilidad es un término de uso frecuente que no se comprende bien. La palabra "empleo" comprende varias características, ideas y causas relativas al estado de estar empleado o desempleado. Su significado varía en función de la perspectiva de las distintas partes interesadas, como la sociedad, el gobierno, los empresarios, los jóvenes y los académicos.

La información analizada señala que se ha estudiado la empleabilidad desde múltiples enfoques y a distintos niveles (individual, organizativo e industrial) (Nauta et al., 2009), además de en varios ámbitos académicos, tales como los estudios empresariales y de administración, la gestión de recursos humanos, las ciencias económicas, las ciencias políticas, las ciencias laborales, las ciencias educativas y la psicología. No obstante, son pocos los estudios de investigación que han procurado fusionar estas distintas perspectivas.

Gamboa et al. (2007), el concepto de empleabilidad se ha utilizado en muchas situaciones, incluyendo una amplia gama de interpretaciones. Se refiere sobre todo a cuestiones de empleo y desempleo.

Brown et al. (2003), mencionan que la empleabilidad es subjetiva y depende de factores como los marcos jurídicos y la dinámica del mercado laboral, y está muy influido por consideraciones ideológicas.

1.2. Sistema teórico

1.2.1. *Habilidades Blandas*

Manrique et al. (2018), establecen que las habilidades blandas se refieren a las relaciones tanto interpersonales como intrapersonales que resultan fundamentales para el crecimiento de una persona en el entorno de trabajo. Se extienden más allá de la capacitación en una profesión específica o área laboral, e incorporan atributos personales que pueden presentarse en el ambiente de trabajo. (p. 15)

Musicco (2018), define las habilidades blandas como "meta competencias" porque son habilidades transversales y pueden aplicarse a una variedad de situaciones y contextos. Estas están relacionadas con las competencias personales que cada persona posee y maneja a su manera, lo que lo diferencia de los demás en su personalidad y comportamiento. Ayudando a una persona a convertirse en una persona hábilmente competente, también puede desarrollarse y mejorarse.

Guerra (2019), las habilidades blandas son habilidades socioemocionales que ayudan a interactuar con otras personas, ayudar a tomar decisiones creativas y críticas y crear relaciones interpersonales saludables y apropiadas. Estas habilidades son esenciales para la adaptación profesional y complementan las habilidades duras y las competencias técnicas específicas.

Ramos et al. (2019), el manejo efectivo de las habilidades blandas es crucial en el ámbito profesional. Si bien estas habilidades pueden ser inherentes, todos poseemos el potencial para desarrollarlas. Los programas de habilidades blandas priorizan el desarrollo de estas habilidades en los empleados, reconociendo su igual importancia que las habilidades duras para superar los retos laborales. Al mejorar diversos aspectos de la vida laboral, estos programas facilitan un mejor crecimiento profesional y fomentan la comunicación eficaz, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.

Hidalgo et al. (2023), las habilidades blandas se definen como rasgos individuales que habilitan a las personas a relacionarse de manera armónica y eficaz con su entorno, proporcionando valores como la ética, la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la inteligencia emocional, la solución de conflictos, la empatía, la negociación, la toma de decisiones, la inclusión e integración.

Importancia de las habilidades blandas en el mercado laboral

Las habilidades blandas, también conocidas como comportamiento humano (HB), tienen un impacto significativo tanto en el ámbito académico como en el profesional. Muchas instituciones educativas fomentan el desarrollo de competencias vinculadas a las habilidades blandas, ya que permiten a los individuos prosperar en entornos personales y sociales.

Marrero (2018), sugiere que la promoción de las HB debe comenzar en la escuela primaria y continuar cultivándose y mejorándose a lo largo de toda la vida. Durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, es importante utilizar enfoques que fomenten las habilidades de pensamiento de orden superior en los alumnos. La combinación de destrezas HB y duras contribuye sinérgicamente al desarrollo integral de los

estudiantes universitarios. Por un lado, adquieren conocimientos técnicos y, por otro, desarrollan habilidades socioemocionales que mejoran su rendimiento.

Los empleadores quieren personas que ocupen sus vacantes de empleo actuales, en función del nivel de competencias requerido para el puesto. Históricamente, se ha hecho hincapié en las competencias duras, que suelen ser de naturaleza técnica y pueden evaluarse más fácilmente en un plazo breve. A medida que las empresas se enfrentan a un panorama competitivo cambiante, el conjunto de competencias exigidas a los trabajadores también está cambiando. Esto incluye el requisito de que los empleados trabajen en equipos diversos que puedan relacionarse eficazmente con diversas culturas a escala mundial. El dominio de las habilidades de comunicación interpersonal es esencial para que los trabajadores colaboren eficazmente con los miembros de su equipo y los comprendan (Dean et al., 2019), en particular aquellos designados como de alto rendimiento (HB).

Las HB se refieren principalmente al aspecto emocional y a las conexiones interpersonales. Permiten a los individuos jóvenes mejorar sus habilidades de comunicación y desarrollar más empatía. La evaluación de las HB supone un reto, lo que hace que su aplicación sea más intrincada. Las competencias interpersonales se refieren a un conjunto de talentos no cognitivos que son cruciales para un aprendizaje eficaz y un rendimiento satisfactorio en el lugar de trabajo (Singer et al., 2009).

Clasificación de las habilidades blandas

Respecto a la categorización de las habilidades blandas, el estudio llevado a cabo por Romero et al. (2021), constituye una referencia clave. Los autores realizaron un análisis exhaustivo de la literatura y de estudios empíricos para identificar diversas categorías de habilidades blandas, estructurándolas de manera cronológica:

a. Habilidades blandas planteadas por Tracy M. Kantrowitz

- **Habilidades de comunicación/persuasión:** Creatividad, nuevas ideas, aceptación, influencia en los demás, negociación, persuasión, entusiasmo, aceptar rechazos, actualización de habilidades, expresar opiniones y usar el humor.
- **Habilidades de gestión del desempeño:** Integridad, directa y honesta, expectativas, intereses, entrenamiento, capacitación, desempeño, compromisos, seguimientos, talento, confianza, prioridades, autoestima, modelo, motivación, limitaciones, esfuerzos, retroalimentación.
- **Habilidades de autogestión:** Emociones, confianza, resolución de problemas, iniciativa, tomar riesgos, tolerar el estrés, actuar con calma, superar los reveses, espíritu emprendedor y toma de decisiones.
- **Habilidades interpersonales:** Cortesía, respeto, paciencia, admitir errores, relaciones, cooperación, enfrentar problemas, empatía, escuchar, construir una red, conciliación, resolución de conflictos, accesibilidad, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- **Habilidades de liderazgo/organización:** Decisión, detallista, respeto, objetivos, delegar, juicioso, responsabilidad, persistencia, trabajo duro, planificación, organización, tiempo, soluciones y visión.
- **Habilidades políticas/culturales:** Adaptación, confidencialidad, sensibilidad, interés, retroalimentación, etc.

- **Habilidades contraproducentes:** Ejercer influencia, hablar antes de pensar, subestimar o sobreestimar, socavar a los demás y hacer comentarios inapropiados.

b. Habilidades blandas planteadas por Bernd Schulz

- **Habilidades de comunicación:** Gran dominio del lenguaje oral y escrito, autovaloración que se manifestará en habilidades de diálogo y lenguaje corporal, habilidades apropiadas para debatir y, excelentes habilidades de exposición para poder venderse a sí mismo y sus ideas.
- **Habilidades del pensamiento crítico y estructurado:** Ambas van de la mano con las habilidades para resolver problemas. Especialmente en la sociedad de la información actual, es de suma importancia filtrar críticamente el flujo interminable de datos entrantes, analizarlos y tomar decisiones informadas en función de ellos. Las habilidades analíticas también forman la base para desarrollar soluciones a cualquier tipo de problema.
- **Habilidades de creatividad:** La aplicación de la creatividad da como resultado “pensar fuera de la caja”, lo que significa que se dejan de lado las reglas y restricciones convencionales para encontrar enfoques innovadores para la resolución de problemas. La lluvia de ideas y los mapas mentales son aplicaciones bien conocidas de la creatividad en el mundo empresarial.

c. Habilidades blandas planteadas por Marcos Singer, Ricardo Guzmán y Patricio Donoso

- **Habilidades genéricas o conductuales:** Necesarias para cualquier tipo de empleo, entre las que sobresalen competencias

interpersonales, integridad, proactividad e iniciativa, Confiabilidad y predisposición a aprender.

- **Habilidades básicas o esenciales:** Se ajustan al tipo de puesto o sector. Se destacan la Comunicación asertiva, el trabajo colaborativo, la adaptabilidad y flexibilidad, la orientación hacia el servicio y la creatividad.
- **Habilidades técnicas o funcionales:** Concretamente al puesto a ocupar, como la gestión de conflictos, la formación de equipos, el entrenamiento y la tutoría de los supervisados, la motivación y el respaldo a los supervisados, el emprendimiento y el desarrollo de redes sociales.

d. Habilidades blandas planteadas por Rouxelle De Villiers

- **Habilidades de comunicación:** Incluyen competencias como la negociación, la escucha activa, la persuasión, la solución de conflictos, la gestión de objeciones, la comunicación escrita, la elaboración de informes, entre otras.
- **Habilidades de resolución de problemas y pensamiento:** Incluye las capacidades analíticas, la creatividad, la solución de problemas, preguntas y encuestas, la percepción de incertidumbres y complejidades, así como la percepción de ambigüedades y complejidades.
- **Liderazgo y habilidades del trabajo en equipo:** Incluye el estímulo, la perspectiva, la negociación, la solución de conflictos, la persuasión, las interpretaciones del estilo social y el liderazgo situacional, la provisión de servicios, la administración de proyectos,

el compromiso, el criterio, la sociabilidad, la solución conjunta de problemas, la administración del conocimiento y la implementación de la toma de decisiones, la empatía, la motivación, entre otros aspectos.

- **Valores éticos y morales:** Incorpora la conciencia cultural, el código de comportamiento y valores profesionales, las valoraciones transculturales, la administración de la diversidad, la ética laboral, la fiabilidad, la integridad y la honestidad.
- **Autogestión:** la administración del tiempo, la motivación personal, la autoevaluación realista y la autocontrolación

e. **Habilidades blandas planteadas por Alicia Wilson-Ahlstrom y Nicole Yohalem**

- **Comunicación:** Contempla la Autoexpresión, escuchar, hablar en público y reconocer señales no verbales.
- **Relaciones y colaboraciones:** Habilidades interpersonales, trabajo en equipo, flexibilidad y competencia cultural.
- **Pensamiento crítico y toma de decisiones:** Tiene que ver con razonamiento, formulación de juicios y decisiones, resolución responsable de problemas, creatividad; y acceso, evaluación y uso de la información.
- **Iniciativa y autodirección:** Autoconciencia, establecimiento de objetivos y trabajo para alcanzarlos, gestión, trabajo independiente y guía - liderazgo de otros.

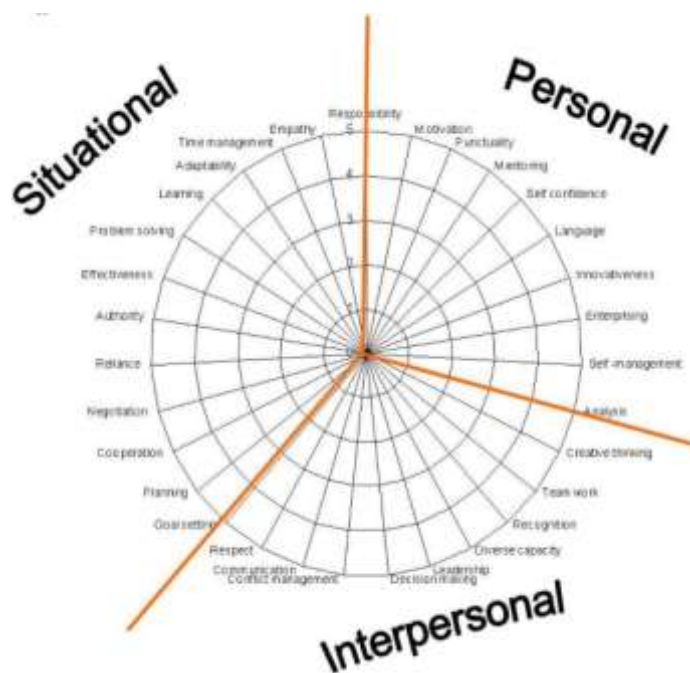
f. **Habilidades blandas planteadas por Ginevra Musicco**

- **Introspectivas:** Aprender a manejar sus emociones, cambiar sus creencias limitadoras, identificar sus fortalezas y puntos de mejora, mejorar su autoconciencia y sentirse seguro de sí mismo.
- **Diagnósticas y de acción:** Propuesta y solución de problemas, evaluación de los recursos existentes, creatividad, habilidad para manejar circunstancias novedosas y transformaciones significativas, adaptabilidad, iniciativa, organización, administración del tiempo, entre otros.
- **Relacionales:** Empatía, atención plena, asertividad, comunicación efectiva, resolución de conflictos, negociación y acuerdo mutuo, administración, colaboración y liderazgo.

Otra contribución relevante, es la investigación desarrollada por Inga et al. (2022), quienes retomaron la clasificación propuesta por Al-Abduwani (2012). Este autor define las habilidades blandas como habilidades que pueden ser inherentes o adquiridas, y cuya ejecución debe ser observable y repetible. Estas habilidades solo pueden evaluarse a través del desempeño, ya que no se limitan a conocimientos teóricos, sino que se manifiestan en la práctica. Además, pueden ser enseñadas, aprendidas, capacitadas o entrenadas, pero únicamente se adquieren mediante su aplicación continua y se perfeccionan con el aprendizaje y la experiencia. La clasificación propuesta por Al-Abduwani se presenta en la figura 1.

Figura 1

Rueda de Habilidades blandas



1.2.1.1. Dimensión de las habilidades blandas

Al-Abduwani (2012), propuso una estructura de clasificación que organiza las habilidades blandas en tres categorías fundamentales: personales, interpersonales y situacionales. Esta tipología permite una mejor comprensión y evaluación de las habilidades individuales dentro de entornos laborales caracterizados por su diversidad y complejidad.

a. Habilidades Personales

Las habilidades personales se refieren a aquellas habilidades intrínsecamente relacionadas con el individuo y su actitud frente al entorno. Estas habilidades incluyen aspectos como la puntualidad, el uso adecuado del lenguaje, el espíritu emprendedor y la motivación, los cuales contribuyen directamente al desarrollo personal. A su vez, otras habilidades como la innovación, la tutoría y la asunción de responsabilidades

refuerzan la capacidad del individuo para contribuir al desarrollo organizacional. La evaluación de estas habilidades puede realizarse a través de indicadores específicos, tales como la motivación, la puntualidad, la auto confianza, el dominio del idioma, la capacidad de innovación, el emprendimiento, la autogestión, el análisis crítico y la habilidad para brindar tutoría. Este conjunto de habilidades personales representa una base sólida para el crecimiento tanto individual como colectivo dentro de un entorno laboral.

b. Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales comprenden aquellas habilidades que implican la interacción efectiva con otras personas dentro del entorno laboral. Estas habilidades se centran en reconocer y respetar el valor de los demás, así como en la comunicación efectiva con los miembros del equipo. Asimismo, el manejo adecuado de conflictos y la toma de decisiones compartidas permiten al individuo pensar de forma creativa y actuar con empatía, contribuyendo a la excelencia colectiva y al fortalecimiento de la competencia organizacional. La medición de estas habilidades puede realizarse a través de indicadores como la creatividad, la colaboración en grupo, el reconocimiento, el dominio de habilidades diversas, el liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación eficaz y el respeto mutuo. Estas habilidades resultan esenciales para fomentar ambientes de trabajo colaborativos y productivos.

c. Habilidades Situacionales

Se enfoca en las capacidades que posibilitan a las personas ajustarse y actuar de manera eficiente en diversas circunstancias y entornos de trabajo. Incorpora subcategorías como el establecimiento de objetivos, la planificación, la colaboración,

la negociación, la confianza, la autenticidad, la eficiencia, la solución de problemas, el aprendizaje, la adaptabilidad, la administración del tiempo y la empatía.

1.2.2. Empleabilidad

El concepto de empleabilidad es multidimensional, en el que se hace necesario distinguir entre factores relevantes para la obtención de un trabajo y factores relevantes para la preparación para el trabajo.

Es un concepto vinculado a aspectos internos y externos al individuo, con una oferta y una demanda, y de cuya variabilidad es dependiente. Está estrechamente relacionada con factores como:

- El equipamiento del individuo: El aprendizaje y las competencias que les harán capaces de encontrar y desarrollar un trabajo.
- El mercado laboral y la economía: La oferta, que marca las exigencias y requisitos requeridos.

Suárez (2016), define a la empleabilidad desde una perspectiva general e individual, desde el punto de vista general menciona que es el conjunto de variables que explican la situación de empleo o de desempleo de una persona, destacando que al decir empleo incluimos también el autoempleo. Pero desde una perspectiva individual, la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder a un empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo. Asimismo, define la empleabilidad como la posibilidad de adquirir una vacante en un determinado mercado laboral determinada por los rasgos que posee el buscador y que son los que le permiten superar los obstáculos que impone el mercado.

Para Kohler (2004), el término tiene un doble significado dependiendo del punto de vista (sociedad o individuo) pero con un “corazón común”. Según el autor, desde el punto de vista de la sociedad se entiende como: “ser capaz de desarrollar una tarea bastante significativa para la sociedad, o al menos para que alguno de sus miembros pague por ello”; desde el punto de vista del individuo: “ser capaz de ganarse la vida con su propio trabajo”.

Aunque no hay una definición única, (Suárez, 2016), mediante una síntesis de la variada literatura analizada, ha reconocido tres elementos fundamentales que forman parte del concepto:

- La capacidad de conseguir el primer trabajo y, por ende, el interés por obtener esa competencia esencial, la selección de profesión y el entendimiento del entorno laboral; esto se instauraría en el sistema educativo.

- La capacidad para conservar el empleo y hacer transiciones entre trabajos y tareas dentro de la misma entidad con el objetivo de cumplir con nuevos requerimientos laborales.

- La capacidad de adquirir un nuevo trabajo en caso de que sea necesario, así como la capacidad de gestionar las transiciones laborales tanto entre organizaciones como dentro de ellas; en otras palabras, la capacidad de ser independiente en el mercado laboral.

La empleabilidad alude a la disposición de los empleados para mantenerse atractivos para el mercado de trabajo (factores de oferta), respondiendo y previendo modificaciones en las tareas y el ambiente de trabajo (factores de demanda), a través de los instrumentos de desarrollo de recursos. (Salinas, 2023).

Se ha realizado una aproximación al concepto de empleabilidad desde diversas perspectivas. Por un lado, desde perspectivas más individualistas que consideran las variables centradas en el individuo al evaluar su capacidad laboral; y por otro, desde enfoques más multidimensionales que incorporan también las variables contextuales que pueden influir significativamente en la empleabilidad del individuo. (Salinas, 2023).

Vanhercke et al. (2014), la empleabilidad es la percepción de ser empleable dentro de la organización actual (mercado laboral interno) o en una organización diferente (mercado laboral externo). El contraste mencionado aquí se refiere a la percepción de ser empleable dentro de la organización (empleabilidad interna) y la percepción de ser empleable fuera de la organización (empleabilidad externa).

El término empleabilidad como «capacidad para lograr un empleo. No solo se refiere a la adecuación de sus conocimientos y aptitudes, sino también a los incentivos y las oportunidades ofrecidos a los ciudadanos para que busquen un empleo. Varios estudios evidenciaron que, por lo general, se presentan escasas oportunidades de empleo, no tanto por carencias en el conocimiento como por falta de actitudes laborales positivas. (Salinas, 2023).

1.2.2.1. Modelos teóricos de empleabilidad

A continuación, se describen cuatro modelos teóricos principales que se establecieron desde una perspectiva psicosocial:

a) Modelo multidimensional de empleabilidad

Fugate et al. (2004), la empleabilidad abarca una variedad de factores que se enfocan y ayudan a que el individuo se ajuste exitosamente a las variaciones que experimenta en el entorno laboral. Así pues, la empleabilidad es un constructo

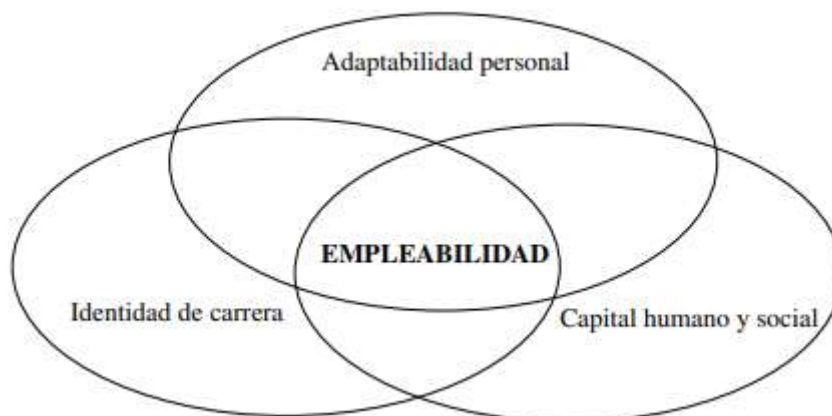
psicosocial que incluye características personales que respaldan elementos emocionales, conductuales y cognitivos que facilitan la adaptación y fortalecen la relación entre el individuo y el trabajo. Esto ocurre porque la empleabilidad incluye rasgos individuales que promueven estos elementos.

