

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Programa de capacitación en habilidades blandas para
supervisores de la empresa minera Chungar, 2023**

Aydee Vilma Delgado Marin
Sheyda Esenda Estrada Sanchez

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ANEXO 6**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD
DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : Mg. JAIME SOBRADOS TAPIA
Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : **James Wilfredo Huamán Gora**
Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de
Investigación

FECHA : **22 de febrero de 2024.**

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación titulado "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LAS HABILIDADES BLANDAS EN SUPERVISORES DE LA EMPRESA MINERA CHUNGAR, 2023**", perteneciente a **Bach. AYDEE VILMA DELGADO MARIN y Bach. SHEYDA ESDENCA ESTRADA SANCHEZ**, de la **MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**; se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado **17 %** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Nº de palabras excluidas: < 40) SI NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Mg. **James Wilfredo Huamán Gora**
DNI. N° **04002904**

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, **DELGADO MARIN, AYDEE VILMA**, identificado con Documento Nacional de Identidad N° **21283601**, egresado de la **MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación/Tesis titulado "**PROGRAMA DE CAPACITACION EN LAS HABILIDADES BLANDAS EN SUPERVISORES DE LA EMPRESA MINERA CHUNGAR, 2023**", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de **MAESTRO DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.
2. El Trabajo de Investigación/Tesis no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación/Tesis es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Huancayo, **28 de Noviembre** de 2023.



DELGADO MARIN, AYDEE VILMA
DNI. N° **21283601**



Huella

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Loto B, N° 7 Av. Coll
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendiolá 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, **ESTRADA SANCHEZ SHEYDA ESDENCA**, identificado con Documento Nacional de Identidad N° **47833392**, egresado de la **MAESTRIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION ORGANIZACIONAL** de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación/Tesis titulado "**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN SUPERVISORES DE UNA EMPRESA MINERA, 2023**", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de **MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTION ORGANIZACIONAL**.
2. El Trabajo de Investigación/Tesis no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación/Tesis es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, **28** de **NOVIEMBRE** de 2023.



SHEYDA ESDENCA ESTRADA SANCHEZ
DNI. N° **478333922**



Huella

Arequipa

Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo

Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN LAS HABILIDADES BLANDAS EN SUPERVISORES DE LA EMPRESA MINERA CHUNGAR, 2023”

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	14%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.unc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.eaapublishing.org Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 40 words

Excluir bibliografía

Activo

Asesor

Mg. James Wilfredo Huamán Gora

Agradecimientos

A Dios por habernos dado la vida, fortalecernos, permitirnos alcanzar nuestras proyecciones y sueños de la vida con nuestras metas trazadas.

A la Universidad Continental y a los docentes de la EPG por compartir sus conocimientos que fueron el mejor soporte en nuestra formación profesional. Así mismo, expresamos nuestros agradecimientos a los profesionales que guiaron y apoyaron en realizar este estudio; por su dedicación y paciencia en guiarnos en este proceso tan importante de nuestro desarrollo.

Y nuestro reconocimiento a todas las personas que nos apoyaron en la cristalización de nuestro esfuerzo académico, permitiendo alcanzar nuestros objetivos profesionales.

Dedicatoria

A mi padre Jesús que desde el cielo me ilumina y me da fortaleza para seguir adelante con mis proyectos. A mi madre Sabina por su amor incondicional quien me acompañó cada larga y agotadora noche de estudio, motivándome a seguir adelante para alcanzar mis objetivos. A mis hermanos Guillermo y Ever por estar pendientes en la distancia de mi desarrollo profesional.

Aydee Vilma.

Al Divino creador por brindarme la existencia; a mis progenitores por respaldarme incondicionalmente en todo momento y, a mi hermano, quien es mi fuente de inspiración para continuar avanzando.

Sheyda Esdenca.

Índice

Asesor	ii
Agradecimientos	iii
Índice	v
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
Capítulo I	14
Planteamiento del estudio.....	14
1.1. Planteamiento y formulación del problema	14
1.1.1. Planteamiento del problema	14
1.1.2. Formulación del problema	18
1.2. Determinación de objetivos.....	19
1.2.1. Objetivo general	19
1.2.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. Justificación e importancia del estudio	19
1.4. Limitaciones de la investigación.....	20
Capítulo II Marco Teórico.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	24
2.2. Bases teóricas	27
2.2.1. Programa de capacitación	27
2.2.2. Habilidades blandas	38
2.3. Definición de términos básicos.....	46
2.3.1. Programa de capacitación	46
2.3.2. Planificación	46
2.3.3. Organización	46
2.3.4. Talleres.....	46
2.3.5. Control.....	47
2.3.6. Habilidades blandas	47
2.3.7. Resolución de problemas	47
2.3.8. Comunicación efectiva.....	47
2.3.9. Proactividad.....	48

2.3.10. Trabajo en equipo.....	48
2.3.11. Estado emocional.....	48
2.3.12. Productividad.....	48
2.3.13. Compromiso.....	49
2.3.14. Liderazgo.....	49
2.3.15. Cooperación.....	49
Capítulo III Hipótesis y variables.....	51
3.1. Hipótesis.....	51
3.1.1. Hipótesis general.....	51
3.1.2. Hipótesis específicas.....	51
3.2. Operacionalización de variables (Matriz de operacionalización de variables).....	52
3.2.1. Definición conceptual de las variables.....	52
3.2.2. Definición operacional de variables.....	52
3.2.3. Matriz de operacionalización de variables.....	54
Capítulo IV Metodología del estudio.....	56
4.1. Método, tipo y alcance de investigación.....	56
4.1.1. Método.....	56
4.1.2. Tipo.....	56
4.1.3. Alcance.....	56
4.2. Diseño de la investigación.....	57
4.3. Población y muestra.....	57
4.3.1 Población.....	57
4.3.2 Muestra.....	57
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	58
4.4.1. Técnica.....	58
4.4.2. Instrumento.....	58
4.4.3. Validación del instrumento.....	59
4.4.3. Confiabilidad del instrumento.....	60
4.5. Técnicas de análisis de datos.....	60
Capítulo V Resultados.....	61
5.1. Resultados y análisis.....	61
5.1.1. Resultados del pre y pos test.....	61
5.2. Contrastación de hipótesis.....	62
5.2.1. Prueba de normalidad.....	62
5.2.2. Prueba de hipótesis general.....	64
5.2.3. Prueba de hipótesis específica 1.....	66

5.2.4. Prueba de hipótesis específica 2.	68
5.2.5. Prueba de hipótesis específica 3.	70
5.2.6. Prueba de hipótesis específica 4.	72
5.2.7. Prueba de hipótesis específica 5.	74
5.3. Discusión de resultados.....	76
Conclusiones	78
Recomendaciones	79
Referências bibliográficas	81
Anexos	87
Anexo N° 1: Matriz de Consistencia.....	88
Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización de Variables	90
Anexo N° 3: Matriz de Instrumento	92
Anexo N° 4: Registro de Observación.....	98
Anexo N° 5: Formato de Compromisos.....	99
Anexo N° 6: Encuesta de Satisfacción.....	100
Anexo N° 7: Validación de instrumentos	102
Anexo N° 8: Confiabilidad de instrumentos.....	127
Anexo N° 9 Panel fotográfico	128
Foto 1:	128
Foto 2:	128

Índice de tablas

Tabla 1 Temario del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.....	32
Tabla 2 Temario por días del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.....	33
Tabla 3 Flujograma del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.	35
Tabla 4 Matriz de operacionalización de las variables del Programa de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Blandas en Supervisores.....	54
Tabla 5 <i>Ficha técnica del Cuestionario de habilidades blandas.</i>	58
Tabla 6 <i>Expertos y/o Especialistas que validaron el instrumento.</i>	59
Tabla 7 Criterios de validación por los expertos y/o especialistas	60
Tabla 8 <i>Índice de confiabilidad.</i>	60
Tabla 9 Niveles de desarrollo de las habilidades blandas en el pre y pos test.....	61
Tabla 10 Estadígrafos de centralización y dispersión del pre y pos-test	62
Tabla 11 <i>Tabla de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov.</i>	63
Tabla 12 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis general.	65
Tabla 13 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 1.	67
Tabla 14 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 2.	69
Tabla 15 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 3.....	71
Tabla 16 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 4.	73
Tabla 17 Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 5.	75

Índice de figuras

Figura 1 Ubicación - Empresa Minera Chungar	14
Figura 2 Ubicación Geográfica – Empresa Minera Chungar.....	15
Figura 3 Organigrama – Empresa Minera Chungar.....	16
Figura 4 Desarrollo del programa de capacitación de habilidades blandas en supervisores.....	29
Figura 5 <i>El sistema de evaluación está compuesto por:</i>	31
Figura 6 Resumen de la prueba de hipótesis general.....	65
Figura 7 Resumen de la prueba de hipótesis específica 1.....	67
Figura 8 Resumen de la prueba de hipótesis específica 2.....	69
Figura 9 Resumen de la prueba de hipótesis específica 3.....	71
Figura 10 Resumen de la prueba de hipótesis específica 4.....	73
Figura 11 Resumen de la prueba de hipótesis específica 5.....	75

Resumen

El programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas es fundamental para la supervisión de producción. Los supervisores deben ser líderes efectivos, comunicadores claros, colaboradores de equipo, pensadores críticos, flexibles y resolutivos. Al desarrollar este programa de habilidades blandas, los supervisores pueden liderar a sus equipos hacia el éxito y lograr los objetivos de producción de la Empresa Minera. El propósito de la investigación fue evaluar el efecto del Programa de Formación en el fortalecimiento de habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar en el año 2023. El estudio se enmarca en la investigación aplicada, con un enfoque explicativo y un diseño cuasi experimental que implicó la participación de 150 supervisores. Estos participantes fueron sometidos al Programa de Capacitación con el fin de potenciar sus habilidades blandas. Para evaluar la variable independiente, se administró un cuestionario compuesto por 84 ítems, previamente validado por cinco expertos y especialistas en la materia. Los resultados obtenidos indicaron que, en el pretest, la mayoría de los supervisores se encontraban en los niveles de desarrollo inicial y en proceso (69,3%). Sin embargo, en el diagnóstico posterior al programa de capacitación, todos los participantes se ubicaron entre los niveles de desarrollo esperado (14%) y destacado (86%). Dado que el valor de p es menor que 0,05, se acepta la hipótesis alternativa. Por lo tanto, se puede concluir que el Programa de capacitación tiene un impacto positivo en el desarrollo de habilidades blandas en los supervisores de la Empresa Minera Chungar en el año 2023.

Palabras clave: Programa de *capacitación*, *Habilidades blandas*, *Liderazgo*, *Trabajo en Equipo*, *Comunicación*.

Abstract

The training program in the development of soft skills is essential for production supervision. Supervisors must be effective leaders, clear communicators, team collaborators, critical thinkers, flexible and decisive. By developing this soft skills program, supervisors can lead their teams to success and achieve the mining company's production goals. The purpose of the research was to evaluate the effect of the Training Program in strengthening soft skills in supervisors of the Chungar Mining Company in the year 2023. The study is framed in applied research, with an explanatory approach and a quasi-experimental design that It involved the participation of 150 supervisors. These participants were subjected to the Training Program in order to enhance their soft skills. To evaluate the independent variable, a questionnaire composed of 84 items was administered, previously validated by five experts and specialists in the field. The results obtained indicated that, in the pretest, the majority of the supervisors were at the initial and in-process development levels (69.3%). However, in the diagnosis after the training program, all participants were located between the expected (14%) and outstanding (86%) levels of development. Since the p value is less than 0.05, the alternative hypothesis is accepted. Therefore, it can be concluded that the Training Program has a positive impact on the development of soft skills in the supervisors of the Chungar mining company in the year 2023.

Keywords: Training program, Soft skills, Leadership, Teamwork, Communication, Communication.

Introducción

El programa de capacitación se define como un proceso de corta duración, empleado de forma organizada y sistemática, con el propósito de que las personas adquieran competencias, habilidades, conocimientos, aptitudes y destrezas conforme a metas y objetivos específicos. Se concibe como la meticulosa delineación de las actividades de enseñanza-aprendizaje, las cuales están organizadas y diseñadas para alcanzar objetivos predefinidos (Rodríguez, s. f.), enfocados en el fortalecimiento y/o desarrollo de competencias.