Este enfoque se relaciona que las personas asuman la responsabilidad de sus propias perspectivas de crecimiento profesional. Por lo tanto, es necesario que las personas adquieran la información, las habilidades, los talentos y otros rasgos que aprecian los empleadores. Estas características deben ser favorables a la condición del individuo y deben permitirle adaptarse a las exigencias del entorno laboral.

La identidad profesional o de carrera, la adaptabilidad personal y el capital humano y social son los tres componentes que conforman la empleabilidad, según, Fugate et al. (2004). Estos tres componentes son interdependientes y se definen mutuamente. La figura 2 presenta estas tres dimensiones.

Figura 2.

Modelo Multidimensional de la Empleabilidad



Nota: Fugate et al., (2004)

Dimensiones de la empleabilidad

Fugate et al. (2004), define a la empleabilidad como "la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene para obtener un empleo de su preferencia o mejorar el que tiene, teniendo en cuenta que estas oportunidades dependerán de sus características y comportamientos, y de los factores contextuales que lo rodean", es decir es la construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición adaptativa, el comportamiento y su efecto, y mejoran la interfaz del trabajo individual." Además, que la empleabilidad se enfoca en aspectos personales, lo que promueve la predisposición del individuo a enfrentar situaciones de manera proactiva y a adaptarse a las exigencias del ambiente, y que demanda flexibilidad ante las exigencias del entorno, es decir es la conjugación de dichas características personales con el mercado laboral existente. En consecuencia, ofrecen las siguientes dimensiones:

1. Identidad de Carrera o profesional

Fugate et al. (2004), define a la identidad de carrera como el constructor de la identidad profesional que proporciona una base cognitiva y afectiva sólida para la empleabilidad. Al abordar "quién soy o quiero ser" en el ámbito laboral, las identidades profesionales delimitan posibilidades para el yo en el trabajo - "yoes posibles" proporcionando metas personales o aspiraciones. Describe los posibles yo de los individuos como las representaciones cognitivas de los "estados (no) deseados para el yo, así como ideas específicas sobre cómo realizar, mantener o evitar estos estados". Por ejemplo, si un trabajador desea ser un gerente exitoso (yo deseado) dentro de una determinada empresa de alta tecnología, puede esforzarse por adquirir no sólo el conocimiento técnico requerido, sino también un título de posgrado en administración de empresas. Tanto el componente técnico como el empresarial del yo

deseado suponen la elección y la búsqueda de objetivos profesionales específicos. El mismo razonamiento se aplica a la hora de evitar posibles roles profesionales no deseados. Por lo tanto, las identidades profesionales ofrecen modelos cognitivos que guían, controlan y mantienen el comportamiento a medida que las personas fomentan conductas acordes con su yo deseado.

Fugate et al. (2004), mencionó que la identidad profesional no consiste en la acumulación de experiencias laborales, sino en la incorporación de estas experiencias en estructuras relevantes o provechosas. De forma parecida, el carácter cognitivo-emocional de la identidad profesional abarca las otras diferencias individuales (como las disposiciones, conocimientos y habilidades) que engloban la empleabilidad y simplifican la detección y ejecución de oportunidades laborales. La identidad profesional también se manifiesta en el estilo de vida de una persona. El estudio de Berzonsky acerca del estilo de identidad propone que los individuos varían en su reacción a las posibles consecuencias de sus acciones para las identidades que mantienen. Los individuos con una "orientación informativa" suelen buscar y emplear de manera proactiva información pertinente para su propio bienestar, mientras que los individuos con una "orientación normativa" suelen ajustarse a las expectativas ajenas y los que poseen una "orientación evitativa" suelen evitarse a sí mismos. Así pues, los trabajadores con un enfoque de identidad centrado en la información son más propensos a buscar e internalizar información que potencie su posición dentro del marco de un empleo específico y de sus trayectorias laborales en general (Ashforth, 2001), y probablemente estén más capacitados para enfrentar una serie de retos como elementos estresantes vinculados al trabajo. Por ejemplo, en una investigación de mujeres que recibían asistencia pública, hallaron que una orientación informativa estaba vinculada con menos rotación laboral y menos tiempo en asistencia pública en

comparación con una orientación evitativa (aunque las discrepancias entre las orientaciones informativas y las normativas no resultaron ser relevantes). Así pues, un enfoque de identidad centrado en la información puede potenciar la habilidad para reconocer y explotar oportunidades laborales, es decir, oportunidades de empleo.

2. Adaptabilidad Personal

Las personas adaptables están dispuestas y son capaces de cambiar factores personales (disposiciones, comportamientos, etc.) para satisfacer las demandas de la situación. La adaptabilidad personal contribuye tanto al desempeño organizacional como al éxito profesional, ya que permite a las personas seguir siendo productivas y atractivas para los empleadores en dominios laborales en continuo cambio. Los investigadores han articulado la importancia de la adaptabilidad para el desarrollo profesional general de uno. (Fugate et al., 2004), define principalmente por las variaciones individuales que predisponen a las personas a involucrarse en esfuerzos de adaptación de manera proactiva. Para que la empleabilidad sea conceptualmente coherente, las diferencias individuales que favorecen la adaptabilidad personal deben implicar actividad, en consonancia con la orientación activa previamente mencionada. Además, estas variaciones personales deben poseer la doble característica de ser producidas internamente, es decir, disposiciones, pero orientadas hacia el exterior, los componentes de adaptabilidad personal deben tener consecuencias evidentes para las conductas adaptativas en el entorno de trabajo.

La flexibilidad es esencial para la capacidad de adaptación personal. La disposición hacia el cambio y las nuevas vivencias fomenta el aprendizaje constante y facilita la identificación y utilización de oportunidades laborales. Los individuos abiertos suelen mostrar flexibilidad al lidiar con los retos intrínsecos a circunstancias inexploradas, por lo que la apertura promueve actitudes personales positivas hacia los

sucesos de transformación en el trabajo. En una investigación, descubrieron que la aceptación del cambio estaba vinculada de manera positiva con la satisfacción en el trabajo, mientras que de manera negativa con la irritación en el trabajo y las intenciones de abandonar. La adaptabilidad al cambio se relacionó de manera positiva con la comodidad en circunstancias desconocidas o inexploradas, así como con un incremento en la competencia en el entrenamiento en diversas profesiones.

Revisando la literatura sobre adaptabilidad, encontramos indicadores significativos que satisfacen los siguientes criterios de decisión. Primero, la variable requería una importancia conceptual global para la adaptabilidad en el entorno de trabajo. En segundo lugar, y de manera más concreta, necesitamos que cada variable concuerde con el propósito conceptual de empleabilidad. En otras palabras, las variables seleccionadas para aportar a la detección y ejecución de oportunidades laborales; el enfoque externo mencionado previamente. Finalmente, seleccionamos cinco diferencias personales que satisficieran nuestras necesidades y parecían estar especialmente vinculadas con la adaptabilidad personal: optimismo, inclinación a aprender, apertura, locus de control interno y autoeficacia generalizada. Además, argumentamos que cuando se presentan en personas con alta capacidad de rendimiento laboral, estos factores de adaptabilidad personal están vinculados cognitiva y emocionalmente, y están orientados a tener un impacto significativo en la detección y ejecución de oportunidades laborales.

3. Capital humano y social

La tercera dimensión de la empleabilidad tiene que ver con el capital humano y social, consiste en realizar inversiones en dichos capitales con la finalidad de obtener rendimientos prósperos a futuro.

En tanto al capital humano son el conjunto de factores individuales que impulsan el desarrollo personal y profesional de una persona y permite cumplir con las expectativas de desempeño, tiene que ver con la educación y experiencia lo cual son factores de progresión en la carrera, dentro de factores individuales señala “la edad, educación, experiencia y formación laboral, inteligencia emocional y habilidades cognitivas como parte del capital humano”

Por otro lado, el capital social es entendido como la voluntad de la persona de establecer redes de contacto y relaciones interpersonales y como bien dice que a mayor sean las redes de contactos mejor serán las oportunidades de encontrar algo mejor por tal motivo es necesario la creación y mantenimiento de redes de contacto profesionales y contar con ello supone un éxito laboral.

Los beneficios del capital social y su impacto en la posibilidad de empleo se evidencian en las conductas de las personas al buscar trabajo. Los individuos con un capital social adecuadamente formado suelen recurrir a redes de búsqueda laboral informales (como "amigo de un amigo"), así como a redes más formales (como servicios de colocación patrocinados por la compañía). En realidad, en un estudio, descubrieron que los directivos frecuentemente hallaban empleo a través de redes informales y que el capital social ejercía un impacto positivo e independiente sobre el sueldo, más allá del capital humano. El capital social posee una relevancia extra debido a que las relaciones intrínsecas pueden englobar organizaciones y tiempo. Así pues, las redes sociales potencian la habilidad de una persona para detectar y capitalizar oportunidades entre organizaciones, entre sectores y a lo largo de trayectorias completas. Esto es particularmente verdad si un integrante de la red social posee el poder de contratar.

El capital humano alude a una serie de elementos que afectan las variables de progreso profesional de un individuo: edad y formación, experiencia en el trabajo y formación, rendimiento laboral y antigüedad en la organización, inteligencia emocional y habilidad cognitiva. Entre los múltiples elementos del capital humano, se ha evidenciado que la formación y la experiencia son los indicadores más robustos de la evolución laboral. Para la mayoría de los empleos, se requiere un nivel de formación, si no es imprescindible, ya sea un nivel de educación obligatoria, un título de asociado, un título de cuatro años, una certificación para una trayectoria laboral específica o un título profesional.

b) Modelo de la empleabilidad como proceso

El proceso de empleabilidad es un modelo establecido por Forrier et al., (2003). Este modelo describe el proceso de desarrollo y utilización de las posibilidades de empleo, e integra tanto las cualidades humanas como los elementos del entorno. El modelo se construyó a partir de un enfoque secuencial. Dado que la empleabilidad no es una característica que se considere fija en las personas, sino que está ligada al tiempo y al espacio, es difícil medirla directamente. Desde este punto de vista, la empleabilidad es una mezcla de varios componentes diferentes, y es susceptible de cambios continuos. Por ello, es imprescindible primar el proceso sobre la evaluación.

El modelo del proceso de empleabilidad advierte que es posible determinar qué variables influyen en la probabilidad de que una persona encuentre empleo en el mercado laboral interno o externo, así como el modo en que estos elementos pueden interactuar entre sí.

c) Modelo de empleabilidad auto percibida

De Cuyper et al., (2012), analiza la empleabilidad "en términos de los resultados asociados a la probabilidad de obtener y mantener un empleo". Estos resultados, según estos autores, se refieren al nivel de oportunidades de empleo percibidas o a la empleabilidad percibida. Tradicionalmente, la empleabilidad se ha evaluado utilizando indicadores objetivos de la posición de un individuo en el mercado laboral, como la educación, la formación o la posición ocupacional; sin embargo, en los últimos años, los autores han desarrollado indicadores subjetivos de empleabilidad basados en la investigación sobre la facilidad percibida de movimiento, que fue propuesta inicialmente por March y Simon (1958). Esto se refiere a la percepción que tiene el individuo de las opciones que tiene a su disposición dependiendo de si el mercado laboral es interno o externo.

Rothwell et al., (2007), el nivel de empleabilidad percibida viene determinado por la evaluación que hace un individuo de sus capacidades actuales y futuras para afrontar con eficacia situaciones como ascensos, procedimientos de selección, despidos o reducciones de plantilla. En la percepción de las oportunidades de empleo influyen tanto las características y los comportamientos individuales como los factores contextuales. Es la valoración subjetiva que hacen los individuos sobre sus posibilidades de encontrar empleo a partir de la situación objetiva del mercado laboral y de rasgos personales específicos. Gamboa, (2014)

Vanhercke et al., (2014), ofrecen un ejemplo que demuestra la influencia primordial de las características individuales y organizativas. Es más probable que un individuo de mayor edad (factor personal) se considere a sí mismo con menor empleabilidad en comparación con una persona más joven debido al mayor coste

asociado a su perfil en el mercado laboral. Cuando el gobierno ofrece incentivos financieros que permiten a las empresas contratar más personal (elemento estructural), es más probable que los demandantes de empleo se consideren más empleables que cuando no existen estos incentivos.

Además, este concepto se refiere a la adquisición y el mantenimiento del trabajo. La afirmación sugiere que el concepto de empleabilidad percibida es significativo para varios segmentos de la población activa y en diferentes etapas de su trayectoria profesional. La empleabilidad percibida se ha examinado en varios grupos, incluidos los estudiantes (graduados), las personas empleadas y las personas sin empleo.

Vanhercke et al., (2014), la empleabilidad percibida desempeña un papel fundamental en varias etapas de la carrera profesional de una persona, como la exploración del mercado laboral, la obtención y el mantenimiento del trabajo actual y la transición entre empleos. Además, la palabra "empleo" engloba tanto la cantidad (es decir, la cantidad de puestos de trabajo disponibles) y la calidad (es decir, la categoría de puestos de trabajo) (Vanhercke et al., 2014, p. 596). La parte cuantitativa se refiere a las oportunidades de empleo alternativas, mientras que el aspecto cualitativo se refiere a las perspectivas profesionales comparables o superiores.

1.3. Marco conceptual

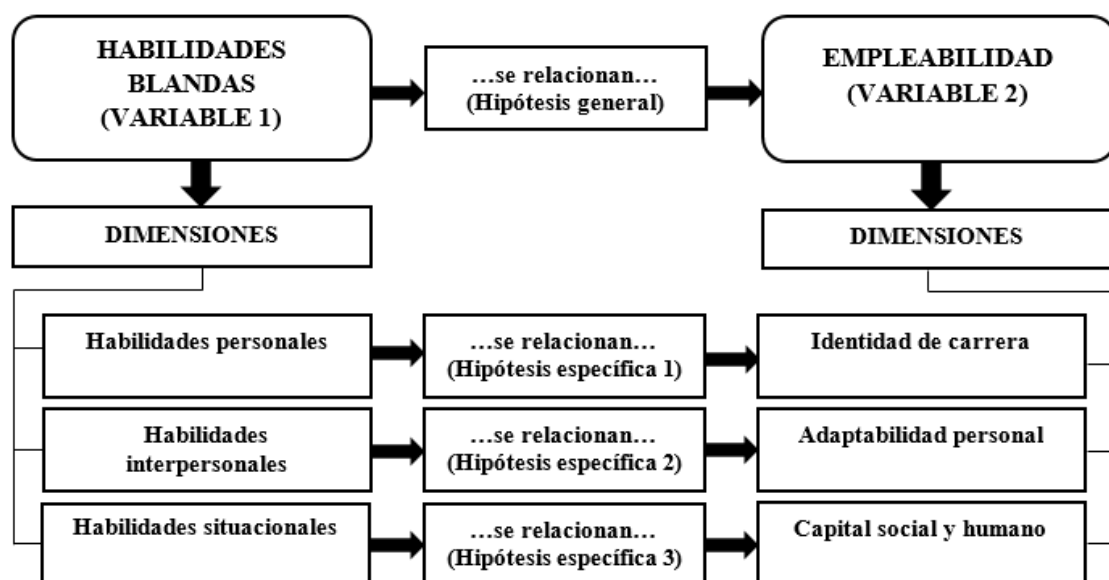
Para el tratamiento de la variable "1" referida a las habilidades blandas hemos considerado como autor base a Al -Abduwani (2012), quién define las habilidades blandas como una habilidad o competencia que puede ser inherente o adquirida y puede realizarse repetidamente. Puede verificarse y evaluarse únicamente a través de su desempeño y puede demostrarse, aprenderse, enseñarse, capacitarse o entrenarse, pero adquirirse únicamente al realizarlos y mejorarse mediante el aprendizaje. Este

autor desarrolla tres dimensiones (rueda de las habilidades): habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades situacionales. Estas dimensiones proporcionan una estructura útil para identificar y comprender las diversas habilidades blandas presentes en los trabajadores en diferentes roles laborales.

Para el desarrollo de la variable “2” referida a empleabilidad, está bajo los parámetros de la modelo multidimensional. En esta investigación hemos considerado como autor base a Fugate et al. (2004), quienes definen que la empleabilidad es entendida como el atractivo de un trabajador en el mercado laboral. La identidad profesional o de carrera, la adaptabilidad personal y el capital humano y social son las tres dimensiones que conforman la empleabilidad, estos son interdependientes y se definen mutuamente.

Figura 3.

Estructura del marco conceptual



Nota. Modelo tomado de Oré (2019) el ABC de la Tesis.

A partir de estas consideraciones los principales temas a abordar en esta investigación son:

Habilidades. Son capacidades y/o destrezas que una persona tiene para realizar varias acciones.

Habilidad blanda. Son habilidades o destrezas que un individuo tiene para responder a su entorno y que no requieren de saberes técnicos anteriores. Estas competencias son características de la personalidad de una persona que promueven la interacción social, además de la realización de tareas concretas.

Habilidad personal. Son cualidades intangibles que influyen en la forma en que una persona actúa y completa sus tareas.

Habilidad interpersonal. Son las que nos facilitan construir conexiones y relaciones duraderas y eficaces con las personas. Su evolución conlleva la habilidad de identificar nuestras emociones y las de los demás, además de la capacidad de manejarlas en las interacciones con los demás.

Habilidad situacional. Dependen de la situación en que se despliegan.

Motivación. Es tener el impulso y el entusiasmo para lograr algo sin la supervisión o influencia de otros.

Puntualidad. Es una postura humana vista en numerosas sociedades como la virtud de organizar cronológicamente para realizar una labor necesaria o cumplir con una responsabilidad antes o en un tiempo previamente comprometido o realizado a otra persona.

Auto confianza. Implica sentirte seguro de ti mismo y de tu talento, no de una forma arrogante, sino de una forma realista

Emprendimiento. Capacidad de una persona o grupo de personas para generar y desarrollar un negocio o proyecto, con el objetivo de generar valor económico y social.

Autogestión. Habilidad para manejar de forma eficiente tu conducta, pensamientos y sentimientos.

Pensamiento creativo. Capacidad para idear algo nuevo, relacionar algo conocido de forma innovadora o apartarse de esquemas de pensamiento o conducta habituales.

Trabajo en equipo. Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

Liderazgo. Conjunto de competencias gerenciales que una persona posee para impactar en la manera de ser o comportarse de los individuos o en un equipo de trabajo específico.

Toma de decisiones. Es el método que se utiliza para evaluar diferentes opciones y alternativas con el propósito de tomar la mejor decisión final

Manejo de conflictos. Es una competencia socioemocional que nos facilita afrontar, de forma constructiva, las disputas con otros individuos, restringiendo los elementos negativos y potenciando los positivos para alcanzar un aprendizaje óptimo y conseguir los mejores resultados para el equipo.

Establecimiento de metas. Las metas están asociadas con un desempeño mejorado pues movilizan el esfuerzo, dirigen la atención y estimulan la persistencia y el desarrollo de las estrategias.

Planificación. Consiste en establecer los procesos, los mecanismos, los medios y los recursos que permiten alcanzar una situación objetivo, a partir del reconocimiento de una situación de partida.

Cooperación. Acto o procedimiento de colaborar para lograr un objetivo compartido, obtener un beneficio recíproco.

Negociación. Proceso de interacción entre al menos dos partes con el objetivo de llegar a un consenso sobre intereses que se consideran distintos.

Confianza. Poseer un sentido interno y realista de nuestras capacidades.

Autenticidad. Consiste en identificar mi yo subjetivo con lo que objetivamente soy, sin una separación entre lo que soy y lo que quisiera ser.

Eficacia. "hacer las cosas correctas", es decir, hacer lo que se debe hacer para lograr los objetivos buscados.

Resolución de problemas. Capacidad para identificar un problema, tomar medidas lógicas para encontrar una solución deseada, y supervisar y evaluar la implementación de tal solución.

Aprender. Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.

Adaptabilidad. Es la capacidad de modificar el comportamiento y adaptarse a diferentes situaciones y personas de forma rápida y adecuada.

Gestión del tiempo. Es el proceso de planificación y organización del bien intangible más relevante "el tiempo", de la manera más productiva y eficiente.

Empatía. Es la habilidad de un individuo para entender las emociones y sentimientos ajenos, fundamentada en la identificación del otro como semejante, es decir, como una persona parecida con una mente propia.

Capital humano. El concepto de capital humano se refiere a las capacidades, habilidades, competencias, saberes y otros atributos acumulados a lo largo del tiempo, ya sea mediante la educación general (también conocida como capital humano general), o mediante la formación específica a través de la experiencia laboral (o capital humano específico).

El capital social. Alude a la fortaleza y posibilidades que se facilitan por el conjunto de redes sociales, que pueden determinar la información e influencia a la que se tiene acceso, aumentando las posibilidades de carrera.

La identidad de carrera. Se refiere a cómo las personas se definen a sí mismas en el ámbito laboral, incorporando conceptos como la identidad laboral, la identidad de función y la identidad de la organización. Esta identidad laboral, que abarca intereses y metas laborales, se forja a partir de las experiencias anteriores de triunfo y derrota, y la autoconfianza adquirida. Estas vivencias están sujetas a las oportunidades educativas y sociales a las que se exponen los individuos, las cuales están a su vez influenciadas por los entornos socioculturales en los que se encuentran insertos.

Adaptabilidad. Hace referencia a la disposición y destreza para ajustarse y manejar variaciones y distintos contextos. Como meta-habilidad, permite que el individuo se adapte a nuevas actividades y relaciones, además de ayudarlo a incorporar nuevos roles y obligaciones a sus identidades personales.

1.4. Marco referencial

1.4.1. Internacional

Jiménez et al. (2023), en su artículo “Habilidades sociales, habilidades blandas e indicadores de empleabilidad en graduados de derecho”, teniendo como objetivo identificar la relación entre las habilidades sociales y blandas con la empleabilidad de los graduados de derecho. Se seleccionó a 48 individuos que habían completado su educación, y se evaluó su empleabilidad utilizando la Escala de Habilidades Blandas y la Lista de Chequeo de Habilidades Sociales y se caracterizó su empleabilidad. Los resultados solo confirman parcialmente la hipótesis de la relación entre las habilidades sociales y la empleabilidad, específicamente en relación con la naturaleza del trabajo. Sin embargo no se observaron diferencias significativas en términos de habilidades blandas al considerar factores como la situación de empleo, el salario, la contratación o la conexión entre el trabajo y la carrera. Finalmente se concluye, que existe mínima relación entre ambas variables.

Infante et al (2023), investigó “el impacto de las habilidades blandas en la empleabilidad de los egresados de ingeniería de una universidad del noreste de México. El objetivo fue determinar cuáles son las competencias blandas que influyen en la empleabilidad laboral desde la percepción de los recién egresados de ingeniería. La investigación empleó una metodología cuantitativa, transversal y no experimental. Se creó una herramienta validada y se gestiona de manera electrónica a una muestra de 170 graduados. Los hallazgos indican un vínculo entre la solución de problemas, la toma de decisiones y el liderazgo con la variable dependiente de la empleabilidad en el trabajo. Se determinó que la solución de problemas, la toma de decisiones y el liderazgo tienen un impacto positivo en la posibilidad de empleo.

Beltrán (2023), en su investigación "La importancia del desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de Administración de Empresas en la Universidad Agustiniense en la era post-COVID-19", tuvo como objetivo fue analizar las habilidades que los administradores de empresas han adaptado para enfrentar la crisis. La metodología fue una investigación no experimental y de carácter descriptivo. Los resultados determinan que del desarrollo de habilidades blandas es determinante para la contratación en las empresas, los cuales son autoconocimiento, independencia en el trabajo, manejo de tiempo, resiliencia, trabajo en equipo e innovación y creatividad.

Martínez, (2023), en su investigación "Percepción del comunicólogo en términos de habilidades blandas y su trayectoria profesional", el objetivo de este estudio era "determinar las perspectivas de los graduados en ciencias de la comunicación sobre las habilidades blandas que adquirieron durante sus años académicos y aquellas que han permanecido relevantes a lo largo de sus carreras profesionales". El estudio se llevó a cabo en dos fases: una desde 2012 hasta 2015 y la otra desde 2020 hasta 2022. La metodología empleada fue diseño de investigación mixto secuencial, exploratorio-descriptivo. Los constructos de análisis se construyeron basándose en el punto de vista teórico de Leyva, Espejel, Cavazos, Arroyo, Robles y Sánchez. La muestra consistió en un grupo diverso de individuos que habían completado una Licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Los hallazgos aclaran las perspectivas de la adquisición de habilidades blandas a lo largo de la fase estudiantil en varios temas académicos, así como las habilidades que han demostrado ser más significativas en sus esfuerzos profesionales posteriores. El texto concluye ofreciendo una contemplación sobre la importancia de cultivar habilidades blandas

dentro de las actividades académicas tanto en el aula como extracurricular dentro del ámbito de los grados en ciencias de la comunicación.

Beltrán et al., (2023), en su investigación "Grado de Empleabilidad de los Graduados en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Tepic" presenta hallazgos de un estudio de investigación realizado para evaluar la empleabilidad de los graduados en el campo de la Ingeniería en Gestión Empresarial. El objetivo de este estudio es "proporcionar a los estudiantes actuales y futuros una comprensión más clara del nivel de empleabilidad al completar sus estudios en este campo". Se utilizó una técnica de muestreo por conveniencia, lo que resultó un tamaño de muestra de 90 estudiantes que se graduaron durante las últimas tres generaciones, es decir, en los años 2020, 2021 y 2022. La representación gráfica de los hallazgos proporciona una descripción completa de los datos mostrados, permitiendo la determinación del nivel de empleabilidad en este campo particular. En consecuencia, esta información sirve como una valiosa ayuda tanto para los estudiantes actuales como para los futuros estudiantes que persiguen esta carrera.

1.4.2. Nacional

Rodríguez (2023), en su investigación "Habilidades blandas y empleabilidad de los miembros del Colegio de Graduados en Administración de Ancash, Huaraz, 2022", el objetivo fue "establecer la influencia de las habilidades blandas y la empleabilidad", la investigación fue de naturaleza aplicada, explicativa y cuantitativa. Se utilizó un diseño no experimental y transversal. La población comprendía a las personas que eran miembros de la mencionada Asociación Profesional. La muestra se determinó identificando a los miembros como calificados. El método de recolección de datos utilizado en este estudio fue la utilización de una encuesta, específicamente utilizando un cuestionario como instrumento principal. La

confiabilidad del cuestionario se evaluó utilizando las estadísticas de Alfa de Cronbach, Rho-A y Confiabilidad Compuesta, mientras que su validez se evaluó utilizando la Varianza Media Extraída (AVE). El análisis de los constructos se realizó utilizando el software SmartPLS 4.0. Se utilizó el modelo estructural PLS-SEM para evaluar las asociaciones predichas dentro de la muestra de 155. Los hallazgos del estudio indicaron que había una relación positiva sustancial entre las habilidades de comunicación ($\beta = 0.362$, valor $t = 3.432$) e innovación ($\beta = 0.372$, valor $t = 4.366$) y las habilidades blandas. Las habilidades blandas mostraron una influencia estadísticamente significativa en la empleabilidad a nivel general, con un coeficiente de 0.775 y un valor t de 17.311. Sin embargo, la influencia de la cooperación y la capacidad de aprendizaje en las habilidades blandas no son estadísticamente significativa.

Mestanza (2023), en su tesis “Habilidades blandas y empleabilidad en estudiantes que persiguen una carrera en administración de turismo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza”, el objetivo fue “establecer la correlación entre las habilidades blandas y la empleabilidad entre los estudiantes que persiguen una carrera en administración de turismo en la mencionada institución”. El estudio utilizó una metodología cuantitativa, utilizando un enfoque hipotético deductivo. El diseño de investigación empleado fue de un tipo básico, de naturaleza no experimental, y operó a un nivel correlacional descriptivo. La población del estudio consistió en 120 estudiantes, y se empleó la fórmula de población finita. La población de muestra consistió en 92 estudiantes desde el primer hasta el décimo ciclo de la carrera profesional en administración de turismo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza. A estos estudiantes se les administró un cuestionario que utilizó un modelo de escala Likert, permitiéndoles calificar fácilmente sus opiniones

sobre afirmaciones complejas. Basándose en el coeficiente de correlación Rho de Spearman obtenido de 0.729** y el valor de sigma (bilateral) de 0.000, que está por debajo del umbral teórico de 0.05, se puede concluir que existe una asociación significativa entre las habilidades blandas y la empleabilidad entre los estudiantes que persiguen una carrera profesional en Administración de Turismo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza.

Mosqueira (2023), en su investigación "Relación entre Habilidades Blandas y el nivel de Empleabilidad en Egresados de Universidades Privadas de Lambayeque, 2021", el objetivo fue "establecer la relación entre las habilidades blandas y el nivel de empleabilidad en egresados de universidades privadas en Lambayeque". Se empleó un enfoque cuantitativo. El diseño de la investigación fue de tipo aplicado, no experimental, transversal y correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 90 egresados de universidades privadas de Lambayeque en el año 2021. Se utilizó la técnica de encuesta como instrumento principal, empleando cuestionarios para medir las variables de habilidades blandas y empleabilidad. Los cuestionarios empleados en el estudio fueron diseñados para asegurar la validez y confiabilidad de las mediciones. Los resultados indicaron una correlación significativa entre las habilidades blandas (96%) y la empleabilidad (94%) entre los egresados de las universidades privadas de Lambayeque, 2021. Esto sugiere una fuerte relación positiva entre las habilidades blandas y la empleabilidad ($Rho= 0.838$; $p= 0.000$). La conclusión de este estudio fue la notable correlación entre las habilidades blandas y la empleabilidad entre los egresados de las instituciones privadas de Lambayeque en el año 2021. Específicamente, se observa que los individuos con mayores niveles de habilidades blandas tienden a tener mayores

niveles de empleabilidad, mientras que aquellos con menores niveles tienden a tener menores niveles de empleabilidad.

López (2023), en su tesis "El impacto de las habilidades blandas en la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas en UNTRM en 2020", el objetivo fue "determinar la influencia de las habilidades blandas en la empleabilidad de los graduados de la mencionada institución". Este estudio empleó una metodología cuantitativa con un nivel correlacional, diseño no experimental y un enfoque transversal. La población bajo investigación consistió en 69 graduados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas - UNTRM en el año 2020. Debido al tamaño limitado de la población, se seleccionó una muestra de 69 graduados. Estos graduados completaron un cuestionario, que sirvió como instrumento para evaluar y analizar la práctica de habilidades blandas. El propósito del cuestionario era diagnosticar la situación actual de empleabilidad de los graduados y examinar la relación entre las dos variables. Los resultados indicaron una relación positiva y moderada entre las variables, como lo demuestra un coeficiente de correlación de Pearson de 0.674 y un nivel de significancia por debajo de 0.05. En conclusión, se puede deducir que el uso y cultivo de habilidades blandas por parte de los graduados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas mejorarían sus perspectivas de empleabilidad, permitiéndoles obtener diversas oportunidades de carrera dentro del mercado laboral.

Quispe (2023), en su tesis "Análisis de habilidades blandas y su correlación con la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Administración en UNA Puno durante el período de 2018-2020", el objetivo era "determinar la asociación entre las habilidades blandas y la empleabilidad de los graduados del programa de Administración durante el período de tiempo mencionado". La

metodología que se utilizó fue de tipo correlacional, y el diseño fue no experimental. Con una población de 314 graduados y un tamaño de muestra de 174 graduados. La población consistía en graduados que se habían graduado del programa de Administración entre los años 2018 y 2020. La técnica que se utilizó fue la encuesta, y se utilizaron dos instrumentos: Con respecto a cada variable, se utilizó un cuestionario y se utilizó SPSS para el análisis de los datos. Según la normalidad de Rho de Spearman, que resulta en 0.284, el estudio tiene como resultado de que existe una correlación positiva modesta entre la variable habilidades blandas y la variable empleabilidad entre los graduados en administración. La conclusión se basa en los hallazgos de la investigación. Esto se debe a que las habilidades, cualidades y competencias de los graduados no se desarrollan adecuadamente durante su tiempo en la universidad para asistir en el proceso de inmersión laboral. Como resultado, estas habilidades, cualidades y competencias necesitan ser fortalecidas de acuerdo con un análisis más extenso para aumentar su empleabilidad. Además, se sugiere que el desarrollo de habilidades blandas como el liderazgo y la resolución de problemas sea un enfoque para ellos. Esto se debe a que estas cualidades son muy valoradas por los empleadores.

1.4.3. Local

Esplana (2024), en su investigación “Habilidades Blandas y Relaciones Interpersonales en los Docentes de la Institución Educativa Pública Emblemática “San Ramón” de Ayacucho 2023”. Aquella investigación tuvo por objetivo “determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con las relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa Públicas Emblemática “San Ramón” de Ayacucho, 2023”, el tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo correlacional, contando con una población de 94 docentes, el diseño de

investigación fue no experimental, la técnica usada fue la encuesta, la fuente de información primaria se obtuvo a partir de dos cuestionarios tipo Likert para ambas variables. La primera variable fue las habilidades blandas, tuvo por dimensiones: la comunicación, inteligencia emocional y trabajo en equipo; la segunda variable, las relaciones interpersonales, con las dimensiones: inclusión, control y afecto. La principal conclusión, es que las habilidades blandas se relacionan directamente con las relaciones interpersonales, dado un coeficiente de correlación de Tau b de Kendall equivalente a 0.856, la que refiere un nivel de correlación muy fuerte; además de ello, la comunicación se relaciona directamente con las relaciones interpersonales, pues el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.828, la que indico un grado de correlación muy fuerte; también la inteligencia emocional se relaciona directamente con las relaciones interpersonales, en razón del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall equivalente a 0.850, pues muestra un nivel de relación muy fuerte; y el trabajo colaborativo tiene una relación directamente con las relaciones interpersonales, debido al coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall igual a 0.823, el cual refleja un nivel de correlación muy elevado.

II. Materiales y Métodos

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo básica, comúnmente asociada a la investigación pura, está centrada en la generación de conocimiento (Arispe et al., 2020). El tipo de investigación básica también denominada pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. Se orienta a la acumulación de información o la formulación de una teoría. Este tipo de investigación no está encaminado a resolver problemas inmediatos, sino a la ampliación de la base de conocimientos de una disciplina por el conocimiento y la comprensión en sí.

Con enfoque cuantitativo, según (Hernández et al., 2014) indica que el enfoque cuantitativo es una serie de procedimientos que emplean la recopilación de datos para verificar hipótesis basándose en la cuantificación y el análisis estadístico, con el objetivo de definir directrices de comportamiento y confirmar teorías, por lo que es secuencial y de comprobación.

2.2. Nivel de Investigación

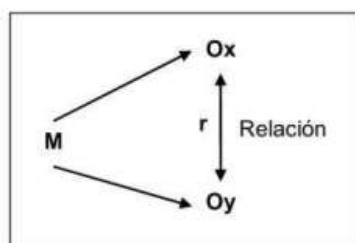
La presente investigación fue de nivel correlacional, porque nos permitió conocer el grado de relación de las variables de habilidades blandas y empleabilidad. Estas investigaciones tienen como objetivo entender la vinculación o el grado de relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. (Hernández-Sampieri et al., 2018, p. 109)

2.3. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental-transversal, porque se observó los fenómenos tal como se muestran en el contexto natural y en un solo momento.

Hernández-Sampieri et al., (2018) definen como la investigación no experimental a la que se lleva a cabo sin alterar intencionalmente las variables. En otras palabras, son investigaciones donde no modificamos deliberadamente las variables independientes para observar su impacto en otras variables y transversal, ya que su objetivo es caracterizar variables y examinar su interacción e interconexión en un instante específico. Es similar a "tomar una imagen" de algo que ocurre.

El diagrama representa la muestra y la relación de las variables



Dónde:

M: Muestra compuesta por los egresados

O1: Observación o medición de la variable habilidades blandas

O2: Observación o medición de la variable empleabilidad

r: Relación o asociatividad entre las variables

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

La población comprende todos los elementos o individuos que tienen la característica que estamos investigando. Esta población inicial que se pretende

estudiar es lo que se conoce como población objetivo. También se considera población una serie de elementos sobre los cuales queremos realizar alguna inferencia. (Hernández et al., 2014).

Por ello, la población de la presente investigación estaba compuesta por 127 egresados con grado de bachiller del 2020-2021 de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Estos datos fueron obtenidos a través de la solicitud a la Oficina de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH), las cuales tuvieron los siguientes criterios de exclusión:

A. Criterios de inclusión y exclusión

Para el cálculo de la muestra, se tomaron en cuenta los criterios de inclusión y exclusión siguientes:

a.1. Criterios de inclusión

- Egresados del año 2020 y 2021

a.2. Criterios de exclusión

- Egresados que se encuentren fuera del territorio peruano.
- Las egresadas que desarrollaron la presente investigación.

De los criterios antes detallados, se excluyó a tres (3) egresados de la población.

Se detalla a continuación:

Tabla 1

Relación de grados de bachilleres en administración de empresas-UNSCH

AÑO DE APROBACIÓN DE GRADO	TOTAL DE EGRESADOS	EXCLUIDOS	DIFERENCIA
2020	40	2	38
2021	87	1	86
TOTAL	127	3	124

Nota: Elaboración con información obtenida de la Oficina de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga (UNSCH)

2.4.2. Muestra

Para Hernández y Carpio (2019), la muestra se define como un método de investigación científica cuyo objetivo principal es identificar el segmento de la población que necesita ser investigado y, dependiendo del tipo que se seleccione, se determinará la calidad de la representatividad. En términos generales, hay dos categorías: la probabilística y la no probabilística.

Lind et al., (2008) el muestreo resulta más accesible que el estudio de toda la población. En esta sección se explican las razones principales para muestrear, al analizar las propiedades de una población, hay varias razones prácticas que favorecen la elección de segmentos o muestras de dicha población para su observación y medición. Aquí se presentan algunas razones que determinaron para recurrir a una muestra.

1. Establecer contacto con toda la población requería mucho tiempo
2. Es imposible de verificar de manera física todos los elementos de la población

Por lo tanto, la presente investigación determinó su muestra mediante el muestreo probabilístico. Este tipo de muestreo, según Hernández et al. (2018), se define como un procedimiento de selección aleatoria en el cual todas las unidades de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidas para formar parte de la muestra. Este enfoque garantiza la representatividad de los datos y reduce el sesgo muestral.

Para la determinación del tamaño muestral se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \times Npq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Donde:

$$Z = 1.96$$

$$e = 0.05$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$N = 124$$

$$n = \frac{(1.96^2 \times 124 \times 0.5 \times 0.5)}{(0.05^2(124 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 94$$

¿Por qué se utilizamos los valores de p y q = 0.5?

Según Cortés et al. (2020), cuando no se cuenta con una estimación previa de la proporción poblacional, se asume que $p = 0.5$ y $q = 0.5$ en el cálculo del tamaño muestral. Esta elección maximiza la variabilidad posible, ya que el producto ($p \cdot q$) alcanza su valor máximo cuando ambos factores son iguales a 0.5. De este modo, se

obtiene el tamaño de muestra más conservador, garantizando una mayor precisión en los resultados.

Por tanto, en la presente investigación, se han adoptado los valores $p = 0.5$ y $q = 0.5$ para la estimación del tamaño muestral. Esta decisión se fundamenta en la ausencia de una proporción estimada en la población objetivo, lo cual hace necesario utilizar el valor que maximiza la varianza en la distribución binomial. Al emplear este enfoque, se obtiene un tamaño de muestra lo suficientemente amplio como para asegurar una adecuada representatividad de la población y una mayor precisión en las inferencias estadísticas.

En consecuencia, la muestra estuvo conformada por 94 egresados de la escuela profesional de administración de empresas de los periodos 2020 - 2021, los cuales serán elegidos aleatoriamente.

2.5. Fuentes de información

2.5.1. Fuentes Primarias

Las fuentes de información que se emplearon en el presente trabajo de investigación fueron fuentes directas, las cuales están en el recojo de la información mediante el cuestionario.

2.5.2. Fuentes Secundarias

Las siguientes fueron las fuentes secundarias utilizadas en el estudio: Libros, trabajos finales, revistas de especialidad, publicaciones científicas, reportes de investigación, resoluciones, convenios del consejo universitario, publicaciones, entre otros

2.6. Técnicas e instrumentos

2.6.1. Técnicas

Hernández et al. (2014, p. 198), las técnicas de investigación hacen referencia a los procedimientos de recopilación de datos, que conllevan la creación de un plan de procedimientos de forma minuciosa que faciliten alcanzar la meta. Por lo tanto, la técnica utilizada en este estudio fue la encuesta.

Encuesta

La encuesta es un método de recopilación de datos que facilita la recolección de información, la opinión y percepción de la muestra de estudio para poder responder a los objetivos propuestos a través de una serie de ítems.

2.6.2. Instrumentos

Se le denomina instrumento a los medios materiales que el investigador emplea con la finalidad de recopilar datos útiles para el progreso de la investigación (Hernández et al., 2014).