De igual manera, el programa de capacitación se inicia a partir de un diagnóstico de las necesidades formativas y de capacitación de los supervisores. A través de este proceso, se establecen los objetivos, estrategias, contenidos, materiales y el tiempo necesario para su implementación (Rodríguez, s. f.). Este programa implica la conducción de talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades blandas, ofreciendo a los supervisores un conjunto de herramientas para reconocer y mejorar sus propias competencias. Esto, a su vez, contribuye a potenciar su desempeño en la Empresa Minera Chungar. De este modo, la Empresa Minera implementa diversas estrategias, entre las que se destaca el programa de capacitación, con el fin de cultivar las habilidades blandas de sus supervisores y alcanzar sus metas organizativas.

Además, las habilidades blandas engloban las capacidades que guían a las personas en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, en la aplicación del pensamiento crítico, en la comunicación asertiva, en el reconocimiento de emociones y, en última instancia, en la construcción de relaciones saludables. Por consiguiente, estas habilidades de índole socio afectiva resultan fundamentales para que las personas puedan interactuar con otros, afrontando de manera efectiva las situaciones y demandas de la vida diaria (Guerra-Báez, 2019).

Debido a esto, el presente estudio busca responder a la siguiente interrogante: “¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?”. En consecuencia, se plantea como objetivo general: “Analizar la influencia del Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023”. La hipótesis formulada y posteriormente confirmada fue la

siguiente: “El Programa de capacitación influye significativamente en el desarrollo de habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023”.

El estudio está organizado en cinco capítulos, que se abordó con el aspecto relacionados al planteamiento del problema, el marco teórico, la metodología y los resultados. Así como: el capítulo I, especificado como Planteamiento del problema con los temas sobre la formulación del problema, los objetivos, la justificación y las limitaciones. El Capítulo II, Marco teórico, trata de los antecedentes, las bases teóricas y la definición de términos básicos. El Capítulo III, asignado como Hipótesis, establece la formulación de las hipótesis y la operacionalización de las variables. El Capítulo IV, denominado Metodología del estudio, aborda el método de investigación, el tipo y nivel de estudio; la población y muestra, el diseño de investigación; las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y procesamiento de datos. Finalmente, el Capítulo V, llamado Resultados y discusión, presenta mediante tablas estadísticas los resultados obtenidos y la discusión de resultados correspondiente.

Las tesoristas.

Capítulo I

Planteamiento del estudio

1.1. Planteamiento y formulación del problema

1.1.1. Planteamiento del problema

La Empresa Minera, por ser parte del desarrollo organizacional, tiene el propósito de alcanzar exitosamente los objetivos establecidos en los programas de producción, así como de seguridad, logrando diaria y semanalmente metas establecidas con cero accidentes, es decir sin daños personales ni pérdidas económicas.

Así mismo, la Empresa Minera Chungar se encuentra ubicado en el departamento de Pasco al este de Lima a 219 Km. a una altura de 4380 metros sobre el nivel del mar. Opera todos los tipos de Minerales como No Metalíferos. Esta Empresa Minera fue fundada el 29 de noviembre del 2006. Actualmente cuenta con novecientos (900) trabajadores con diferentes puestos y entre ellos con ciento cincuenta (150) trabajadores supervisores,

Figura 1

Ubicación - Empresa Minera Chungar



Fuente: Elaboración propia

Misión y Visión

Misión

Somos un grupo minero de origen peruano que persigue la maximización de valor a sus accionistas, a través de la excelencia operativa y de los más altos estándares de seguridad y manejo ambiental, contribuyendo al desarrollo de su personal y de su entorno. Fuente: Empresa Minera Chungar.

Visión

Ser una de las principales empresas mineras diversificadas en metales base, preciosos, y líder en crecimiento y excelencia operativa, actuando con responsabilidad social y con un equipo humano comprometido y altamente calificado. Fuente: Empresa Minera Chungar.

Fuente: Empresa Minera Chungar

La Empresa Minera Chungar cuenta con leyes de mineral, así como 0.14% Cu, 5.04% Zn, 2.97 oz Ag/Toneladas Métricas y 1.41% Pb con un tratamiento de mineral de 1.9 millones de Toneladas según un consolidado que representa el 24% del mineral.

Figura 2

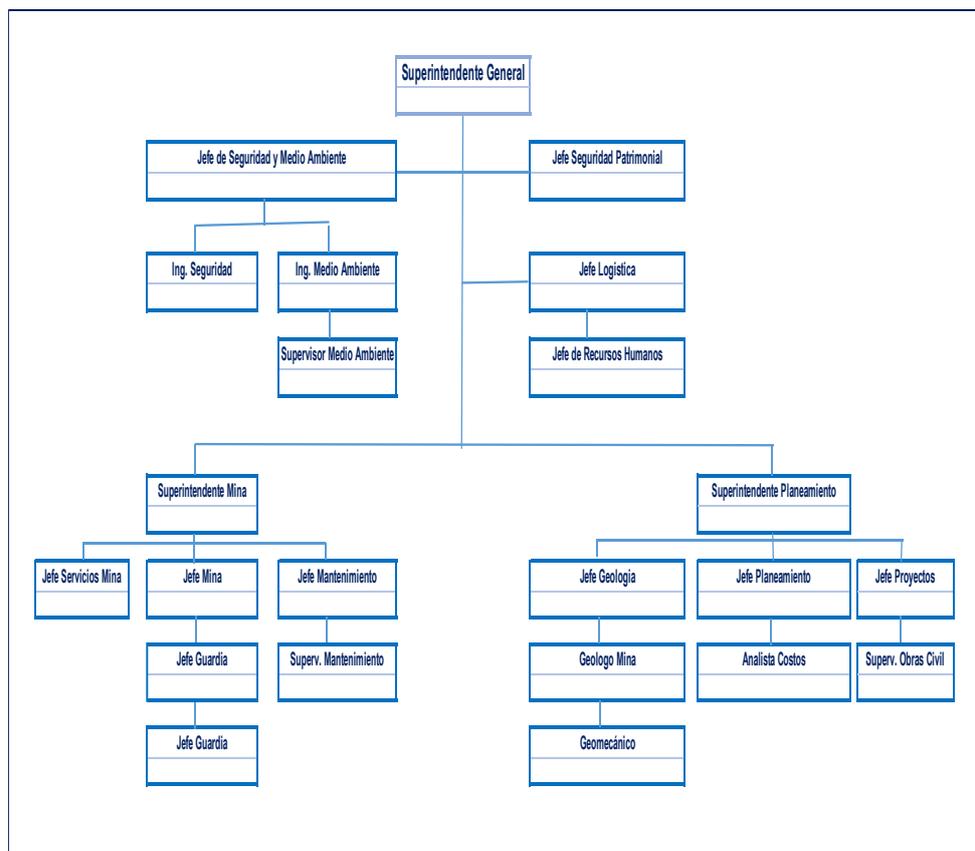
Ubicación Geográfica – Empresa Minera Chungar



De acuerdo con la estructuración del organigrama, la Superintendencia General es al área encargada que reportamos los diferentes resultados, siendo el área de recursos humanos responsables del Programa de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Blandas en Supervisores de la Empresa Minera Chungar.