Cuestionario

Los cuestionarios son un grupo de ítems organizados con varias opciones para recolectar datos acerca de la muestra de estudio; además, poseen la característica de que se completan sin la ayuda ni la intervención directa del investigador. En este contexto, para la investigación se utilizó como herramienta el cuestionario. Además, es importante destacar que esta estuvo compuesta por un total de 42 ítems organizados, evaluados mediante la escala de Likert (1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre y 5=Siempre).

Validez del instrumento

La validez del instrumento está relacionada con su capacidad para reflejar con precisión la comprensión del contenido que se pretende evaluar (Carhuancho et al., 2019). Para garantizar esta validez, se aplicó la técnica de validación de variables mediante el criterio de especialistas, contando con la participación de profesionales con experiencia en metodologías de investigación y en el contenido específico del estudio.

Tabla 2

Validez del cuestionario de las variables

Expertos	Validación del instrumento	Aplicabilidad de instrumento
Experto 1	Muy buena	Aplicable
Experto 2	Muy buena	Aplicable
Experto 3	Muy buena	Aplicable

Docentes de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y de la Escuela Nacional de Administración Pública, asimismo la gerente de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Lircay-Angaraes-Huancavelica, participaron en el proceso de validación del cuestionario.

2.6.3. Confiabilidad del instrumento

Para evaluar la confiabilidad del instrumento de estudio, también denominada fiabilidad, se determinó su precisión y coherencia en las puntuaciones o la información obtenida. Medina y Verdejo (2020).

En el contexto de la presente investigación, se llevó a cabo una prueba piloto con una muestra aleatoria conformada por 20 egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020–2021. El propósito de esta prueba fue evaluar la confiabilidad interna de los instrumentos aplicados. Para ello, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach como prueba estadística, el cual permite medir la consistencia interna de las escalas utilizadas. Al respecto, Oré (2015) señala que el valor del Alfa de Cronbach oscila entre 0.0 y 1.0, estableciendo diferentes niveles de aceptación: valores cercanos a 1.0 indican una alta confiabilidad, mientras que valores inferiores reflejan menor consistencia interna.

Tabla 3

Rango del valor Alfa de Cronbach

coeficiente	Valores	Nivel de aceptación
A	0.0 – 0.2	Muy baja
	0.2 – 0.4	Baja
	0.4 - 0.6	Regular
	0.6 – 0.8	Aceptada
	0.8 – 1.0	Elevada

Nota. Extraído de Oré (2015 p. 219).

Considerando lo expuesto, se llevó a cabo el procesamiento de los resultados obtenidos a través de las encuestas, los cuales se presentan en el Anexo N° 03. Con base en estos datos, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, empleando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i}{S_t} \right)$$

Donde:

K: Número de ítem = 42

ΣS_i : Suma de varianza de cada ítem = 17.65

S_t : Varianza de la suma de todos los ítems = 103.71

$$\alpha = \frac{42}{42-1} \left(1 - \frac{17.65}{103.71} \right) = 0.85$$

Como resultado, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.85, lo que, según Oré (2015), indica un nivel de aceptación elevado, dado que los valores están dentro del rango de 0.80 a 1.0 reflejan una elevada confiabilidad. Esto permitió garantizar la fiabilidad del instrumento utilizado en la investigación.

III. Resultados

A continuación, se presentan los resultados del procesamiento de la información mediante tablas y figuras estadísticas, cada una acompañada de su respectiva interpretación. Este análisis permitió examinar los objetivos planteados y, además, sirvió como base para la formulación de conclusiones sobre la valiosa información proporcionada por los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH (2020-2021) en relación con sus habilidades blandas y su empleabilidad.

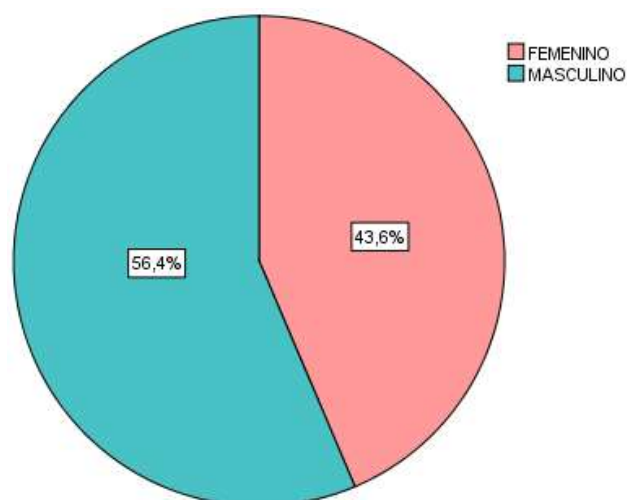
3.1. Resultados Descriptivos

3.1.1. Datos Generales

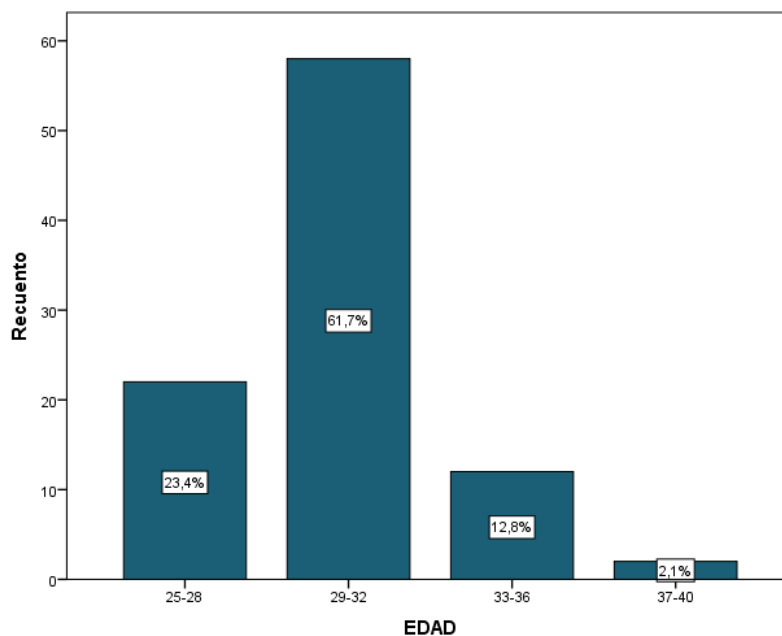
a. Género

Figura 4.

Género de los encuestados



Según los resultados, la mayor parte de los encuestados son del género masculino que equivale al 56,4 % de la población encuestada y el 43,6% son del género femenino, esta distribución guarda relación con la base de datos brindada por la oficina de grados y títulos de la UNSCH.

b. Edad**Figura 5.***Edad de los encuestados*

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados se sitúa en el rango de edad de 29 a 32 años. Esto sugiere que se trata de una población joven, con un gran potencial para aprender y crecer. Además, la edad de los participantes tiene un impacto significativo en su experiencia laboral, lo que nos brinda la oportunidad de identificar las habilidades que han influido en su inserción en el mercado laboral.

3.1.2. Resultado de la variable: *Habilidades blandas*

A. Dimensión: **Habilidades personales**

Tabla 4

Pregunta 1. Tengo alta motivación para alcanzar objetivos profesionales.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	39	41.5%
Siempre	42	44.7%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 1, el 86% de los encuestados indicaron que casi siempre o siempre mantienen una alta motivación para alcanzar sus objetivos profesionales, lo que evidencia una tendencia positiva.

Esta situación resulta favorable, ya que sugiere que los egresados de los años 2020 y 2021 poseen un elevado nivel de motivación para el logro de sus metas profesionales. La motivación, entendida como la energía psíquica que impulsa a iniciar o mantener una acción, juega un papel fundamental en este proceso. Por otro lado, el 14% de los encuestados manifestaron no sentirse motivados, lo que podría atribuirse a factores personales, familiares, la demanda laboral y la situación económica actual.

Tabla 5*Pregunta 2. Puntualidad en el cumplimiento de responsabilidades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	6	6.4%
Casi siempre	45	47.9%
Siempre	43	45.7%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 2, el 94% de los encuestados indicaron que casi siempre o siempre cumplen puntualmente con sus responsabilidades, lo que evidencia una tendencia positiva.

Esta situación es favorable, se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021 poseen el hábito de cumplir sus compromisos a tiempo, demostrando así respeto tanto por su propio tiempo como por el de los demás. Por otro lado, el 6% de los encuestados señalaron que solo a veces son puntuales, lo que podría estar asociado a factores como el desinterés.

Tabla 6*Pregunta 3. Participación activa en las tutorías o asesorías brindadas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	40	42.6%
Casi siempre	34	36.2%
Siempre	18	19.1%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 3, el 43% de los encuestados indicaron que solo a veces participan activamente en las tutorías y asesorías brindadas, ya sea por la institución donde laboran o de manera particular. Por otro lado, el 36% señaló que casi siempre participa de manera activa, mientras que el 19% afirmó que siempre lo hace.

A partir de estos resultados, se infiere que son pocos los egresados de los años 2020 y 2021 que reciben asesorías o tutorías al incorporarse a un nuevo trabajo. Esto está relacionado con el proceso de inducción, el cual es fundamental para que el nuevo colaborador pueda familiarizarse con la organización, así como con las funciones y responsabilidades inherentes a su puesto.

Tabla 7*Pregunta 4. Tener confianza en las propias capacidades y habilidades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	10	10.6%
Casi siempre	36	38.3%
Siempre	48	51.1%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 4, el 51% de los encuestados indicaron que siempre tienen confianza en sus propias capacidades y habilidades, mientras que el 38% señalaron que casi siempre, y el 11% afirmaron que solo a veces.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 confían en sus capacidades y habilidades. Según CoachHub (2021), esto es fundamental, ya que la confianza constituye un capital esencial para el desarrollo personal y profesional. No obstante, es preocupante que un porcentaje de encuestados dude de sus propias capacidades, lo que podría estar relacionado con el temor a salir de su zona de confort o con la inseguridad ante nuevos retos, responsabilidades o compromisos.

Tabla 8*Pregunta 5. Dominio de al menos un idioma adicional al español*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3.2%
Casi nunca	11	11.7%
A veces	35	37.2%
Casi siempre	25	26.6%
Siempre	20	21.3%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 5, el 37% de los encuestados indicaron que solo a veces utilizan un idioma adicional, ya sea quechua o inglés. Por otro lado, el 27% mencionó que casi siempre lo emplea debido a las exigencias de su centro de labores, mientras que el 21% afirmó que siempre hace uso de otro idioma, influenciado por su entorno laboral. Finalmente, el 15% de los encuestados (nunca o casi nunca) manifestaron que no utilizan otro idioma aparte del español.

A partir de estos resultados, se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021 demuestran sus habilidades bilingües en función de las demandas del mercado laboral, principalmente en quechua o inglés. Esto sugiere que, en su mayoría, logran adaptarse a las condiciones culturales y lingüísticas de su entorno de trabajo.

Tabla 9*Pregunta 6. Presentación de ideas innovadoras y creativas en el entorno laboral*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	44	46.8%
Casi siempre	35	37.2%
Siempre	13	13.9%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 6, el 47% de los encuestados indicaron que solo a veces presentan ideas innovadoras y creativas en su entorno laboral. Por otro lado, el 37% señaló que casi siempre lo hace, mientras que el 14% afirmó que constantemente expone y propone ideas creativas.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tiende a generar propuestas innovadoras en el ámbito laboral. Esto puede estar relacionado con el hecho de que muchos de los encuestados trabajan en el sector público, donde los procesos suelen estar estandarizados y regidos por normativas. Sin embargo, aunque en algunas ocasiones sus ideas no son consideradas, otros participantes mencionaron que sus propuestas han sido tomadas en cuenta en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Tabla 10*Pregunta 7. Demostrar espíritu emprendedor en las actividades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	22	23.4%
Casi siempre	40	42.5%
Siempre	31	33.0%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 7, el 43% de los encuestados indicaron que casi siempre demuestran su espíritu emprendedor en sus actividades laborales, mientras que el 33% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 23% señaló que solo a veces manifiesta este rasgo.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 demuestra un marcado espíritu emprendedor en sus actividades, lo que refleja su capacidad de pensamiento crítico, innovación y búsqueda de mejora continua. Asimismo, se puede deducir que el proceso de empleabilidad impulsa a estos profesionales a iniciar, liderar e implementar nuevas ideas y mejoras significativas dentro de sus respectivas instituciones.

Tabla 11

Pregunta 8. Capacidad para auto gestionar el propio aprendizaje y desarrollo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	16	17.0%
Casi siempre	45	47.9%
Siempre	31	33.0%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 8, el 48% de los encuestados indicaron que casi siempre tienen la capacidad de auto gestionar su propio aprendizaje y desarrollo, participando en diplomados, cursos de actualización y ponencias relacionadas con su desempeño laboral, lo que los hace más competitivos. Por otro lado, el 17% señaló que solo a veces auto gestiona su aprendizaje, mientras que el 2% afirmó que casi nunca lo hace.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tiende a buscar activamente su desarrollo profesional, lo que indica su interés en ser más competitivos y adquirir nuevas habilidades que fortalezcan su desempeño en el ámbito laboral.

Tabla 12*Pregunta 9. Tener habilidades para analizar y resolver problemas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	49	52.1%
Siempre	34	36.2%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 9, el 52% de los encuestados indicaron que casi siempre poseen habilidades para analizar y resolver problemas, mientras que el 36% afirmó que siempre demuestra dichas habilidades. Por otro lado, el 12% señaló que solo a veces cuenta con estas competencias.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tiene la capacidad de pensar de manera crítica y creativa, identificando soluciones óptimas con el menor riesgo posible. Sin embargo, un porcentaje menor de encuestados mencionó que sus ideas para la resolución de problemas no son valoradas ni consideradas en su entorno laboral, debido a la existencia de paradigmas de subordinación o jerarquización dentro de sus organizaciones.

B. Dimensión: Habilidades interpersonales

Tabla 13

Pregunta 10. Demostrar pensamiento creativo en la solución de problemas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	15	16.0%
Casi siempre	49	52.1%
Siempre	29	30.8%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 10, el 52% de los encuestados indicaron que casi siempre demuestran pensamiento creativo en la solución de problemas, mientras que el 31% afirmó que siempre lo aplica. Por otro lado, el 16% señaló que solo a veces recurre al pensamiento creativo en la resolución de problemas.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 demuestra habilidades para resolver problemas con una mentalidad abierta y creativa en su entorno laboral. Sin embargo, un porcentaje menor parece carecer de esta habilidad o, en algunos casos, podría no atreverse a expresarla debido al temor a que sus ideas no sean bien recibidas.

Tabla 14*Pregunta 11. Trabajar de manera efectiva en equipos multidisciplinarios*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	18	19.1%
Casi siempre	53	56.4%
Siempre	22	23.4%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 11, el 56% de los encuestados indicaron que casi siempre trabajan de manera efectiva en equipos multidisciplinarios, mientras que el 23% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 19% señaló que solo a veces colabora en este tipo de equipos, y el 1% indicó que casi nunca lo hace.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 se adapta al trabajo en equipo con profesionales de distintas áreas y especialidades. Aunque este tipo de colaboración puede representar un desafío, también resulta enriquecedora, ya que permite la integración de diversas perspectivas y enfoques para generar soluciones creativas e innovadoras. Sin embargo, un grupo reducido de encuestados mencionó que, al trabajar en equipos multidisciplinarios, pueden llegar a dudar de sus propias capacidades o sentirse intimidados.

Tabla 15*Pregunta 12. Recibir reconocimiento por el desempeño y aporte*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	3.2%
Casi nunca	15	16.0%
A veces	42	44.6%
Casi siempre	25	26.6%
Siempre	9	9.6%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 12, el 45% de los encuestados indicaron que solo a veces reciben reconocimiento por su desempeño y aporte dentro de su centro de labores. Por otro lado, el 27% señaló que casi siempre es reconocido, mientras que el 10% afirmó que siempre recibe reconocimiento. Finalmente, el 19% mencionó que casi nunca es reconocido en su entorno laboral.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 han sido reconocidos de alguna manera, ya sea mediante incentivos como bonos o beneficios, o a través de muestras de agradecimiento. Este reconocimiento es fundamental, ya que puede contribuir a la motivación y al compromiso de los trabajadores con los objetivos organizacionales. Sin embargo, un porcentaje significativo de encuestados no recibe este tipo de valoración, lo que podría afectar su motivación y sentido de pertenencia en el entorno laboral.

Tabla 16*Pregunta 13. Respetar y adaptarse a la diversidad del entorno*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	48	51.1%
Siempre	34	36.1%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 13, el 51% de los encuestados indicaron que casi siempre respetan y se adaptan a la diversidad del entorno, mientras que el 36% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 12% mencionó que solo a veces demuestra esta capacidad, y el 1% señaló que casi nunca lo hace.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 muestran respeto y adaptación a la diversidad en su entorno laboral, superando barreras culturales y lingüísticas. Esta capacidad permite generar ideas innovadoras y promover un ambiente armonioso que fortalece el trabajo en equipo. Sin embargo, un pequeño porcentaje de encuestados podría enfrentar dificultades en este aspecto, posiblemente debido a limitaciones personales o inseguridades en sus habilidades de comunicación y respeto hacia la diversidad.

Tabla 17*Pregunta 14. Asumir roles de liderazgo cuando es necesario*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	29	30.9%
Casi siempre	33	35.1%
Siempre	30	31.9%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 14, el 35% de los encuestados indicaron que casi siempre asumen roles de liderazgo cuando es necesario, mientras que el 32% afirmó que siempre desempeñan funciones de liderazgo. Por otro lado, el 30% mencionó que solo a veces asume este rol, y el 2% señaló que casi nunca lo hace.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tienen habilidades de liderazgo, lo que implica que son capaces de inspirar, planificar y guiar el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, un grupo de encuestados aún no se atreve a desarrollar plenamente esta competencia, posiblemente debido a las responsabilidades que conlleva o a la falta de confianza en su capacidad para liderar dentro de la organización.

Tabla 18*Pregunta 15. Tomar decisiones de manera oportuna y acertada*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	24	25.5%
Casi siempre	57	60.7%
Siempre	13	13.8%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 15, el 61% de los encuestados indicaron que casi siempre toman decisiones de manera oportuna y acertada, mientras que el 14% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 26% mencionó que solo a veces toma decisiones de manera adecuada.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 poseen la capacidad de tomar decisiones oportunas y acertadas, lo cual es fundamental para el éxito de una organización. Sin embargo, un grupo de encuestados aún no ha desarrollado completamente esta habilidad, posiblemente debido a la falta de información adecuada o a una evaluación insuficiente de los riesgos asociados a sus decisiones.

Tabla 19*Pregunta 16. Manejar adecuadamente los conflictos que se presentan*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	23	24.5%
Casi siempre	54	57.4%
Siempre	16	17.0%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 16, el 57% de los encuestados indicaron que casi siempre manejan adecuadamente los conflictos en el entorno laboral, mientras que el 17% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 25% mencionó que solo a veces logran gestionar los conflictos, y el 1% indicó que casi nunca sabe cómo enfrentarlos.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 poseen habilidades para manejar conflictos, lo que refleja su capacidad de comprensión, comunicación efectiva y resolución de problemas. Estas competencias son clave para fomentar un ambiente de trabajo armonioso, especialmente cuando surgen diferencias de opinión. Sin embargo, un grupo de encuestados mencionó que solo ocasionalmente logra gestionar conflictos, lo que podría deberse a la percepción de que la experiencia es un factor determinante en la resolución de problemas, limitando la consideración de nuevas ideas y enfoques.

Tabla 20*Pregunta 17. Comunicación de manera clara efectiva*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	19	20.2%
Casi siempre	55	58.5%
Siempre	19	20.2%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 17, el 59% de los encuestados indicaron que casi siempre mantienen una comunicación efectiva, mientras que el 20% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, otro 20% mencionó que solo a veces logra comunicarse de manera clara y efectiva, y el 1% indicó que casi nunca posee esta habilidad en el entorno laboral.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 cuentan con habilidades de comunicación efectiva, lo que les permite transmitir ideas de manera clara y exitosa. Sin embargo, es preocupante que un grupo de encuestados aún no haya desarrollado plenamente esta competencia, lo que podría deberse a la falta de información, la ausencia de práctica en la escucha activa o la presencia de barreras interpersonales y culturales que dificultan la interacción dentro del entorno laboral.

Tabla 21*Pregunta 18. Tratar con respeto a los compañeros y superiores*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	7	7.4%
Casi siempre	24	25.5%
Siempre	63	67.1%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 18, el 67% de los encuestados indicaron que siempre tratan con respeto a sus compañeros y superiores, mientras que el 26% afirmó que casi siempre lo hace. Por otro lado, el 7% mencionó que solo a veces mantiene el respeto dentro del entorno laboral.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 consideran el respeto como un valor fundamental en las relaciones interpersonales, lo que contribuye a una convivencia armoniosa y a un ambiente laboral saludable. Sin embargo, el 7% de los encuestados mostró ciertas dificultades en este aspecto, lo que podría estar relacionado con una inadecuada gestión de conflictos o la falta de una comunicación asertiva, factores clave para fortalecer el respeto mutuo en el entorno de trabajo.