Figura 3

Organigrama – Empresa Minera Chungar



Fuente: Manual de organización y funciones de la Empresa Minera Chungar

El programa de supervisores se inició a raíz que en la Empresa Minera Chungar, los supervisores realizaban sus trabajos aplicando más las habilidades técnicas, teniendo como resultados muy monótonos con los colaboradores de la Empresa Minera.

Yturalde (2023) menciona que, en el mundo actual no solo requiere los recuerdos así como fechas, hechos, informaciones y personajes de los diferentes conocimientos adquiridos y de los procedimientos

que son seguidos para alcanzar los resultados; sino de las habilidades blandas desarrolladas, conllevando a alcanzar el éxito final.

La categoría que tiene las habilidades blandas en el progreso de las diferentes actividades es de suma importancia para su desarrollo socioemocional, es así como al desarrollar las habilidades blandas frente a las otras habilidades se tiene el propósito de enfrentar a las actividades empresariales con mucho juicio. (Marrero et al., 2018)

Para alcanzar a las habilidades blandas con mucho éxito podemos determinar muchas tendencias y entre una de ellas más aceptadas es aquello que plantean a las habilidades blandas para sobrellevarlo logrando así el éxito, así mismo tienen que ver con las diferentes capacidades de interpretación, reacción y percepción. (Coyle, 2013)

Además, se determina qué un líder de la empresa debe conocer las necesidades empresariales de desarrollo, debe asumir las decisiones y ser capaz de demostrar el contexto persistentemente buscando alcanzar los objetivos trazados.

Sin embargo, difícilmente en las diferentes universidades se presta atención en la formación de profesionales en el desarrollo de habilidades blandas y cuando llegan a los centros laborales, tienen muchos problemas para desempeñarse adecuadamente en diferentes campos. Este hecho, se observó en los supervisores de la Empresa Minera de Chungar. Quienes, a pesar de una adecuada selección, no presentan habilidades blandas para poder desenvolverse con eficacia en sus labores en la empresa.

Así mismo, se ha podido notar que, en la Empresa Minera Chungar se presta demasiada importancia a las habilidades duras o habilidades técnicas, dejando de lado a las habilidades blandas. Siendo una de las principales causas para un ineficaz nivel de liderazgo, reduciendo la percepción del riesgo en sus diferentes actividades del trabajador obteniendo la negatividad al cambio, la

mala información, falta de capacitación y entrenamiento de las áreas correspondientes que aportarían al desarrollo de sus habilidades blandas a los supervisores.

Es decir, el problema ocurre porque un gran porcentaje de las áreas correspondientes de la Empresa Minera Chungar trabajan aplicando las habilidades técnicas, sin prestar importancia a las habilidades blandas. En ese marco, con la finalidad de contribuir al desarrollo de las habilidades blandas de los supervisores se ejecutó el programa de capacitación a supervisores.

1.1.2. Formulación del problema

A. Problema general.

¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?

B. Problemas específicos.

- a) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?
- b) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?
- c) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?
- d) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?

- e) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?

1.2. Determinación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Determinar la influencia del Programa de capacitación en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- b) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- c) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- d) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- e) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

1.3. Justificación e importancia del estudio

Desde el punto de vista teórico, la investigación se justifica porque ayuda en el desarrollo de la teoría de las habilidades blandas en supervisores, llegando a

demostrar que el programa de capacitación influye en el desarrollo de las habilidades blandas a supervisores, convirtiéndose en un estudio importante para quienes desean utilizar los sustentos teóricos asumidos en la investigación, tanto relacionado al programa de capacitación como a las habilidades blandas.

Por otro lado, metodológicamente la investigación se justifica por el aporte en la forma de experimentación, la misma que es de mucha importancia para la comunidad científica, aperturando nuevas formas de experimentación de habilidades blandas en la Empresa Minera.

Desde el punto de vista social se justifica porque contribuye en la mejora de las habilidades blandas a supervisores de la Empresa Minera Chungar, con la aplicación del programa de capacitación, pues todo trabajador que tiene potenciada estas habilidades tiene un mejor desempeño en su vida personal, social y laboral. Por tanto, es importante para un buen clima organizacional y el logro de los objetivos empresariales.

1.4. Limitaciones de la investigación

Las principales limitaciones u obstáculos encontrados en el desarrollo del estudio están relacionadas a la dificultad de programarles a los supervisores por estar en diferentes guardias de trabajo, de vacaciones y descanso médico, así mismo el tiempo que se programa solo son las quincenas del mes, por encontrarse en cierre y valorizaciones del mes y la poca disponibilidad de tiempo para participar en el programa.

Además, consideramos como limitante que los supervisores al asistir a la capacitación tienen temor e inseguridad de salir desaprobados y sean retirados de la empresa, logrando mencionarles que el objetivo de las programaciones de las capacitaciones es para un buen desarrollo del estudio con los participantes.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

Tem et al. (2022) comunica el artículo científico titulado Programa de capacitación en desarrollo de habilidades interpersonales para potenciar la capacidad empresarial de los estudiantes universitarios camboyanos, con la finalidad de examinar el impacto de tres habilidades interpersonales: el liderazgo, el pensamiento crítico y la resolución de problemas, y las habilidades de comunicación, en el fortalecimiento de las capacidades empresariales. Los investigadores elaboran y experimentan un programa de formación para el desarrollo de las habilidades: liderazgo, pensamiento crítico, resolución de problemas y comunicación; la etapa de formación duró de tres días utilizando el enfoque constructivista; participan en el proceso cinco expertos, dos evaluadores y 15 estudiantes universitarios. Los resultados de la evaluación de los cinco expertos mostraron que la puntuación media global era de 4,04 (DE = 0,19) y se situaba en el nivel "de acuerdo"; además, dos evaluadores estaban satisfechos con el programa de formación para el desarrollo de las habilidades interpersonales utilizando el enfoque constructivista; las entrevistas grupales señalan que los 15 participantes admitieron que poseían las tres habilidades blandas. Concluyen que, el programa de capacitación desarrolla las habilidades interpersonales permitiendo potenciar la capacidad empresarial de los estudiantes universitarios camboyanos.

Klimov (2020) publica el artículo científico *Analysis of soft skills-based approach effectiveness in advanced training program for mining company*, con la finalidad de evaluar la viabilidad de la introducción de los principios de la formación avanzada desde el punto de vista de la preparación psicológica de los empleados para los cambios en una empresa industrial, respeto a las habilidades blandas. Corresponde a

la investigación explicativa con diseño cuasi experimental pre y pos prueba. Los resultados atestiguan la conveniencia de invertir los recursos de las empresas de producción en el desarrollo proactivo y anticipatorio de los empleados no sólo en términos de competencias profesionales, sino también en otras competencias dirigidas a la preparación psicológica para los cambios y a la comprensión de la necesidad de aprendizaje continuo entre los trabajadores de ingeniería y técnicos (ITR) que cumplen eficazmente el papel de "agentes del cambio" en la producción. Concluye que, los empleados que participaron en las actividades de desarrollo propuestas han aumentado su disposición psicológica a aceptar cambios a gran escala y locales en varias esferas de la producción y procesos relacionados.

Chandorkar y Sankulkar (2021) comparte el estudio titulado Programa de formación en habilidades interpersonales y desarrollo de la personalidad para mejorar la productividad de los profesionales de los medios de comunicación relacionados con el audio, con la finalidad de comprobar la tasa de éxito de un programa formativo de habilidades interpersonales y personales en la productividad de los profesionales de los medios auditivos. Los investigadores utilizando el estudio de casos mediante la investigación basada en el análisis cuantitativo, con una muestra de 105 profesionales de los medios de comunicación relacionados con el audio, graduados en los últimos 10 años; utilizan una encuesta. Los investigadores demuestran que, los programas formativos desarrollan las habilidades interpersonales, como habilidades de comunicación, gestión del tiempo, trabajo en equipo, gestión de las emociones, gestión del estrés, gestión de la asertividad y otros, contribuyendo al desarrollo "holístico" de un profesional de los medios de comunicación relacionados con el audio.

Sutil-Martín y Otamendi (2021) comunica el artículo científico *Soft skills training program based on serious games*, con la finalidad de demostrar la eficacia de los programas de juegos serios en el

desarrollo de las habilidades blandas. Los investigadores utilizan la investigación cuantitativa en el nivel explicativo mediante el diseño pre experimental pre y post test; utilizaron cinco cuestionarios y tests de evaluación de habilidades blandas; la muestra estuvo conformada por jóvenes estudiantes universitarios y de formación profesional; el experimento duró 9 semanas. Los resultados establecen que el Programa de Formación en Habilidades Blandas (SSTP) (basado en juegos serios) desarrolla cuatro macro habilidades blandas (intrapersonales, interpersonales, responsabilidad social personal y sostenibilidad organizativa), puesto que aumentaron su valor inicial; además de mostrar resultados diferentes según habilidad blanda, género e institución educativa.

Guevara-Duarez et al. (2024) publica el artículo científico titulado *Efficacy of a psychoeducational program on soft skills to reduce disruptive behavior among students in the Peruvian Amazon*, con la finalidad de “evaluar la efectividad de un programa psicoeducativo en habilidades blandas para reducir las conductas disruptivas en estudiantes de la Amazonía peruana”. Los investigadores utilizan el enfoque cuantitativo, con diseño pre-experimental, con una muestra de 243 estudiantes de educación básica regular; administraron un cuestionario antes y después de la intervención. Los resultados que obtuvieron evidencian diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$) en las puntuaciones de la conducta disruptiva antes (71,79) y después (48,20) de la aplicación del programa psicoeducativo. Concluyen que, la aplicación del programa psicoeducativo es efectiva en la reducción de conductas disruptivas en estudiantes de la Amazonía peruana.

Aledo (2022) difunde su artículo científico titulado “*Development of soft skills and entrepreneurial intention in university students*”, con la finalidad de verificar el impacto de la formación en emprendimiento sobre las habilidades blandas y la actitud emprendedora de dos grupos de estudiantes: grupo de control (área de Ciencias Sociales)

y grupo experimental (área de Ciencias de la Salud), desarrollando planes de empresa. La investigadora hace uso de la investigación cuantitativa en su nivel explicativo con diseño cuasi experimental de dos grupos pre y post test. Concluyendo que, las habilidades blandas tienen impacto positivo en el emprendimiento de los estudiantes y por ende en su actitud emprendedora.

Espinoza y Gallegos (2020), presentan a la comunidad científica el estudio relacionado a las habilidades blandas y su importancia en el entorno laboral, a partir de la representación de los estudiantes universitarios. El objetivo del estudio es, determinar la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral. El estudio corresponde al diseño correlacional; aplica una encuesta a 217 estudiantes de una universidad privada. Los resultados de la encuesta señalan que el hogar es el lugar en el que los universitarios desarrollaron sus habilidades blandas; siendo el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas las habilidades blandas más desarrolladas. Concluye que, la muestra está convencida de la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral.

Jaramillo et al. (2019), resguardan el estudio relacionado a un programa para fortalecer las habilidades blandas para los docentes del Colegio las Américas en Barrancabermeja. El objetivo del estudio es: "Diseñar y Ejecutar el programa de fortalecimiento de habilidades blandas en docentes de educación básica". La investigación tiene el diseño preexperimental y una muestra de 140 participantes; para medir la variable dependiente utilizan una encuesta. Logrando demostrar que el programa desarrolla las habilidades: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión del tiempo, comunicación efectiva y liderazgo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Rodríguez (2020) en la tesis sobre habilidades blandas relacionadas al desempeño docente en posgrado, plantea como objetivo:

“Encontrar la semejanza con el desempeño y las habilidades blandas en la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener”. Así mismo utiliza las orientaciones cuantitativas de la investigación, enmarcado en la investigación básica, con diseño correlacional. Establece que las habilidades blandas de mayor correlación significativa son: la gestión eficaz de la información ($d = 0,552$), la adaptabilidad ($d = 0,651$) y la responsabilidad ($d=0,547$). Comprueba que existe correlación directa significativa ($d = 0,601$) entre desempeño docente y habilidades blandas.