C. Dimensión: Habilidades situacionales

Tabla 22

Pregunta 19. Establecer metas y objetivos claros para el desarrollo profesional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	47	50.0%
Siempre	36	38.3%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 19, el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre establecen metas y objetivos claros para su desarrollo profesional, mientras que el 38% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 12% mencionó que solo a veces define sus objetivos profesionales.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 buscan superarse profesionalmente y adaptarse a las exigencias del mercado laboral, estableciendo un propósito y una dirección que los lleve al éxito. Sin embargo, un grupo minoritario no mantiene una planificación constante de sus metas, lo que podría afectar su crecimiento profesional. Es fundamental que los profesionales definan objetivos claros a corto y largo plazo para garantizar su desarrollo y competitividad en el ámbito laboral

Tabla 23*Pregunta 20. Planificar y organizar eficientemente las actividades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	16	17.0%
Casi siempre	48	51.1%
Siempre	30	31.9%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 20, el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre planifican y organizan eficientemente sus actividades, mientras que el 32% afirmó que siempre lo hace. Por otro lado, el 17% mencionó que solo a veces lleva a cabo una planificación y organización adecuada.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 poseen la capacidad de identificar, organizar y planificar sus actividades de manera efectiva para el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, un grupo minoritario enfrenta dificultades en este aspecto, lo que podría deberse a la falta de delegación de responsabilidades, dificultades en la definición de metas, limitaciones en la elaboración de planes o restricciones en el acceso a recursos.

Tabla 24*Pregunta 21. Cooperar y colaborar con los compañeros de trabajo*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	5.3%
Casi siempre	46	48.9%
Siempre	43	45.8%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 21, el 49% de los encuestados indicaron que casi siempre cooperan y colaboran con sus compañeros de trabajo, mientras que el 46% afirmó que siempre trabajan de manera colaborativa. Por otro lado, el 5% mencionó que solo a veces colabora con sus compañeros de trabajo.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 promueven un entorno laboral colaborativo, lo que les permite aprovechar diversas habilidades y alcanzar los objetivos de manera más eficiente, lo cual es muy favorable y aumenta su competitividad en el mercado laboral. Sin embargo, un pequeño grupo muestra una actitud menos colaborativa, lo que podría deberse a intereses personales o actitudes egocéntricas que limitan su disposición para trabajar en equipo.

Tabla 25*Pregunta 22. Demostrar habilidades de negociación y resolución de conflictos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	47	50.0%
Siempre	36	38.3%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 22, el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre demuestran sus destrezas para negociar y resolver conflictos, mientras que el 38% afirmó que siempre destacan sus habilidades en negociación y resolución de conflictos. Por otro lado, el 12% mencionó que solo a veces las demuestran.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 poseen habilidades para manejar situaciones conflictivas de manera efectiva y en beneficio de todas las partes involucradas. Sin embargo, un pequeño grupo no demuestra consistentemente estas habilidades, lo que podría estar relacionado con factores como el interés, las relaciones profesionales o diversas circunstancias contextuales.

Tabla 26*Pregunta 23. Generar confianza y credibilidad en el entorno laboral*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	5.3%
Casi siempre	48	51.1%
Siempre	41	43.6%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, en relación con el ítem 23, el 51% de los encuestados indicaron que casi siempre generan confianza y credibilidad en el entorno laboral, mientras que el 44% afirmó que siempre generan confianza. Por otro lado, el 5% mencionó que solo a veces generan confianza y credibilidad en el entorno laboral.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 son percibidos como personas que generan confianza y credibilidad en el entorno laboral. Esto es fundamental para establecer relaciones sólidas y duraderas con empleadores, colaboradores y socios comerciales. Además, esta confianza puede derivarse de la experiencia profesional y de testimonios y referencias positivas obtenidas en trabajos anteriores. Sin embargo, un pequeño grupo solo genera confianza de manera ocasional, lo que podría estar relacionado con experiencias previas o con dificultades en las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

Tabla 27

Pregunta 24. Actuar de manera auténtica y coherente de acuerdo a sus principios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	5.3%
Casi siempre	41	43.6%
Siempre	48	51.1%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, respecto al ítem 24, el 51% de los encuestados afirmaron que siempre actúan de manera auténtica y coherente con sus principios, mientras que el 44% indicaron que casi siempre actúan de esta manera. Además, el 5% mencionaron que solo a veces actúan de manera auténtica y coherente con sus principios.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 actúan de manera auténtica y coherente con sus principios. Esto sugiere que poseen un alto grado de autoconocimiento, el cual se refleja en su crecimiento y desarrollo personal basado en sus valores y convicciones. Sin embargo, el pequeño grupo que solo actúa de manera auténtica de manera ocasional podría hacerlo por interés, como en el caso de mantener el empleo, lo que indica una posible falta de alineación con sus principios en algunas situaciones.

Tabla 28*Pregunta 25. Ser eficaz en el cumplimiento de responsabilidades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	4	4.3%
Casi siempre	51	54.3%
Siempre	39	41.4%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, respecto al ítem 25, el 54% de los encuestados indicaron que casi siempre son eficaces en el cumplimiento de sus responsabilidades, mientras que el 41% afirmaron que siempre son eficaces en sus responsabilidades. Solo el 4% mencionaron que a veces son eficaces en sus responsabilidades.

A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 son efectivos en cumplir con sus responsabilidades, lo que indica que tienen una buena capacidad para gestionar sus tareas de manera eficiente. Muchos parecen estar motivados por incentivos o reconocimientos, lo cual refuerza su desempeño. Sin embargo, el grupo minoritario que solo es eficaz de manera ocasional podría estar experimentando desinterés o falta de compromiso con los objetivos organizacionales. Esto puede tener consecuencias negativas, como el riesgo de ser percibidos como menos comprometidos, lo que podría afectar su permanencia en la organización.

Tabla 29*Pregunta 26. Resolver problemas de manera oportuna y efectiva*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	14	14.8%
Casi siempre	51	54.3%
Siempre	29	30.9%
Total	94	100%

Según la tabla presentada, respecto al ítem 26, el 54% de los encuestados indicaron que casi siempre son capaces de resolver problemas de manera oportuna y efectiva, mientras que el 31% afirmaron que siempre resuelven problemas de manera efectiva. Solo el 15% mencionaron que a veces resuelven problemas de manera oportuna y efectiva.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tienen la capacidad de resolver problemas de manera oportuna y efectiva, una habilidad muy valorada en el entorno laboral actual, especialmente en tiempos de incertidumbre y complejidad. Sin embargo, el grupo minoritario que solo resuelve problemas ocasionalmente podría estar enfrentando dificultades debido a la falta de estrategias, un análisis adecuado de la situación o la incapacidad de evaluar opciones de solución de manera eficaz. Esto puede limitar su competitividad en el mercado laboral, lo que resalta la importancia de fortalecer estas habilidades para asegurar un mejor desempeño profesional.

Tabla 30*Pregunta 27. Mantener una actitud de aprendizaje continuo*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	17	18.1%
Casi siempre	47	50.0%
Siempre	30	31.9%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 27, el 50% de los encuestados respondieron que casi siempre mantienen una actitud de aprendizaje continuo, mientras que el 32% afirmaron que siempre están en constante aprendizaje. Solo el 18% mencionaron que a veces tienen una actitud de aprendizaje continuo.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 tienen una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo, lo que refleja su interés por ser cada vez más competitivos y productivos en el mercado laboral. Este enfoque les permite mantenerse actualizados y mejorar constantemente. Sin embargo, un grupo minoritario solo adopta esta actitud de aprendizaje de manera ocasional, lo que podría estar relacionado con el conformismo, falta de metas y objetivos claros en su desarrollo profesional, o restricciones en el acceso a recursos. Este comportamiento podría limitar su crecimiento y desempeño profesional.

Tabla 31*Pregunta 28. Adaptarse fácilmente a los cambios y nuevas situaciones*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	13	13.8%
Casi siempre	48	51.1%
Siempre	33	35.1%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 28, el 51% de los encuestados (casi siempre) respondieron que casi siempre se adaptan fácilmente a los cambios y nuevas situaciones. Mientras el 35% respondieron que siempre se adaptan a los nuevos cambios y nuevas situaciones, asimismo el 14% suelen a veces adaptarse a los cambios y nuevas situaciones.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en la mayoría se adaptan fácilmente a los cambios, esto debido al interés de ser cada día competitivos y productivos dentro del mercado laboral, Sin embargo, el grupo minoritario suelen a veces adaptarse a los cambios.

Tabla 32*Pregunta 29. Gestionar adecuadamente el tiempo y prioridades*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	18	19.1%
Casi siempre	54	57.5%
Siempre	22	23.4%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 29, el 58% de los encuestados respondieron que casi siempre gestionan adecuadamente su tiempo y prioridades. Mientras que el 23% afirmaron que siempre gestionan su tiempo y prioridades de manera adecuada, y el 19% (a veces) indicaron que a veces no gestionan adecuadamente su tiempo y prioridades.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 logran gestionar de manera eficaz su tiempo y prioridades, lo cual les permite ser productivos y cumplir con sus objetivos de manera eficiente. Sin embargo, el grupo minoritario que a veces no gestiona adecuadamente su tiempo puede estar enfrentando dificultades derivadas de una carga laboral elevada o estrés, lo que podría afectar negativamente su rendimiento y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Tabla 33*Pregunta 30. Demostrar empatía y comprensión hacia los demás*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	11.7%
Casi siempre	40	42.6%
Siempre	43	45.7%
Total	94	100%

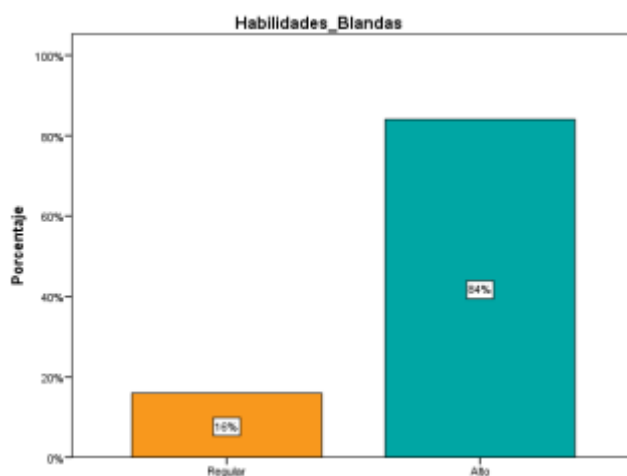
Según la tabla mostrada, respecto al ítem 30, el 46% de los encuestados respondieron que siempre demuestran empatía y comprensión con los demás. Mientras que el 43% afirmaron que casi siempre son empáticos, y el 12% indicaron que a veces suelen ser comprensibles.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 son personas empáticas y comprensibles, lo que indica que poseen la capacidad de comprender las emociones, necesidades y perspectivas de los demás dentro del entorno laboral. Esta habilidad contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo. Sin embargo, el grupo minoritario que a veces no demuestra empatía podría estar enfrentando dificultades en el desarrollo de la inteligencia emocional, lo que los hace más propensos a entrar en conflictos interpersonales dentro de su entorno laboral.

Tabla 34*Análisis descriptivo de la variable: Habilidades blandas*

Calificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[30-70]	0	0%
Regular	[71-110]	15	16%
Alto	[111-150]	79	84%
Total		94	100%

Para la determinación del nivel de habilidades blandas en los egresados, se aplicó el método de baremación, el cual implica la suma total de los puntajes obtenidos en los ítems correspondientes a la variable, medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 a 5). Con el objetivo de establecer los rangos de clasificación (bajo, regular y alto), se calcularon el rango total teórico de la variable, determinado por la diferencia entre el puntaje mínimo (30) y el máximo (150), obteniéndose un intervalo de 120 puntos. Este valor fue segmentado equitativamente en tres niveles, asignando a cada uno una amplitud de 40 puntos.

Figura 6.*Análisis descriptivo de la variable: Habilidades blandas*

El análisis presentado anteriormente evidencia que las habilidades blandas de los egresados fueron altos en un 84% y regular en un 16% y bajo en un 0%, debido a que, los egresados se encuentran desarrollando y mejorando a través de la práctica, la retroalimentación y la reflexión sus habilidades blandas, de esto se puede inferir que los egresados están relativamente conscientes de las demandas del mercado laboral. Según sus apreciaciones consideran que deben desarrollar más las habilidades de resolución de problemas, el respeto, la comunicación, adaptabilidad y la gestión de tiempo, cabe recalcar que estas dependerán de la industria, el sector y el puesto específico. Por último, manifiestan que en su mayoría carecen de las siguientes habilidades, el dominio de un idioma adicional al español, esto debido que en su centro de labores no se les exige, lo cual evidencia una desventaja profesional y cultural. Por otro lado, el liderazgo, esto debido a que se vienen desempeñando tareas de colaboración, sin embargo, en algunas ocasiones son tomadas en consideración dentro del grupo de trabajo y finalmente la planificación de metas u objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual generaría pérdida de oportunidades y un estancamiento profesional.

3.1.3. Resultado de la variable: Empleabilidad

A. Dimensión: Identidad de carrera

Tabla 35

Pregunta 31. Buscar información sobre oportunidades laborales afines a la carrera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	2	2.1%
A veces	20	21.3%
Casi siempre	32	34.0%
Siempre	40	42.6%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 31, el 43% de los encuestados respondieron que siempre buscan información sobre oportunidades laborales afines a su profesión. Mientras que el 34% afirmaron que casi siempre buscan otras oportunidades laborales, el 21% indicaron que a veces buscan otras oportunidades laborales, y finalmente, el 2% señaló que no les interesa buscar otras oportunidades laborales.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 están activamente buscando mejorar o ascender en los trabajos donde se encuentran, lo cual está alineado con sus objetivos y metas profesionales. Esto refleja un impulso por avanzar en sus carreras y mejorar su situación laboral. Sin embargo, el grupo minoritario que no busca otras oportunidades puede estar reflejando conformismo o una actitud de mantenerse empleados debido a las difíciles condiciones del mercado laboral en Perú, lo cual podría estar limitando su potencial de crecimiento profesional.

Tabla 36

Pregunta 32. Esforzarse por cumplir con los requisitos y estándares de la profesión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	18	19.1%
Casi siempre	41	43.6%
Siempre	35	37.3%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 32, el 44% de los encuestados respondieron que casi siempre se esfuerzan para cumplir con los requisitos y estándares de la profesión. Mientras que el 37% respondieron que siempre se esfuerzan por cumplir con estos requisitos, y el 19% (a veces) suelen esforzarse para cumplir con los estándares profesionales.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 hacen un esfuerzo significativo por cumplir con los estándares y requisitos de su profesión, lo cual refleja un compromiso con la mejora continua y el desempeño de calidad en sus trabajos. Esto está alineado con sus objetivos y metas profesionales. Sin embargo, el grupo minoritario que no muestra tanto esfuerzo podría estar relacionado con falta de motivación, conformismo, o dificultades en cumplir con los estándares debido a factores externos como la falta de recursos o apoyo en sus empleos.

Tabla 37

Pregunta 33. Evitar pensar en temas relacionados con el desarrollo profesional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	12	12.8%
Casi nunca	17	18.1%
A veces	25	26.6%
Casi siempre	32	34.0%
Siempre	8	8.5%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 42, el 34% de los encuestados respondieron que casi siempre evitan pensar en temas relacionados con el desarrollo profesional. Mientras que el 27% respondieron que a veces suelen evitar pensar en estos temas, y el 18% mencionaron que casi nunca evitan pensar en temas relacionados con el desarrollo profesional.

De esta situación se infiere que un porcentaje significativo de los egresados de los años 2020 y 2021 evita pensar en su desarrollo profesional. Esto podría indicar un temor a enfrentar situaciones que los expongan a ser juzgados o ridiculizados, lo cual podría estar relacionado con la falta de confianza en sus capacidades, el miedo al fracaso o la percepción de que el desarrollo profesional puede generar presión social o laboral. Sin embargo, el grupo minoritario que casi nunca evita estos temas muestra que hay un segmento que se siente cómodo o motivado para reflexionar y actuar en relación con su crecimiento profesional. Este patrón podría reflejar una falta de orientación o apoyo en el entorno laboral, lo que dificulta que los egresados se sientan seguros para involucrarse más en su desarrollo profesional.

B. Dimensión: Adaptabilidad personal

Tabla 38

Pregunta 34. Mantener actitud optimista frente a los desafíos de la carrera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	14	14.9%
Casi siempre	45	47.9%
Siempre	34	36.1%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 34, el 48% de los encuestados respondieron que casi siempre se mantienen optimistas ante los desafíos de la carrera. Mientras que el 36% respondieron que siempre tienen optimismo frente a los retos profesionales, y el 14% mencionaron que a veces suelen tener una actitud optimista ante los desafíos.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 mantienen una actitud optimista frente a los desafíos en su carrera profesional. Este optimismo refleja una mentalidad resiliente, en la que los egresados se sienten confiados en sus habilidades para enfrentar obstáculos y superar dificultades, lo cual es esencial para el éxito a largo plazo. Sin embargo, el grupo minoritario que solo "a veces" tiene una actitud optimista puede experimentar dudas o inseguridades en situaciones desafiantes, lo que podría deberse a la falta de experiencia o a la presión que conllevan ciertos retos laborales

Tabla 39

Pregunta 35. Tener fuerte motivación para aprender y desarrollarse continuamente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	14	14.8%
Casi siempre	40	42.6%
Siempre	40	42.6%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 35, el 43% de los encuestados respondieron que casi siempre tienen una fuerte motivación para aprender y desarrollarse continuamente, mientras que el 43% respondieron que siempre tienen esa motivación, y el 15% mencionaron que "a veces" sienten motivación por aprender.

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 muestran una alta motivación hacia el aprendizaje y el desarrollo personal, lo cual les permite buscar mejores oportunidades laborales y mejorar su calidad de vida. Esta actitud es fundamental para mantenerse competitivos en el mercado laboral actual. Sin embargo, el grupo minoritario que "a veces" se siente motivado puede experimentar desinterés o falta de inspiración, posiblemente debido a la percepción de estancamiento laboral, falta de oportunidades claras o una mentalidad más conformista frente a las dificultades del entorno laboral.

Tabla 40

Pregunta 36. Adaptarse fácilmente a los cambios y nuevas situaciones en el entorno laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	9	9.6%
Casi siempre	45	47.9%
Siempre	40	42.5%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 36, el 48% de los encuestados respondieron que casi siempre se adaptan fácilmente a los cambios y nuevas situaciones en el entorno laboral, mientras que el 43% respondieron que siempre se adaptan a los cambios recurrentes, y el 10% mencionaron que "a veces" se adaptan con dificultad, aunque logran hacerlo a corto plazo (aproximadamente tres meses).

De esta situación se infiere que la mayoría de los egresados de los años 2020 y 2021 poseen la capacidad de adaptarse a los cambios y nuevas situaciones dentro del entorno laboral de manera gradual, lo que refleja habilidades de flexibilidad y aprendizaje continuo. Estos egresados, al estar conscientes de la necesidad de evolucionar, desarrollan habilidades para afrontar los cambios de manera más ágil. Sin embargo, el grupo minoritario que tiene dificultad para adaptarse a los cambios puede experimentar resistencia, ya sea por estar acostumbrados a ciertos procesos o por temor al desconocimiento. A pesar de ello, finalmente se adaptan debido a las exigencias del mercado laboral, que requiere de constante innovación y flexibilidad.

Tabla 41

Pregunta 37. Creer tener el control sobre los eventos que afectan la carrera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1.1%
A veces	38	40.4%
Casi siempre	39	41.5%
Siempre	16	17.0%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 37, el 42% de los encuestados respondieron que casi siempre creen tener el control sobre los eventos que afectan su carrera. Mientras que el 40% respondieron que a veces creen tener el control, y el 17% mencionaron que siempre tienen el control.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, muestran cierta inseguridad respecto al manejo de situaciones que pueden impactar su desarrollo profesional. Esto sugiere que pueden dudar de su capacidad para enfrentar desafíos, gestionar riesgos y tomar decisiones estratégicas. Además, puede estar relacionado con la falta de autoconocimiento sobre sus fortalezas y áreas de mejora. Por otro lado, un grupo más reducido de egresados manifiesta sentir que tienen el control sobre su desarrollo profesional, lo cual podría estar relacionado con su experiencia, formación continua y un enfoque proactivo en la toma de decisiones que les permite enfrentar con mayor seguridad los retos laborales.