Barzola y Franco (2020) sustenta la tesis titulada “Influencia del taller de habilidades blandas con el rendimiento académico de la asignatura Estadística General de estudiantes de la Universidad Continental”, El objetivo de la tesis es: “Establecer el dominio del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura de estadística frecuente de los estudiantes universitarios”. Emplea los procedimientos del método experimental, utilizando el diseño cuasi experimental, extrayendo una muestra de 86 estudiantes, de una población de 171 estudiantes. Concluye que, con margen de error del 5%, los talleres de habilidades blandas poseen influencia en el rendimiento del curso de estadística general en universitarios de la Universidad Continental, con un incremento de 1,86 puntos en la media aritmética.

Best (2019) defiende la tesis sobre la eficacia de un programa de habilidades blandas en la convivencia escolar, con el objetivo de establecer la eficacia de un programa de habilidades blandas en la convivencia escolar. La investigación es cuasi experimental de dos grupos, utiliza una escala que evalúa la convivencia escolar. Los resultados demuestran que, existen diferencias significativas en la convivencia escolar después de la aplicación del programa de habilidades blandas en el grupo experimental. El investigador concluye que, el programa de habilidades blandas tiene influencia en la convivencia escolar.

Cruzado (2019) realizó una investigación relacionada a las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte (Los Olivos) en el año 2018, con el propósito de evaluar cómo las competencias blandas impactan la empleabilidad en estudiantes universitarios. Este estudio, de naturaleza cuantitativa y correlacional, se llevó a cabo con una muestra de 82 egresados seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Los hallazgos revelaron una influencia significativa de las competencias blandas (variable independiente) sobre la empleabilidad (variable dependiente), lo cual se evidenció en un coeficiente de Nagelkerke de 91.1%, indicando un impacto positivo en la empleabilidad.

Huanaco (2019) defiende el estudio relacionado de las habilidades blandas con el marco del buen desempeño docente (MBDD) en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” en el 2019. Cuyo objetivo es: “Establecer las habilidades blandas en la I.E. Casa Blanca de Jesús”. desarrollado por una investigación del nivel correlacional, con diseño correlacional, con muestreo no probabilístico de 48 docentes. Cuyo resultado encontrado es de un 0,843 de asociación entre habilidades blandas - cuatro dominios y el marco del buen desempeño docente (p-valor = 0,01 bilateral). Concluye que, si el docente tiene desarrolladas sus habilidades blandas, éstas se relacionan a su buen desempeño docente.

Vallejos (2019), sustenta la tesis sobre habilidades blandas y su influencia en el desempeño, cuya población objetiva es el personal post venta de la empresa Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo. El objetivo es: “Determinar la influencia que tienen las habilidades blandas sobre el desempeño del personal post venta de Interamericana norte SAC Filial Chiclayo”. Pertenece a una investigación experimental, que mide las variables a través de 2 cuestionarios, que se aplica a los 39 colaboradores de la empresa en post - venta. Logra como resultados que, la dimensión de habilidades

sociales se muestra influenciada por el desempeño laboral, aun siendo menor la percepción de los trabajadores.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Programa de capacitación

A. Definición.

Guerrero (2015) señala que un programa de capacitación es un proceso constituido y estructurado por el cual se suministra información y se proporcionan el desarrollo de habilidades a una persona para que desempeñe con satisfacción un trabajo determinado. Es decir, es un proceso breve, aplicado de forma sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren aptitudes, conocimientos y habilidades orientados a cumplir objetivos específicos (Chiavenato, 2011).

Por su lado, Livier (2008) explica que la capacitación se refiere a los métodos utilizados para proporcionar a las personas dentro de la empresa el conocimiento y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Estos métodos pueden incluir diversas técnicas de enseñanza y entrenamiento que se aplican para mejorar el desempeño laboral de los empleados.

Entonces, el programa de capacitación de habilidades blandas es un proceso ejecutado en corto plazo, en la que se desarrollan las competencias relacionadas a las habilidades blandas exigidas para cada puesto de trabajo.

B. Importancia.

La capacitación es de importancia ya que desarrolla competencias relacionadas al aspecto personal y profesional de los colaboradores de los diversos niveles jerárquicos. Asimismo,

uno de los principales beneficios de la capacitación del personal es disminuir las lesiones, riesgos y muertes; por ello, se enfoca en la salud y la seguridad, cambiando positivamente en el desarrollo de conocimientos a los supervisores en el lugar de trabajo de las empresas.

Pero, sin lugar a duda, la mayor preponderancia del programa de capacitación radica en el desarrollo de las habilidades blandas de los colaboradores con la finalidad de alcanzar mayor productividad en el puesto que se desempeña.

De igual manera, se destaca la importancia de realizar capacitaciones en toda empresa, considerándolas como un beneficio para el personal. Además, la capacitación es esencial y beneficiosa, ya que aumenta la productividad; puesto que, el entorno laboral está en constante evolución debido a los avances tecnológicos, las nuevas competencias y el crecimiento de empresas en diferentes sectores, que permite incrementar la rentabilidad y fomentar actitudes alineadas con los objetivos de la organización. (Siliceo, 2006; Guillermo, 2011)

C. Especificaciones del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.

a) Consideraciones generales.

El programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas en supervisores está conformado por una etapa que corresponde a una capacitación en sala. Este programa busca desarrollar y reforzar las habilidades blandas a fin de lograr la excelencia operativa en la Empresa Minera de Chungar. Contamos con una evaluación antes y después del desarrollo de la capacitación (pre test y pos test). El certificado del programa tiene validez a lo largo del periodo laboral del

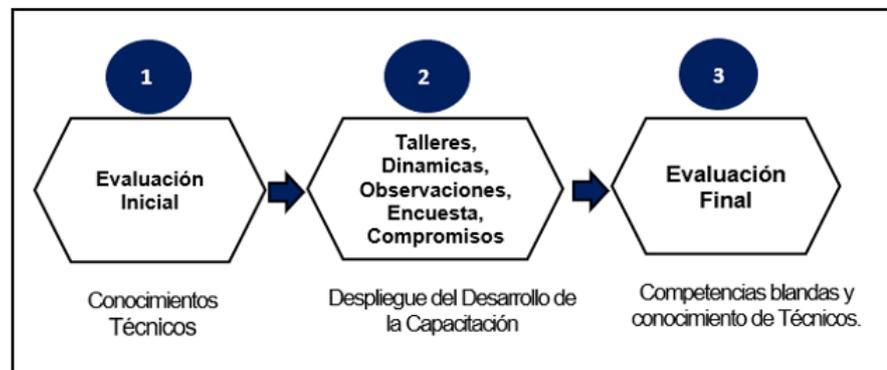
supervisor, es decir el supervisor deberá participar y aprobar dichas iniciativas como parte del presente programa.

b. Objetivos.

El objetivo del Programa es desarrollar las habilidades blandas en los supervisores de la Empresa Minera Chungar.

Figura 4

Desarrollo del programa de capacitación de habilidades blandas en supervisores.



Fuente: Elaboración propia

c. Alcance.

El programa de capacitación de habilidades blandas es de cumplimiento obligatorio para los supervisores con estudios superiores de las diferentes áreas de la Empresa Minera de Chungar.

d. Responsabilidades

- **Gestión Humana.**
 - Inscribir a los participantes con dos días de anticipación, asegurando que todos cumplan con el perfil de supervisores.
 - Comunicar a los participantes los resultados del programa.

- *Supervisores*

- Asegurar el cumplimiento de la asistencia al programa de habilidades blandas.

e. Duración y participantes.

La capacitación tiene una duración 10 horas que se desarrolla quincenalmente durante tres días consecutivos. Se consideran 15 participantes como máximo. El Área de Recursos Humanos tiene la opción de cambiar el número de cupos de acuerdo con la necesidad operativa. Recursos Humanos brinda alojamiento y alimentación a los asistentes del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas durante el tiempo del programa.

f. Registro y asistencia.

El Área de Recursos Humanos envía la lista de los participantes al coordinador con 48 horas de anticipación. Los participantes deben cumplir con el perfil indicado. El participante deberá cumplir con el 100% de asistencia al programa de acuerdo con las fechas y horarios establecidos.

g. Sistema de evaluación.

Al inicio del programa se aplica el diagnóstico que consiste en un examen escrito. El resultado de dicho examen solo es un referente del estado actual del participante respecto a sus conocimientos de habilidades blandas por lo que no se considera en el promedio final. La evaluación está compuesta por una evaluación inicial, por observación del participante en las distintas dinámicas, talleres y un examen escrito final.

Las competencias que se evalúan son: toma de decisiones, productividad, comunicación efectiva, proactividad, compromiso, trabajo en equipo – liderazgo, cooperación,

apertura, calidad de trabajo, manejo del estado emocional y motivación.

Figura 5

El sistema de evaluación está compuesto por:

Examen Escrito Final + (40%)	Sesión grupal / Observaciones comportamentales (60%)	= Nota Final	
Notas	Criterios de evaluación	Proceso a seguir	
Calificación \geq 75%	Aprobado	Etapa final para seguimiento	
Calificación entre 70% y 74%	Recuperación	Inicio al proceso de recuperación	
Calificación \leq 69%	Desaprobado	Se inicia el proceso según sea el caso	

Fuente: Elaboración propia

Las calificaciones finales, tanto los aprobados, recuperación y desaprobados, serán enviadas a gestión humana. Ante un resultado aprobatorio, se iniciará el proceso de monitoreo frente a sus compromisos a corto plazo. Ante un resultado desaprobatorio, el Área de Gestión Humana revisará el perfil del participante con las competencias de habilidades blandas según sea el caso (cambio de puesto o retiro de la empresa). Para volver a programar la participación de un supervisor que ha obtenido una calificación de recuperación, deberá transcurrir un mes como mínimo.

h. Proceso de recuperación.

El tiempo requerido para la recuperación será reprogramado en el grupo dentro de tres días con sesiones de 10 horas por día como máximo. La calificación aprobatoria corresponde a \geq 75%. Quienes obtengan una calificación \leq 69% serán desaprobados automáticamente. Las calificaciones finales serán enviadas a Recursos Humanos.

i. Compromisos del participante.

Como parte de la finalización del Programa de capacitación de habilidades blandas, cada participante deberá completar un Formato de Compromisos con las habilidades blandas esperado por la empresa. También deberán detallar el plan de acciones para el cumplimiento de cada compromiso. Dicho formato será utilizado como base para el inicio de la etapa del monitoreo en campo para ver el progreso del participante.

Tabla 1

Temario del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.

Programa de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Blandas en Supervisores			
Temario			
* Apertura bienvenida y presentación del Programa de Habilidades Blandas + Objetivos. * Dibujo de figura + Dinamica de identificación de equipos. * Nuestro proposito. * Dinamica Nuestros Valores. * Los 7 Habitos de la gente altamente efectiva, Planificacion del trabajo.	* Responsabilidades Organizacionales. * Autoconocimiento Actitud y Comportamiento / Dinamica: Proyecciones y Polaridades. * Protocolos de peligros mortales. * Comportamientos. * 5 C del Trabajo en equipo. * Supervisor Lider	*Tipos de Comunicación: Asertivo - Pasivo - Agresivo. * Comunicación Efectiva: Lenguaje Verbal y No Verbal. * Modelo de Precision: Delegacion Efectiva. * Reencuadre de Contexto: Marco Negativo a Marco Positivo. * Abordaje Liderazgo + Dinamica.	* Liderazgo: 5 Niveles de Liderazgo + Videos. * Lider 360. * Abordaje Coaching + Dinamica del Abordaje Coaching. * Parte 2 Aplicado al trabajo seguro. * Lecciones Aprendidas.
Planear	Hacer	Verificar	Actuar

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 2

Temario por días del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.

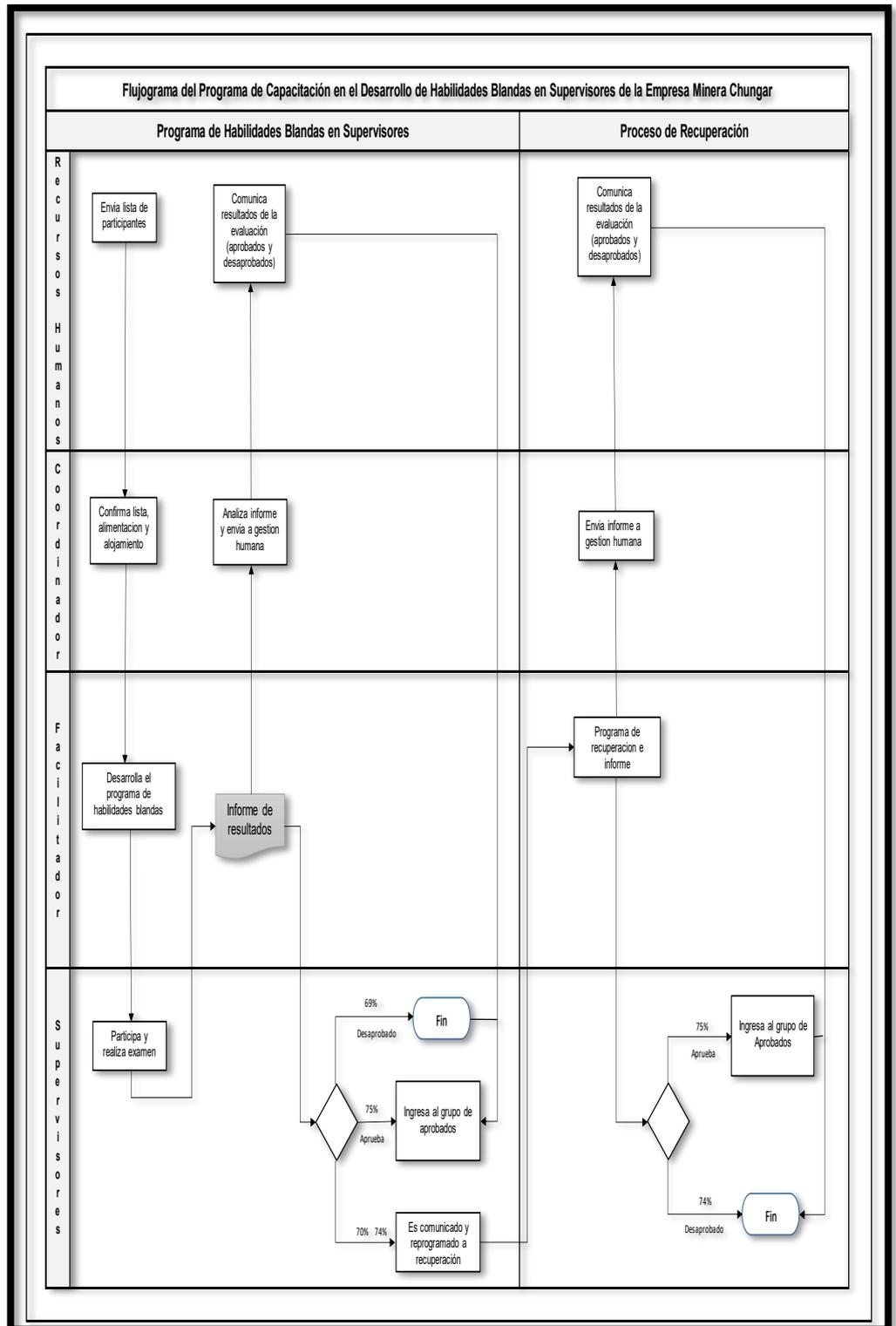
Día	Dimensiones		Temas
Día 1	Nuestro Negocio	Propósito y Valores	Evaluación de entrada
			Apertura, bienvenida y presentación del Programa de Habilidades Blandas a Supervisores + Objetivos: concepto, visión, misión.
			Acuerdos del inicio del programa de supervisores: puntualidad, saludo, respeto, celulares.
			Dibujo de figura + Dinámica de identificación de equipos: Nombre completo, ocupación o cargo, Expectativas que tienen del programa (sinceridad).
			Nuestro propósito
			Dinámica Nuestros Valores: Responsabilidad, Integridad, Respeto, Transparencia
	Mi Rol	Credibilidad Responsabilidad Colaboración	Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva / Planificación del trabajo
			Responsabilidades Organizacionales
			Autoconocimiento
			Actitud, Comportamiento, Dinámica: Polaridades y Proyecciones
Día	Dimensiones		Temas
Día 2	Trabajo en Equipo	Calidad de Trabajo Compromiso	5 C del Trabajo en equipo
			Dinámicas de Trabajo en equipo
			Dinámica: Como te comprometes, De que forma lo haces, Cuando lo haces
			Supervisor Líder
			Dinámicas aplicando el liderazgo
	Resolución del Problema	Toma de Decisiones	Pensamiento: Emoción, Acción
			Dinámica: Aplicando Pensamientos Negativos y Positivos
			Dinámica: Desarrollando su influencia frente a un problema
			Los Hábitos del trabajador muy efectiva
	Comunicación	Comunicación	Misión del supervisor a tomar una decisión
			Tipos de Comunicación: Aserivo, Pasivo, Agresivo.
			Comunicación Efectiva: Lenguaje Verbal y No Verbal.
			Dinámica: Armar un rompecabeza con grupos y observarles
			Modelo de Precisión: Delegación Efectiva.
			Reencuadre de Contexto: Marco Negativo a Marco Positivo
Abordaje Coaching + Dinámica: Abordaje estilo Coaching Part 1 - General			

Día	Dimensiones		Temas
Día 3	Solucion de Conflictos	Habitos y Responsabilidades	Concepto de Comunicación frente a un conflicto
			Solucion de Conflictos: Marco Positivo, Marco Negativo.
			Dinamica de como buscar una solucion frente a un conflicto
			Tipos de resolucio de conflictos: El Arbitraje, La Conciliación, la Mediación, La Negociación.
			Dinamica del manejo de conflictos
	Liderazgo	Reconocimiento	Liderazgo: 5 Niveles de Liderazgo + Videos
			El Lider 360
			Dinámica con Abordaje