Tabla 42

Pregunta 38. Confiar en las propias capacidades para alcanzar los objetivos profesionales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	8	8.5%
Casi siempre	48	51.1%
Siempre	38	40.4%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 38, el 51% de los encuestados respondieron que casi siempre confían en sus propias capacidades para alcanzar los objetivos profesionales. Mientras que el 40% respondieron que siempre están seguros de sus capacidades para afrontar cualquier situación, y el 9% mencionaron que a veces confían en sus propias capacidades.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, poseen confianza y determinación en sus habilidades para lograr sus metas profesionales. Esto sugiere que están dispuestos a asumir riesgos y tomar decisiones que les permitan avanzar en su desarrollo laboral. Sin embargo, un grupo minoritario muestra cierta inseguridad en sus capacidades, lo que podría estar relacionado con la falta de experiencia, miedo al fracaso o la ausencia de una planificación clara de sus objetivos profesionales. Fortalecer la autoconfianza mediante el aprendizaje continuo y la experiencia práctica podría ser clave para su crecimiento profesional.

C. Dimensión: Capital humano y social

Tabla 43

Pregunta 39. Contar con una educación y formación adecuada para el desarrollo profesional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	10	10.6%
Casi siempre	47	50.0%
Siempre	37	39.4%
Total	94	100%

Nota. Elaborado en base al cuestionario aplicado

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 39, el 50% de los encuestados respondieron que casi siempre se debe contar con una educación y formación adecuada para llegar al éxito. Mientras que el 39% afirmaron que siempre el éxito profesional depende de una educación y formación adecuada, y el 11% señalaron que a veces coinciden con este planteamiento.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, reconocen que la educación y la formación son fundamentales para el desarrollo profesional. Sin embargo, también consideran que el éxito no depende únicamente de estos factores, sino que es clave el autoaprendizaje continuo, la experiencia práctica y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno laboral. Por otro lado, el grupo minoritario que solo a veces coincide con esta idea podría estar influenciado por experiencias personales en las que otros factores, como la red de contactos, las

oportunidades laborales o las habilidades blandas, han jugado un papel crucial en su desarrollo profesional.

Tabla 44

Pregunta 40. Poseer experiencia laboral relevante para el campo donde se desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	27	28.7%
Casi siempre	41	43.6%
Siempre	26	27.7%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 40, el 44% de los encuestados respondieron que casi siempre poseen experiencia laboral relevante para el campo donde desean desempeñarse. Mientras que el 28% afirmaron que siempre es necesario contar con experiencia en el área de trabajo, y el 29% indicaron que a veces consideran importante tener experiencia laboral para el puesto o cargo a desempeñar.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, coinciden en que las oportunidades laborales están dirigidas principalmente a profesionales con experiencia en el área en la que desean desempeñarse. Esto refuerza la percepción de que el mercado laboral prioriza la trayectoria profesional y las habilidades adquiridas a través de la práctica. Sin embargo, el grupo minoritario que solo a veces considera necesaria la experiencia sugiere que también existen oportunidades para

quienes recién comienzan su carrera, ya sea a través de programas de capacitación, pasantías o empleos que valoran el potencial y la formación académica sobre la experiencia previa.

Tabla 45

Pregunta 41. Mantener una red de contactos formales que ayudan a obtener empleo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1.1%
Casi nunca	8	8.5%
A veces	31	33.0%
Casi siempre	31	33.0%
Siempre	23	24.5%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 41, el 33% de los encuestados respondieron que casi siempre se debe mantener una red de contactos formales para ayudar a obtener empleo. Mientras que el 33% afirmaron que a veces es necesario contar con una red de contactos, y el 25% indicaron que siempre deben mantener una red de contactos para obtener un empleo.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, coinciden en que contar con una red de contactos formales puede ser un factor clave para acceder a oportunidades laborales. Esto sugiere que el networking es una estrategia relevante dentro del proceso de búsqueda de empleo, ya que permite conocer vacantes, recibir recomendaciones y establecer conexiones con profesionales del sector.

Sin embargo, el hecho de que un porcentaje significativo de encuestados solo a veces considere importante esta red sugiere que algunos confían más en sus propias competencias, en las ofertas laborales abiertas o en procesos de selección basados en méritos.

Tabla 46

Pregunta 42. Contar con una red de contactos informales que ayudan obtener empleo.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	11	11.7%
Casi nunca	14	14.9%
A veces	31	33.0%
Casi siempre	22	23.4%
Siempre	16	17.0%
Total	94	100%

Según la tabla mostrada, respecto al ítem 42, el 33% de los encuestados respondieron que a veces contar con una red de contactos informales ayuda a obtener un empleo. Mientras que el 24% afirmaron que casi siempre una red de contactos informales es útil, el 17% indicaron que siempre es importante, y finalmente, el 26% (nunca y casi nunca) coincidieron en que no es relevante este tipo de red para obtener empleo.

De esta situación se infiere que los egresados de los años 2020 y 2021, en su mayoría, consideran que las redes informales pueden ser un recurso útil para acceder a oportunidades laborales, especialmente a través de referencias personales y recomendaciones. Esto sugiere que el networking, incluso en círculos informales, puede

desempeñar un papel importante en la inserción laboral. Sin embargo, una parte significativa de los encuestados cree que la obtención de empleo debe basarse en la evaluación de capacidades y habilidades, lo que indica una preferencia por procesos de selecciones más formales y meritocráticos.

Tabla 47

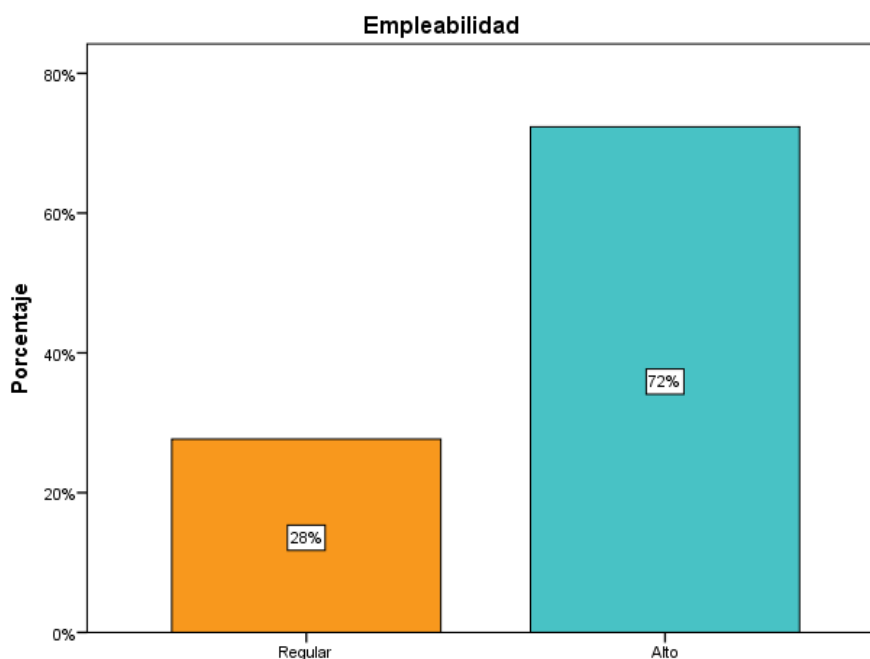
Análisis descriptivo de la variable: Empleabilidad

Calificación	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	[12-28]	0	0%
Regular	[29-44]	26	28%
Alto	[45-60]	68	72%
Total		94	100%

Para la determinación del nivel de empleabilidad en los egresados, se aplicó el método de baremación, el cual implica la suma total de los puntajes obtenidos en los ítems correspondientes a la variable, medidos mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 a 5). Con el objetivo de establecer los rangos de clasificación (bajo, regular y alto), se calcularon el rango total teórico de la variable, determinado por la diferencia entre el puntaje mínimo (12) y el máximo (60), obteniéndose un intervalo de 48 puntos. Este valor fue segmentado equitativamente en tres niveles, asignando a cada uno una amplitud de 16 puntos.

Figura 7.

Análisis descriptivo de la variable: Empleabilidad



El análisis presentado anteriormente evidencia que la empleabilidad de los egresados fue alta en un 72% y regular en un 28% y bajo en un 0%, debido a que, los colaboradores, manifiestan que tratan de cumplir con los requisitos o estándares del mercado laboral, determinados de la confianza en ellos mismos y seguros de la excelencia académica en su educación universitaria, asimismo se pudo inferir que los egresados tienen dificultades a desarrollar su empleabilidad al mostrar una orientación evitativa (síndrome del impostor, significa que desarrollan patrones de comportamiento que generen ansiedad, estrés o incomodidad, tienden a posponer tareas lo cual limita el crecimiento personal y profesional), locus de control interno, asociado a la dificultad para tomar decisiones y asumir responsabilidad, se evidencia un temor a tomar riesgos o salir de la zona de confort y finalmente no mantener una red de contactos formales e informales, lo cual es muy importante, una red de contactos sólida puede ser un activo valioso en la búsqueda de empleo y el avance profesional.

3.2. Resultados Estadísticos

3.2.1. Prueba de Normalidad

Para determinar si se utiliza un estadístico paramétrico o no paramétrico en la contrastación de hipótesis, se procedió a realizar una prueba de normalidad. Para ello, se formularon las siguientes hipótesis:

Ho: Los datos siguen una distribución normal.

Ha: Los datos no siguen una distribución normal.

Nivel de significancia

Confianza: 95%

Significancia (alfa): 5%

Decisión:

1. Sí $p < 0.05$ (α) rechazamos la Ho y aceptamos la Ha.
2. Sí $p \geq 0.05$ (α) aceptamos la Ho y rechazamos la Ha.

Dado que el tamaño de la muestra es de 94 observaciones, se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (K-S), ya que esta es adecuada para muestras mayores a 50.

Tabla 48

Pruebas de normalidad

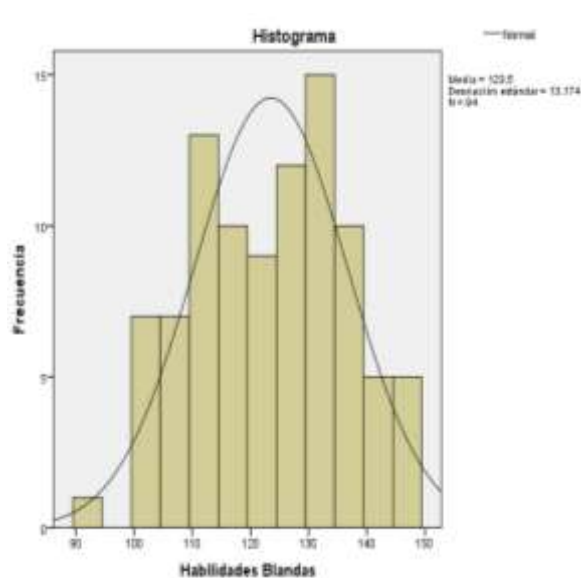
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	,066	94	,200*
Empleabilidad	,070	94	,200*

Según los resultados presentados en la Tabla 48, la prueba de Kolmogorov-Smirnov arrojó un valor $p = 0.200$ para la variable Habilidades Blandas y un valor $p = 0.200$ para la variable Empleabilidad. En ambos casos, como el valor p es mayor que el nivel de significancia ($p > 0.05$), se acepta la hipótesis nula (H_0) y se rechaza la hipótesis alternativa (H_a), concluyéndose que ambas variables presentan una distribución normal.

En consecuencia, se optó por utilizar un estadístico paramétrico para la contrastación de hipótesis. El estadístico seleccionado fue el coeficiente de correlación de Pearson (r), adecuado para evaluar la relación entre variables con distribución normal.

Figura 8.

Campana de Gauss para las habilidades blandas



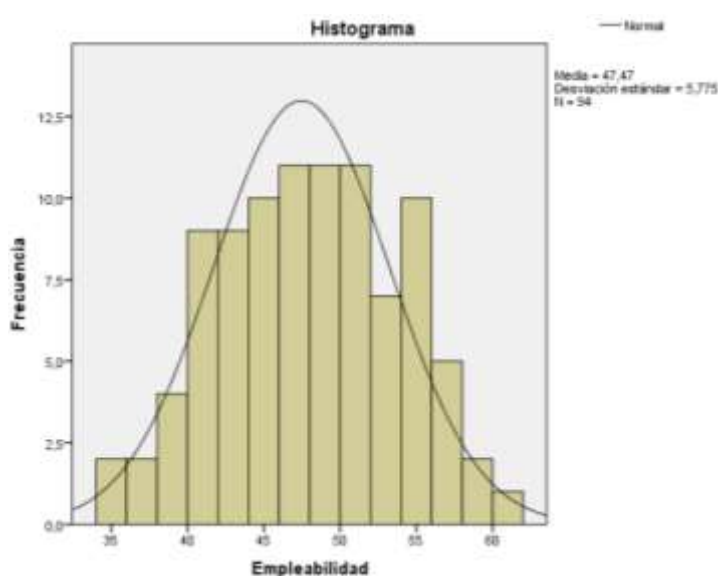
Nota: Extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

En la figura 8 el histograma presentado refleja la distribución de los puntajes obtenidos en la variable Habilidades Blandas por parte de los 94 egresados evaluados. La forma del gráfico muestra una distribución aproximadamente normal, centrada alrededor de una media de 123.5 puntos y con una desviación estándar de 13.174, lo cual indica una dispersión moderada de los datos en torno a la media.

Se observa que la mayoría de los egresados obtuvieron puntajes dentro del rango de 110 a 140 puntos, lo que evidencia una tendencia hacia niveles moderados y altos de habilidades blandas. La curva de normalidad superpuesta al histograma refuerza esta observación, sugiriendo que los puntajes no presentan desviaciones significativas respecto a una distribución normal.

Figura 9.

Campana de Gauss para la empleabilidad



Nota: Extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

En la figura 9 la distribución de la variable empleabilidad muestra una forma cercana a una campana de Gauss simétrica, lo cual indica que los puntajes se concentran alrededor de la media (47.47). La mayor frecuencia de respuestas se sitúa entre los valores 44 y 52, reflejando que la mayoría de los egresados perciben un nivel medio a alto de empleabilidad.

La dispersión de los datos es moderada (desviación estándar = 5.775), No se observan valores extremos ni asimetrías pronunciadas en la curva.

3.2.2. *Análisis correlativo por hipótesis*

Tabla 49

Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson

Valor r	Grado de correlación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Nota. Extraído de Hernández (2014)

Hipótesis general: Habilidades blandas y empleabilidad

Ho: Las habilidades blandas no se asocian significativamente con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hi: Las habilidades blandas se asocian significativamente con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1 .

Si $p \geq 0.05$ aceptamos la H_0 y rechazamos la H_1 .

Tabla 50

Prueba de correlación entre habilidades blandas y empleabilidad

		Habilidades blandas	
			Empleabilidad
Habilidades blandas	Correlación de Pearson	1	,701**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	94	94
Empleabilidad	Correlación de Pearson	,701**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	94	94

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas) / tabla extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

Según los resultados presentados en la tabla 50, a partir de la matriz de correlación de Pearson, se observa que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas. El coeficiente de correlación obtenido fue $r = 0.701$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$.

Este valor indica una correlación positiva considerable, lo cual sugiere que a medida que los egresados desarrollan en mayor medida sus habilidades blandas, también presentan un mayor nivel de empleabilidad. En términos prácticos, esto implica que habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de

problemas, entre otras, contribuyen de manera directa y significativa a mejorar las posibilidades de inserción y desempeño en el mercado laboral.

El valor de significancia obtenido es menor al nivel de significancia establecido (0.05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que las habilidades blandas se asocian significativamente con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hipótesis específica 1: habilidades personales e identidad de carrera

Ho: las habilidades personales no se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hi: las habilidades personales se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la Ho y aceptamos la Hi.

Si $p \geq 0.05$ aceptamos la Ho y rechazamos la Hi.

Tabla 51*Prueba de correlación entre habilidades personales e identidad de carrera*

		Habilidades personales	Identidad de carrera
Habilidades personales	Correlación de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	94	94
Identidad de carrera	Correlación de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	94	94

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas) / tabla extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

Tal como se observa en la tabla 51, los resultados del coeficiente de correlación de Pearson indican que existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones habilidades personales y la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas. El coeficiente de correlación obtenido fue $r = 0.435$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$.

Este valor indica una correlación positiva media, lo cual sugiere que a medida que los egresados desarrollan en mayor medida sus habilidades personales, también presentan un mayor nivel de identidad de carrera. En términos prácticos, esto implica que habilidades como la autoconfianza, la gestión emocional, la autodisciplina, entre otras, se relacionan con el compromiso y sentido de dirección en la identidad de carrera profesional.

El valor de significancia obtenido es menor al nivel de significancia establecido (0.05). Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que las habilidades personales se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hipótesis específica 2: habilidades interpersonales y adaptabilidad personal

Ho: las habilidades interpersonales no se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hi: las habilidades interpersonales se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la Ho y aceptamos la Hi.

Si $p \geq 0.05$ aceptamos la Ho y rechazamos la Hi.

Tabla 52

Prueba de correlación entre habilidades interpersonales y adaptabilidad personal

		Habilidades interpersonales	Adaptabilidad personal
Habilidades interpersonales	Correlación de Pearson	1	,609**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	94	94
Adaptabilidad personal	Correlación de Pearson	,609**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	94	94

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas) / tabla extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz de correlación de Pearson de la tabla 52, se observa que existe una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones habilidades interpersonales y adaptabilidad personal de los egresados de la

Escuela Profesional de Administración de Empresas. El coeficiente de correlación obtenido fue $r = 0.609$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$.

Este valor indica una correlación positiva considerable, lo cual sugiere que, a medida que los egresados desarrollan en mayor medida sus habilidades interpersonales, también presentan un mayor nivel de adaptabilidad personal. En términos prácticos, esto implica que las habilidades interpersonales favorecen directamente la capacidad de los egresados para ajustarse a los cambios, responder con flexibilidad y mantener un desempeño efectivo ante nuevos retos laborales.

Dado que el valor de significancia obtenido es menor al nivel de significancia establecido (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, concluyendo que las habilidades interpersonales se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hipótesis específica 3: habilidades situacionales y capital humano y social

Ho: las habilidades situacionales no se asocian significativamente con el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Hi: las habilidades situacionales se asocian significativamente con el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

Decisión

Si $p < 0.05$ rechazamos la Ho y aceptamos la Hi.

Si $p \geq 0.05$ aceptamos la Ho y rechazamos la Hi.

Tabla 53

Prueba de correlación entre habilidades situacionales y capital humano y social

		Habilidades situacionales	Capital humano y social
Habilidades situacionales	Correlación de Pearson	1	,439**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	94	94
Capital humano y social	Correlación de Pearson	,439**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	94	94

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas) / tabla extraída del software estadístico SPSS del análisis de datos.

Según los resultados presentados en la tabla 53, obtenidos a través de la matriz de correlación de Pearson, se evidencia una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones habilidades situacionales y capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas. El coeficiente de correlación fue de $r = 0.439$, con un nivel de significancia bilateral de $p = 0.000$.

Este valor indica una correlación positiva media, lo cual sugiere que a medida que los egresados desarrollan sus habilidades situacionales como la toma de decisiones en contextos cambiantes, la resolución de problemas y el juicio crítico, también incrementan su capital humano y social. En términos concretos, esto implica que el fortalecimiento de estas habilidades favorece la adquisición de conocimientos, competencias y redes de apoyo que resultan fundamentales para su desempeño y crecimiento profesional.

Dado que el valor de significancia obtenido es menor al nivel de significancia establecido (0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación,

concluyendo que las habilidades situacionales se asocian significativamente con el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.

IV. Discusión

En relación con el objetivo general de esta investigación, los resultados evidencian que las habilidades blandas se asocian de manera significativa con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, en el periodo 2020–2021. Esta asociación se respalda en un valor de significancia bilateral igual a 0.000 y un coeficiente de correlación de Pearson $r = 0.701$, lo cual indica una correlación positiva considerable entre las variables. Estos hallazgos son consistentes con lo reportado por Mestanza (2023), quien también encontró una relación significativa entre habilidades blandas y empleabilidad, con un coeficiente Rho de Spearman de 0.729 y un nivel de significancia de 0.000. La similitud entre ambos estudios puede atribuirse a características metodológicas comunes, como el tamaño de la muestra y el perfil académico de los participantes, ya que en un caso se evaluó a egresados de pregrado en Administración de Empresas, y en el otro, a estudiantes de pregrado en Administración de Turismo. Del mismo modo, Mosqueira (2023),

reportó una correlación aún más fuerte entre las mismas variables, con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.838 y significancia de 0.000. Esta coincidencia puede deberse a similitudes en el tamaño muestral y en las características de la población, ya que ambos estudios se centraron en egresados universitarios del área administrativa, aunque pertenecientes a instituciones de distinta naturaleza: una universidad pública en el presente estudio y una universidad privada en el caso de Mosqueira. Por su parte, López (2023), identificó una correlación positiva moderada, con un coeficiente de Pearson de 0.674 y un valor de significancia de 0.000. Esta correspondencia puede explicarse por el hecho de que ambas investigaciones analizaron a egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, lo que aporta un contexto académico y formativo similar para el desarrollo de las habilidades blandas. Finalmente, Quispe (2023), reportó una

correlación positiva modesta entre las mismas variables, al obtener un coeficiente Rho de Spearman de 0.284, aunque estadísticamente significativa. La menor fuerza de la relación observada en ese estudio podría atribuirse a diferencias en el enfoque metodológico, el tipo de muestra o el contexto institucional. Sin embargo, sus resultados coinciden en destacar que el fortalecimiento de las habilidades blandas contribuye al incremento del nivel de empleabilidad en los egresados. También tenemos los hallazgos de Jiménez et al. (2023), que mostraron una relación mínima entre ambas variables en los graduados de derecho. Esto sugiere que el impacto de las habilidades blandas en la empleabilidad podría variar según la carrera profesional y el contexto laboral. Mientras en Administración de Empresas estas habilidades parecen tener un papel clave en la empleabilidad, en Derecho otros factores podrían tener mayor peso en el acceso y desarrollo laboral.

Teóricamente coinciden con el marco teórico propuesto por Al-Abduwani (2012), quien sostiene que estas habilidades, al ser desarrolladas y aplicadas en el entorno laboral, resultan clave para el desempeño y la adaptación profesional. Asimismo, se alinean con el modelo de Fugate et al. (2004), que considera a las habilidades como parte del capital humano, el cual facilita la inserción, permanencia y progreso en el mercado laboral mediante la movilización de recursos personales y sociales.

Los resultados obtenidos para el primer objetivo específico evidencian que existe una asociación significativa entre las habilidades personales y la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020–2021. El análisis estadístico mostró una correlación positiva media, con un coeficiente de Pearson $r = 0.435$ y un nivel de significancia de 0.000. Esto indica que, en la medida en que los egresados desarrollan mayores habilidades personales, tienden a fortalecer su identidad de carrera. coincide conceptualmente con los hallazgos de

Martínez (2023), quien identificó, desde la perspectiva de los egresados en comunicación, la relevancia de las habilidades blandas adquiridas durante la etapa académica como factor clave en la construcción de sus trayectorias profesionales. Aunque los enfoques metodológicos son distintos, ambos estudios subrayan el valor de las habilidades blandas en el proceso de formación de la identidad profesional y en el fortalecimiento de la empleabilidad.

Teóricamente concuerda con lo señalado por Fugate et al. (2004), quienes destacan que la identidad de carrera es un componente central de la empleabilidad, en la medida en que permite al individuo dar sentido y dirección a su trayectoria profesional. A su vez, Al-Abduwani (2012), sostiene que las habilidades blandas, en particular las personales, son fundamentales para el desarrollo profesional, ya que potencian la autogestión, la resiliencia y la capacidad de adaptación frente a los desafíos laborales.

En cuanto al segundo objetivo específico, los resultados obtenidos evidencian que existe una asociación significativa entre las habilidades interpersonales y la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020–2021. El análisis estadístico muestra una correlación positiva considerable, con un coeficiente de Pearson $r = 0.609$ y un nivel de significancia de $p = 0.000$, lo que indica que, a mayor desarrollo de habilidades interpersonales, mayor será la capacidad de adaptación personal en los egresados. Este hallazgo coincide con lo planteado por López (2023), quien reportó una correlación significativa entre las habilidades sociales y las expectativas laborales, obteniendo un coeficiente Rho de Spearman de 0.648 y un nivel de significancia de 0.000. Ambos estudios coinciden en destacar que las habilidades interpersonales, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, son determinantes en la capacidad de los egresados para ajustarse a los retos y cambios de los entornos laborales contemporáneos.

De igual forma se vincula con los hallazgos de Esplana (2024), quien halló una asociación significativa entre las habilidades blandas y las habilidades interpersonales con un coeficiente $\tau\text{-}b=0.828$ y nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva fuerte. Ambos estudios coinciden en destacar la importancia de las habilidades blandas, y en particular de las interpersonales, como un factor clave para la calidad de las relaciones humanas y la capacidad de adaptación en contextos sociales y laborales. A su vez coinciden con los de Beltrán (2023), quien destacó que el desarrollo de habilidades blandas como resiliencia, manejo del tiempo y trabajo en equipo fueron determinantes para que los administradores de empresas se adaptaran y enfrentaran los retos de la era post-COVID-19. Aunque los enfoques metodológicos son distintos, ambos trabajos refuerzan la importancia de las habilidades blandas como soporte de la adaptabilidad profesional en contextos cambiantes.

Teóricamente coincide con lo planteado por Fugate et al. (2004), quienes destacan que la adaptabilidad es un componente fundamental de la empleabilidad, ya que permite a los individuos responder eficazmente a los cambios y demandas del entorno laboral. Asimismo, Al-Abduwani (2012), sostiene que las habilidades interpersonales, que incluyen la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la empatía, son esenciales para que los profesionales puedan integrarse, colaborar y ajustarse a contextos laborales dinámicos y diversos.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, los resultados obtenidos evidencian que existe una asociación significativa entre las habilidades situacionales y el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020–2021. Con un coeficiente de correlación r de Pearson $r=0.439$ y un valor de $p= 0.000$, identificando una correlación positiva media. Esto indica que, en la medida en que los egresados desarrollan mayores

habilidades situacionales, tienden a fortalecer su capital humano (conocimientos, destrezas, formación) y su capital social (redes de contactos, relaciones de apoyo). De forma similar, Infante et al. (2023), reportaron un impacto positivo de las habilidades situacionales (solución de problemas: $\beta = 0.372$; toma de decisiones: $\beta = 0.362$; liderazgo: impacto positivo) en la empleabilidad. Ambos resultados muestran una influencia significativa y favorable, aunque el estudio de Infante se centró en modelar el impacto con un análisis PLS-SEM, mientras que la presente investigación reporta asociaciones a través de correlación de Pearson.

Teóricamente es coherente con lo señalado por Fugate et al. (2004), quienes destacan que el capital humano y social son dimensiones esenciales de la empleabilidad, y que su desarrollo está vinculado con la capacidad de los individuos para enfrentar eficazmente distintos entornos laborales y situaciones cambiantes. Asimismo, Al-Abduwani (2012), señala que las habilidades situacionales son fundamentales para gestionar desafíos y tomar decisiones acertadas, lo que permite al profesional generar y movilizar mejor sus recursos de capital humano y social.

En conjunto, estos hallazgos reafirman la validez de los resultados obtenidos y respaldan la hipótesis planteada en este estudio, confirmando que las habilidades blandas son un componente determinante en el desarrollo de la empleabilidad.

Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegaron fueron las siguientes:

1. Se determinó que las habilidades blandas se asocian significativamente con la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021, a través del coeficiente de correlación r de Pearson $r= 0.701$ y un valor $p=0.000$, determinando una asociatividad positiva considerable, directa y significativa entre dichas variables de estudio. Esto confirma que el desarrollo de habilidades blandas representa un recurso clave para potenciar las oportunidades de inserción, permanencia y progreso en el mercado laboral.
2. Se determinó que las habilidades personales se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021, por medio del coeficiente de correlación r de Pearson $r=0.435$ y un valor de $p= 0.000$, identificando una asociatividad positiva media entre dichas dimensiones; es decir, que el desarrollo de habilidades personales de los egresados contribuye a que tengan una identidad de carrera más clara, lo cual es un factor importante para su proyección y desempeño profesional.
3. Se determinó que las habilidades interpersonales se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021, por medio del coeficiente de correlación r de Pearson $r=0.609$ y un valor de $p= 0.000$, identificando una asociatividad positiva considerable entre dichas dimensiones; en consecuencia, esto quiere decir que los egresados que tengan mejores habilidades interpersonales están mejor preparados para enfrentar cambios, ajustarse a distintos entornos y resolver desafíos en su entorno laboral.
4. Se determinó que las habilidades situacionales se asocian significativamente con el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de

Empresas de la UNSCH, 2020-2021, por medio del coeficiente de correlación r de Pearson $r=0.439$ y un valor de $p= 0.000$, identificando una asociatividad positiva media entre dichas dimensiones; en consecuencia el desarrollo de estas habilidades situacionales contribuye a que los egresados se enfrenten a los cambios organizaciones o salir de la zona de confort demostrando sus mejores recursos personales (capital humano) y relacionales (capital social) que son indispensables en la búsqueda de empleo, mantenerse en él y progresar en su carrera profesional.

Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, reforzar y sistematizar programas de formación y fortalecimiento de habilidades blandas en sus planes curriculares y actividades extracurriculares, priorizando competencias como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, adaptabilidad, tecnologías de la información (TIC) y la resolución de problemas. Asimismo, a los egresados, por decisión personal, con la finalidad de mantenerse vigentes y relevantes, finalmente el desarrollo de habilidades blandas mejora los niveles de empleabilidad y su capacidad para insertarse, mantenerse y progresar en el mercado laboral.
2. Se recomienda a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, promover el desarrollo de habilidades personales en los estudiantes desde el primer ciclo, tales como el autoconocimiento, la autoestima, la autorregulación y la iniciativa, mediante talleres de orientación vocacional, programas de desarrollo personal y actividades de reflexión sobre el proyecto de vida profesional. Esto permitirá fortalecer la identidad de carrera de los futuros egresados y contribuir a una mejor proyección y desempeño en su trayectoria laboral.
3. Se recomienda a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, fortalecer en su plan de estudios y en sus actividades complementarias el desarrollo de habilidades interpersonales, tales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de conflictos. Esto podría lograrse mediante talleres, simulaciones, proyectos colaborativos y programas de mentoría que preparen a los estudiantes para adaptarse con éxito a los cambios y desafíos del entorno laboral actual.

4. Se recomienda a la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, implementar programas de formación que promuevan el desarrollo de habilidades situacionales, tales como la toma de decisiones, el liderazgo en entornos cambiantes, la resolución de problemas y la gestión de crisis. Esto podría realizarse mediante metodologías activas como estudios de caso, simulaciones empresariales, prácticas pre profesionales y proyectos en colaboración con el sector productivo, con el fin de fortalecer el capital humano y social de los egresados y, en consecuencia, potenciar su empleabilidad. A los egresados, se recomienda realizar los contactos formales e informales (networking), adicionalmente es muy importante aprender otro idioma, genera nuevas perspectivas de otros mercados laborales.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, M. C., & Arisméndez, E. (2014). Diseño y validación de un instrumento para describir la empleabilidad de los egresados de una institución de educación superior. En Orihuela, J. *Psicología de las organizaciones y del trabajo* (p. 217). Editorial Bonaventuriana. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Johnny_Orejuela/publication/327152002_Psicologia_de_las_organizaciones_y_del_trabajo_Apuestas_de_investigacion_I/links/5b7cb57c92851c1e122688d6/Psicologia-de-las-organizaciones-y-del-trabajo-Apuestas-deinvestigacion-I.pdf#page=219
- Al Abduwani, R. (2012). The value and development of soft skills: The case of oman. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 2(1), 77-86. Obtenido de <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=101887>
- America Succeeds (2021). *The High Demand for Durable Skills*. Obtenido de <https://americasucceeds.org/wp-content/uploads/2021/04/AmericaSucceeds-DurableSkills-NationalFactSheet-2021.pdf>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado. Universidad Internacional del Ecuador. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Beltrán-Guzmán, L. N. (2023). *La importancia del desarrollo de las habilidades blandas en los estudiantes de administración de empresas de la universitaria agustiniana post-COVID-19* [Trabajo de grado, Universitaria Agustiniana] Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2218>
- Beltrán, M. P. H., Torres, T. E. G., Morales, S. E., Ibarra, J. C. D., & Diaz, A. L. H. (2023). Grado de Empleabilidad de los Egresados en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Tepic. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 10139-10151. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7701>
- Brown, P., Hesketh, A., y Williams, S. (2003). Employability in a Knowledge-driven Economy. *Journal of Education and Work*, 16 (2), 107–126. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/44837869_Employability_in_a_Knowledge-driven_Economy

- Capilla, R. M. (2016). Habilidades cognitivas y aprendizaje significativo de la adición y sustracción de fracciones comunes. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 7(2), 49-62. Recuperado en 30 de septiembre de 2024, Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-93042016000200004&lng=es&tlng=es
- Cano, G.A. (2023) Formación y empleabilidad en el Grado en Traducción e Interpretación de la Universidad de Granada. *ONOMÁZEIN*, XII. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8991118>
- Coutinho, Maria & Dam, Uma & Blustein, David. (2008). The psychology of working and globalisation: A new perspective for a new era. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 8. 5-18. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/225763509>
- Cortés, m. (2020). Algunas consideraciones para el cálculo del tamaño muestral en investigaciones de las Ciencias Médicas. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/1800/180065014024/html/>
- De Cuyper, N., Raeder, S., Van der Heijden, B. I., & Wittekind, A. (2012). The association between workers' employability and burnout in a reorganization context: longitudinal evidence building upon the conservation of resources theory. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 162–174. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/a0027348>
- Dean, S.A. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*. Obtenido de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1260&context=ijamt>
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista científica UISRAEL*, 7(2), 41-58. Obtenido de <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245ç>
- Esplana Meza, A.J. (2023) *Habilidades blandas y relaciones interpersonales en los docentes de la Institución Educativa Pública Emblemática “San Ramón” de Ayacucho, 2023* [Tesis Magistral, Universidad de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio Institucional UNSCH. Obtenido de <https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03>

- Forrier, A. and Sels, L. (2003). The Concept Employability: A Complex Mosaic. *Human Resources Development and Management, Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414>
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>
- Gamboa, J.P. (2013). *La empleabilidad de los jóvenes como facilitadora de la obtención de empleos de calidad* [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional RODERIC. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10550/34761>
- Gamboa, Juan & Gracia, Francisco & Ripoll Botella, Pilar & Peiro, Jose. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de la satisfacción laboral. *Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. (Ivie), Working Papers. Serie EC*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/5134837>
- Guerra-Báez, SP (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar y Educativa*, 23. Obtenido de <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. Obtenido de <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill España. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hidalgo y Olivares (2023), Sentido y significados de las habilidades blandas del gerente en las organizaciones. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 11(1). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310036/html/>
- Infante-Alcántara, L., Araiza-Vázquez, M. J., & López-Pérez, J. F. (2023). Competencias blandas que influyen en la empleabilidad laboral de profesionistas egresados de ingeniería de una universidad del Norte de México. *Formación Universitaria*, 16(2), 1-12. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200001>
- Inga-Caso, A. L., Valeriano-Carrasco, H. M. & Verastegui-Gastelu, E. K. (2023). *Niveles de desarrollo de habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de una Universidad Pública de Huancayo 2022*. [Tesis de maestro, Universidad

- Continental]. Repositorio Institucional - Continental. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12394/12943>
- Jiménez-Ruiz, L. K., del Carmen Villalobos-Tovar, J., Ochoa-Arrieta, C. A., & Redondo-Marín, M. P. (2023). Habilidades sociales, habilidades blandas e indicadores de empleabilidad en egresados de derecho. *Encuentros*, 21(02-Julio-Dic.), 1-10. Obtenido de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2859/2604>
- Lind, D; Marchal, W & Wathen S. (2008) Estadística aplicada a los negocios y la Economía. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B83WqVBHQ1Zlg3UHExQTBES28/view?resourcekey=0-ORqiisgFu7QEvdJcAIM39Q>
- López Vilca, C. S. (2023). *Influencia de habilidades blandas en la empleabilidad de los Egresados-Escuela Profesional de Administración de Empresas, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. UNTRM-Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14077/3314>
- Manrique, S. D., Oyarzabal, G., & Herrera, A. E. (2018). *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social* [Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12457>
- Martínez, A. B. (2023). Percepción del comunicólogo en cuanto a las habilidades blandas y su trayecto laboral. *Sintaxis*, (11), 13–32. Obtenido de <https://doi.org/10.36105/stx.2023n11.03>
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-18. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- McQuaid, R.W. y Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42 (2), 197-219. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/258199021_The_Concept_of_Employability
- Medina, M., & Verdejo, A. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 270-284. Obtenido de Doi: <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Mestanza Farfán, M. E. (2023). *Habilidades blandas y empleabilidad en estudiantes de*

- la carrera profesional de administración en turismo de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6745>
- Mosqueria Arce, H. (2023). *Relación entre las habilidades blandas y el nivel de empleabilidad en egresados de universidades privadas en Lambayeque, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122043>
- Musicco, G. (2018). Soft skills & coaching: Motor de la nueva Universidad en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 29, 115–132. Obtenido de <https://www.revistarue.eu/RUE/102018.pdf>
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. y Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251. Obtenido de <https://doi.org/10.1348/096317908X320147>
- Quispe Barrantes, R. M. (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*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano Puno] Repositorio Institucional <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20418>
- Ramos, B., & Alan, J. (2019). *Favorecimiento del coaching educativo en las habilidades blandas de estudiantes del V ciclo de Arquitectura en una universidad privada de San Juan de Lurigancho* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú] Repositorio Institucional de la UTP. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12867/2253>
- Rodríguez Colonia, D. M. (2023). *Habilidades blandas y empleabilidad de los miembros del colegio de Licenciados en Administración de Ancash, Huaraz, 2022* [Tesis de grado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo] UNASAM-Institucional. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/5630>
- Rodríguez Mora, H. (2010). *El liderazgo transformacional como*

- antecedente de la empleabilidad: su influencia en el rendimiento individual* [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171403&orden=0&info=link>
- Romero González, J. A., Granados, I. N., López Clavijo, S. L., & González Ruiz, G. M. (2021). Habilidades blandas en el contexto universitario y laboral: revisión documental. *Inclusión Y Desarrollo*, 8(2), 113–127. Obtenido de <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.8.2.2021.2749>
- Rothwell, A., y Arnold, J. (2007). Empleabilidad autopercibida: desarrollo y validación de una escala. *Personnel Review*, 36 (1), 23–41. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/00483480710716704>
- Salinas, Manuel (2023). El modelo de acompañamiento en las empresas de inserción y su incidencia en la empleabilidad de personas en situación y/o riesgo de exclusión social. *Revista de Estudios Cooperativos – REVESCO*, 1-19. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5209/reve.85559>
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/u/15859073?sid=01728004676>
- Suárez, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 14(1), 67-84. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/303686234>
- Sunedu (2021) III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf?v=1649883911>
- Sulca, R., (2022) Revista de Investigación en Ciencias de la Administración. *Enfoques*, Volumen 6, 135-145 obtenido de <http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i22.131>
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110>
- Velarde, A., (2022). Empleabilidad: habilidades técnicas y blandas. (E. Perú, Ed.) Diario El Peruano, pág. 1. Obtenido de doi: <https://elperuano.pe/noticia/157114-empleabilidad-habilidades-tecnicasy-blandas>
- Wright, J. (2018, febrero 17). El origen de las soft skills. Obtenido de <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE Y DIMENSIONES	DISEÑO METODOLOGICO
<p>Problema general: ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades personales y la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH?</p>	<p>Objetivo General: Determinar el grado de asociatividad de las habilidades blandas y la empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH</p> <p>Objetivos específicos: - Determinar el grado de asociatividad de las habilidades personales y la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.</p>	<p>Hipótesis General Las habilidades blandas se asocian significativamente con la empleabilidad en los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.</p> <p>Hipótesis específica Las habilidades personales se asocian significativamente con la identidad de carrera de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.</p> <p>Las habilidades interpersonales se asocian significativamente con la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela</p>	<p>Variable: 1: Habilidades blandas Indicadores <i>1.1: Habilidades personales.</i> <i>1.2: Habilidades interpersonales.</i> <i>1.3: Habilidades situacionales.</i></p> <p>2: Empleabilidad Indicadores <i>2.1: Identidad de carrera.</i> <i>2.2: Adaptabilidad personal.</i> <i>2.3: Capital humano y social.</i></p>	<p>Tipo de Investigación: básica Enfoque: cuantitativo. Diseño de investigación: No experimental de corte transversal Nivel de investigación: correlacional. Población: La población está integrada por el total de egresados del 2020 - 2021 de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, que consta de 124. Muestra: La muestra es probabilística, que consta de 94 egresados. Método e instrumento de recolección de dato: Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario Aspectos Éticos: - Se aplicará el consentimiento informado - Confidencialidad</p>

<p>¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades interpersonales y la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH?</p>	<p>- Determinar el grado de asociatividad relación de las habilidades interpersonales y la adaptabilidad personal de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH</p>	<p>Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH. Las habilidades situacionales se asocian significativamente con capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.</p>
<p>¿Cuál es el grado de asociatividad de las habilidades situacionales y el capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH?</p>	<p>- Determinar el grado de asociatividad entre las habilidades situacionales y capital humano y social de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH.</p>	

Anexo 2: Operacionalización de Variables

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSION	INDICADOR	UNID.MEDIDA
HABILIDADES BLANDAS	Al-Abduwani (2012) define las habilidades blandas como una habilidad o competencia y puede ser inherente o adquirida y puede realizarse repetidamente. Puede verificarse y evaluarse únicamente a través de su desempeño y puede demostrarse, aprenderse, enseñarse, capacitarse o entrenarse, pero adquirirse únicamente al realizarlos y mejorarse mediante el aprendizaje.	HABILIDADES PERSONALES	Motivación	Escala de LIKERT
			Puntualidad	• Siempre
			Tutoría	• Casi siempre
			Auto confianza	• A veces
			Idioma	• Casi nunca
			Innovación	• Nunca
			Emprendimiento	
			Autogestión	
			Análisis	
			Pensamiento creativo	Escala de LIKERT
		HABILIDADES INTERPERSONALES	Trabajo en equipo	• Siempre
			Reconocimiento	• Casi siempre
			Capacidad diversa	• A veces
			Liderazgo	• Casi nunca
			Toma de decisiones	• Nunca
			Manejo de conflictos	
			Comunicación	
			Respeto	
			Establecimiento de metas	Escala de LIKERT
			HABILIDADES SITUACIONALES	Planificación
Cooperación	• Casi siempre			
Negociación	• A veces			
Confianza	• Casi nunca			
Autenticidad	• Nunca			
Eficacia				
Resolución de problemas				
Aprendiendo				
Adaptabilidad				
Gestión del tiempo				
Empatía				

EMPLEABILIDAD	Para Fugate et al. (2004) define a la empleabilidad como "la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene para obtener un empleo de su preferencia o mejorar el que tiene, teniendo en cuenta que estas oportunidades dependerán de sus características y comportamientos, y de los factores contextuales que lo rodean, es decir es la construcción psicosocial que incorpora características individuales que fomentan la cognición adaptativa, el comportamiento y su efecto, y mejoran la interfaz del trabajo individual.". Además, que la empleabilidad está centrada en factores personales referidos a las competencias de la persona, que favorece la predisposición del individuo a afrontar de forma proactiva las situaciones y a ser flexible ante las demandas del entorno, y que requiere la conjugación de dichas características personales con el mercado laboral existente			
		IDENTIDAD DE CARRERA	<ul style="list-style-type: none"> Orientación informativa Orientación normativa Orientación evitativa 	<p>Escala de LIKERT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca
		ADAPTABILIDAD PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Optimismo Propensión a aprender Apertura Locus de control interno Autoeficacia generalizada 	<p>Escala de LIKERT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca
	CAPITAL HUMANO Y SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> Educación Experiencia Redes formales Redes informales 	<p>Escala de LIKERT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Casi nunca • Nunca 	

Anexo 3: Cálculo del Valor de Alfa de Cronbach

Resultados	TOTAL DE PREGUNTAS																																Suma												
	VARIABLE HABILIDADES BLANDAS																				VARIABLE EMPLEABILIDAD																								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P1	P2		P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12		
E1	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	3	3	197		
E2	4	5	3	3	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	2	4	4	4	3	3	167		
E3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	5	4	3	3	164		
E4	5	5	3	3	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	158		
E5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	184		
E6	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	2	5	5	5	4	4	4	5	3	3	174	
E7	4	3	3	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	1	5	5	5	3	5	3	4	2	2	171		
E8	5	4	4	5	2	4	5	5	4	3	3	2	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	5	5	4	3	4	172		
E9	5	5	3	4	3	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	3	4	3	177			
E10	5	4	3	5	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	180		
E11	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	172
E12	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	5	4	3	1	168			
E13	4	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	3	163		
E14	4	5	3	3	2	3	5	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	164		
E15	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	157		
E16	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	156	
E17	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	2	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	2	2	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	181		
E18	5	4	5	5	3	3	3	4	5	3	5	3	5	3	3	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	3	5	5	3	3	3	178		
E19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	5	3	3	160		
E20	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	4	163		
Varianza	0.35	0.34	0.53	0.46	0.83	0.39	0.49	0.49	0.43	0.63	0.49	0.59	0.33	0.51	0.26	0.35	0.35	0.23	0.44	0.23	0.34	0.39	0.33	0.24	0.21	0.39	0.29	0.41	0.29	0.24	0.69	0.49	0.96	0.33	0.35	0.25	0.45	0.25	0.44	0.46	0.53	0.65	103.71 17.65		

Anexo 4: Cuestionario**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

Buen día estimado(a) colaborador(as), actualmente estoy realizando una investigación, por lo cual solicito su colaboración respondiendo cada pregunta presentada basándose en su propia perspectiva y objetividad.

Por favor marque con una (X) según corresponda, los de ítem en una escala de Likert los siguientes:

Género: Femenino

Edad:

Masculino

N°	HABILIDADES BLANDAS	ESCALA				
		5. SIEMPRE	4. CASI SIEMPRE	3. A VECES	2. CASI NUNCA	1. NUNCA
	HABILIDADES PERSONALES					
1	¿Tengo una alta motivación para alcanzar mis objetivos profesionales?					
2	¿Soy puntual en el cumplimiento de mis responsabilidades?					
3	¿Participo activamente en las tutorías y asesorías brindadas?					
4	¿Tengo confianza en mis propias capacidades y habilidades?					
5	¿Domino al menos un idioma adicional al español?					
6	¿Presento ideas innovadoras y creativas en mi entorno laboral?					
7	¿Demuestro un espíritu emprendedor en mis actividades?					
8	¿Soy capaz de auto gestionar mi propio aprendizaje y desarrollo?					
9	¿Tengo habilidades para analizar y resolver problemas?					

HABILIDADES INTERPERSONALES						
10	¿Demuestro pensamiento creativo en la solución de problemas?					
11	¿Trabajo de manera efectiva en equipos multidisciplinares?					
12	¿Recibo reconocimiento por mi desempeño y aportes?					
13	¿Respeto y me adapto a la diversidad de mi entorno?					
14	¿Asumo roles de liderazgo cuando es necesario?					
15	¿Tomo decisiones de manera oportuna y acertada?					
16	¿Manejo adecuadamente los conflictos que se presentan?					
17	¿Me comunico de manera clara y efectiva?					
18	¿Trato con respeto a mis compañeros y superiores?					
HABILIDADES SITUACIONALES						
19	¿Establezco metas y objetivos claros para mi desarrollo profesional?					
20	¿Planifico y organizo eficientemente mis actividades?					
21	¿Coopero y colaboro con mis compañeros de trabajo?					
22	¿Demuestro habilidades de negociación y resolución de conflictos?					
23	¿Genero confianza y credibilidad en mi entorno laboral?					
24	¿Actúo de manera auténtica y coherente con mis principios?					
25	¿Soy eficaz en el cumplimiento de mis responsabilidades?					
26	¿Resuelvo problemas de manera oportuna y efectiva?					
27	¿Mantengo una actitud de aprendizaje continuo?					
28	¿Me adapto fácilmente a los cambios y nuevas situaciones?					
29	¿Gestiono adecuadamente mi tiempo y prioridades?					
30	¿Demuestro empatía y comprensión hacia los demás?					

N°	EMPLEABILIDAD	ESCALA				
		5. SIEMPRE	4. CASI SIEMPRE	3. A VECES	2. CASI NUNCA	1. NUNCA
	IDENTIDAD DE CARRERA					
31	¿Busco información sobre oportunidades laborales afines a mi carrera?					
32	¿Me esfuerzo por cumplir con los requisitos y estándares de mi profesión?					
33	¿Evito pensar en tomar acciones relacionadas con mi desarrollo profesional?					
	ADAPTABILIDAD PERSONAL					
34	¿Mantengo una actitud optimista frente a los desafíos de mi carrera?					
35	¿Tengo una fuerte motivación por aprender y desarrollarme continuamente?					
36	¿Me adapto fácilmente a los cambios y nuevas situaciones en mi entorno laboral?					
37	¿Creo que tengo control sobre los eventos que afectan mi carrera?					
38	¿Confío en mis capacidades para alcanzar mis objetivos profesionales?					
	CAPITAL HUMANO Y SOCIAL					
39	¿Cuento con una educación y formación adecuada para mi desarrollo profesional?					

40	¿Poseo experiencia laboral relevante para el campo en el que me desempeño?					
41	¿Mantengo una red de contactos formales que me ayudan obtener un empleo?					
42	¿Cuento con una red de contactos informales que me ayudan obtener un empleo?					

Anexo 5: Validación del Cuestionario por juicio de expertos

FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor (as) del instrumento
Walter Ledesma Estrada	Docente Escuela Nacional de Administración Pública	Instrumento de Recolección de Datos	Marleni Alanya Tinco Herlinda Díaz Mayhua
Título	Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la UNSCH 2020-2021		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0-20)				BAJA (21-40)				REGULAR (41-60)				BUENA (61-80)				MUY BUENA (81-100)			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																			X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																			X	
3. Actualidad	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio																				X
4. Organización	Hay una organización lógica																				X
5. Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad																			X	
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable seleccionada																				X
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																				X
8. Coherencia	Hay relación entre hipótesis, dimensiones e indicadores																			X	
9. Metodología	El instrumento se relaciona con el método planteado en el proyecto																			X	
10. Aplicabilidad	El instrumento es de fácil aplicación																				X

III. OPINION DE APLICABILIDAD: El instrumento cumple con los estándares metodológicos y teóricos para ser aplicado.

IV. PROMEDIO DE VALORACION: 95

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, noviembre de 2024

FIRMA
DNI: 06246955
CEL.: 966906620



FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor (as) del instrumento
<i>Logopedista Sandra P. Monis</i>	<i>Docente</i>	<i>Cuestionario</i>	
Título	<i>Habilidad lectora y comprensión de los operarios de la BPA de la URSACH 2020-2021</i>		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0-20)				BAJA (21-40)				REGULAR (41-60)				BUENA (61-80)				MUY BUENA (81-100)				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																				X	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																		X			
3. Actualidad	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio																					X
4. Organización	Hay una organización lógica																					X
5. Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad																			X		
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable seleccionada																			X		
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																		X			
8. Coherencia	Hay relación entre hipótesis, dimensiones e indicadores																				X	
9. Metodología	El instrumento se relaciona con el método planteado en el proyecto																			X		
10. Aplicabilidad	El instrumento es de fácil aplicación																					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: *Es aplicable*IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: *91*

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, noviembre de 2024

FIRMA
DNI:
CEL:

 28257624
 966711482

FICHA DE JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento de evaluación	Autor (as) del instrumento
Roncal Gozmán Karen Stephanie	Jefe de la Gerencia de Recursos Humanos de M.P. Lirioy-Angares	Instrumento de Recolección de Datos	Martini Nany Tinas Herlinda Diaz Martha
Título	Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la Escuela profesional de Administración de Empresas de la UNGH 2020-2021		

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE (0-20)				BAJA (21-40)				REGULAR (41-60)				BUENA (61-80)				MUY BUENA (81-100)				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado																		X			
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables																		X			
3. Actualidad	Está acorde a los aportes recientes en la disciplina de estudio																			X		
4. Organización	Hay una organización lógica																		X			
5. Suficiencia	Comprende las dimensiones de la investigación en cantidad y calidad																			X		
6. Intencionalidad	Es adecuado para valorar la variable seleccionada																		X			
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos																		X			
8. Coherencia	Hay relación entre hipótesis, dimensiones e indicadores																			X		
9. Metodología	El instrumento se relaciona con el método planteado en el proyecto																	X				
10. Aplicabilidad	El instrumento es de fácil aplicación																			X		

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: El instrumento es aplicado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90

LUGAR Y FECHA: Ayacucho, noviembre de 2024

FIRMA

DNI: 73479201

CEL: 943579672



Anexo 6: Solicitud de información dirigida a la oficina de certificación, grados y títulos de la UNSCH

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho”

SOLICITA: Información con fines académicos (Tesis)

SEÑORA ROSA OSORIO ROJAS

JEFA DE LA OFICINA DE CERTIFICACIÓN, GRADOS Y TITULOS

EDITH PAUCAR RUIZ, identificada con DNI N° 41717482, docente adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (FCEAC) de la Escuela Profesional de Administración de Empresas (EPAE) y asesora del desarrollo del plan de tesis “**HABILIDADES BLANDAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS EGRESADOS DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UNSCH**” que presentan las aspirantes **Bach. Marleni Alanya Tinco y Bach. Herlinda Diaz Mayhua**, para optar el título profesional de Licenciadas en Administración; ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, siendo su instancia la encargada de administrar y expedir los grados académicos de las escuelas profesionales, **SOLICITO** autorización para que, la unidad correspondiente, me otorgue información o base de datos sobre los egresados con grado de bachiller de los años 2020, 2021 y 2022 de la Escuela Profesional de Administración. Dicha información será utilizada con fines académicos descritos anteriormente.

Por lo expuesto:

Ruego a usted, acceder a mi solicitud.

Ayacucho, 03 de setiembre del 2024

Atentamente,



EDITH PAUCAR RUIZ
Asesora de tesis

E 6 1	4	4	5	5	3	2	3	3	5	3	4	1	4	3	3	3	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3			
E 6 2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3						
E 6 3	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3				
E 6 4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	5	3	3	1			
E 6 5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5		
E 6 6	3	4	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3			
E 6 7	2	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4			
E 6 8	4	4	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	
E 6 9	4	5	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3
E 7 0	5	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4	5	2	3	2	5	3	4	3	5	4	4	2	1				
E 7 1	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	5	1	4	4	4	4	5	5	4	3	5				
E 7 2	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5			

E	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4	5	5	5	5	5					
8	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5			
5	3	5	3	5	2	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3		
E	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
8	5	5	3	3	2	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	
E	3	4	3	5	3	3	3	2	4	3	4	2	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
9	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	5	3			
E	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4		
9																																														
E	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	5	5
9																																														
E	5	4	3	4	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	1	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5		

Anexo 9: Entrevista conversacional no estructurada

- Entrevista a Kelly Rusmi Flores Quispe, egresada de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH del año 2020.

E: Bueno Kelly comentanos ¿ Actualmente te encuentras laborando en alguna institución pública o privada?

C: Efectivamente, me encuentro laborando en la Municipalidad Distrital de Tambo, desempeñando tareas administrativas a nivel de la Gerencia Municipal.

E: Cuentanos ¿Cuáles fueron tus expectativas al egresar de la Universidad respecto a tu empleabilidad?

C: Bueno obtener un trabajo con una remuneración considerable, pues considero que tengo las suficientes capacidades y habilidades de desempeñar eficientemente mi trabajo, sin embargo la realidad es otra, puesto que no tenía en ese entonces la experiencia laboral y considero muy importante la red de contactos, porque hoy en día las recomendaciones de la red de contactos son mucho más que ocupar los primeros puestos de la Universidad.

E: ¿Cómo fue tu proceso de inserción laboral?

C: Bueno, como no tenía experiencia, inicié con las tareas de apoyo en la Unidad de Logística, poco a poco y gracias a mis interés por aprender y desarrollar de manera eficiente mi trabajo, indagué, realicé cursos y diplomados sobre las funciones y procesos de mi unidad, por ello es que llegué a ascender y finalmente asumir cargos de confianza como la jefatura de toda la unidad organizacional.

E: ¿Cuál crees tú, qué es la habilidad más importante a desarrollar para ser empleable?

C: Personalmente y el que me ayudó es el trabajo en equipo y el liderazgo, considero que son muy fundamentales para poder a llegar a ser empleables, el objetivo debe apuntar al emprendimiento y así generar puestos de trabajo de manera directa e indirectamente y dinamizar la economía.

E: Que gusto haber podido conversar y darnos alcance de tu proceso de empleabilidad, muchísimas gracias Kelly.



UNSCH

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DECANATO

TRANSCRIPCIÓN DE ACTA DE SUSTENTACIÓN

En la ciudad de Ayacucho, el día 25 de junio de 2025, a las 11:00 horas, en el Auditorio de la Escuela Profesional de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se reunieron los miembros de la Comisión del Jurado Evaluador, conformado por los profesores Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos, Lic. Judith Berrocal Chillce y Lic. Edith Paucar Ruiz bajo la presidencia del Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, como Decano y actuando como secretario el Lic. Elvis Raúl Huaihua Flores;

El secretario da lectura de la Resolución Decanal N° 224-2025-UNSCH-FCEAC-D de fecha 24 de junio de 2025 el cual declara expedito a las bachilleres MARLENI ALANYA TINCO y HERLINDA DIAZ MAYHUA, para la sustentación de la tesis: **Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021**; para optar el título profesional de Licenciada en Administración.

Acto seguido el presidente de los jurados invita a los sustentantes a dar inicio a la exposición de la mencionada tesis en un tiempo aproximado de treinta (30) minutos. Concluida la sustentación el presidente solicita a los miembros del jurado evaluador formular las preguntas y repreguntas necesarias para lo cual disponen de treinta (30) minutos, las mismas que fueron absueltas satisfactoriamente.

Concluida la sustentación, el presidente de los jurados invita a los sustentantes y público asistente abandonar la sala de grados con la finalidad de deliberar y emitir la calificación correspondiente, con el siguiente resultado:

Jurado 1	17
Jurado 2	14
Jurado 3	14

Resultandos aprobados por unanimidad con el calificativo de QUINCE (15)

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico y en fe de lo actuado firman al pie del presente los profesores: Dr. Pelayo Hilario Valenzuela, Lic. Jorge Antonio Gálvez Molina, Lic. Jesús Augusto Badajoz Ramos, Lic. Judith Berrocal Chillce, Lic. Edith Paucar Ruiz (Asesor-jurado) y secretario Lic. Elvis Raúl Huaihua Flores.

Libro N° 03, con folio N° 392

Ayacucho, 15 de julio del 2025


Prof. *Jesús Huamán Palomino*
Secretario Docente

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD SIN DEPÓSITO COMO ASESOR****No 022-2025-EPAE/FCEAC/UNSCH**

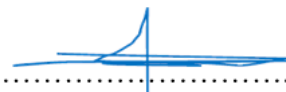
1. Apellidos y nombres de investigadores: **Bach. Marleni ALANYA TINCO**
Bach. Herlinda DIAZ MAYHUA
2. Escuela Profesional/Unidad de investigación: Administración de Empresas
3. Facultad: Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
4. Tipo de trabajo académico evaluado: Borrador de Tesis
5. Título del trabajo académico: **Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021.**
6. Software de similitud: TURNITIN
7. Fecha de recepción 02 de julio 2025
8. Fecha de evaluación: 15 de julio 2025
9. Evaluación de originalidad.

Porcentaje de similitud	Resultado
18%	**APROBADO

*Consignar el porcentaje de similitud

Consignar **APROBADO si se encuentra dentro del rango de porcentaje establecido, Subsanan las observaciones o **DESAPROBADO** si excede el porcentaje permisible de similitud.

Ayacucho, 15 de julio de 2025



.....
Eusterio Oré Gutiérrez
Docente Asesor

Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021

por Marleni ALANYA TINCO -Herlinda DIAZ MAYHUA

Fecha de entrega: 15-jul-2025 12:42p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2715479647

Nombre del archivo: PARA_TURNITIN_MARLENY_Y_HERLINDA-1.pdf (2.22M)

Total de palabras: 37098

Total de caracteres: 189982

Habilidades blandas y empleabilidad de los egresados de la escuela profesional de Administración de Empresas de la UNSCH, 2020-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	4%
3	repositorio.autonomadeica.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.comillas.edu Fuente de Internet	1%
5	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	mpra.ub.uni-muenchen.de Fuente de Internet	1%
8	Submitted to uniminuto Trabajo del estudiante	<1%
9	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	Submitted to ueb Trabajo del estudiante	<1%
11	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

12 repositorio.ug.edu.ec
Fuente de Internet

<1 %

13 Submitted to Universidad Cesar Vallejo
Trabajo del estudiante

<1 %

14 www.ocides.org
Fuente de Internet

<1 %

15 www.researchgate.net
Fuente de Internet

<1 %

16 alicia.concytec.gob.pe
Fuente de Internet

<1 %

17 Submitted to Infile
Trabajo del estudiante

<1 %

18 reined.webs.uvigo.es
Fuente de Internet

<1 %

19 Submitted to Universidad TecMilenio
Trabajo del estudiante

<1 %

20 repositorio.unajma.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

21 repositorio.unjbg.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

22 repositorio.unsch.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

23 ojs.uac.edu.co
Fuente de Internet

<1 %

24 repositorio.uwiener.edu.pe
Fuente de Internet

<1 %

25 core.ac.uk
Fuente de Internet

<1 %

26	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
28	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
30	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
31	kerwa.ucr.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
32	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Universidad Peruana Los Andes Trabajo del estudiante	<1 %
35	repositorio.usc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
36	emprendedores.tv.pe Fuente de Internet	<1 %
37	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
38	ojs.umc.cl Fuente de Internet	<1 %
39	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência",	<1 %

Repositorio Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

40	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
41	www.scilit.net Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
43	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	Carbajal Tito, Mayra Alejandra Delgado Tineo, Luisana Jackeline. "Estrategias de aprendizaje y autoeficacia en alumnos del 1er ano de secundaria de los colegios estatales de los balnearios del sur de Lima.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
46	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
47	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo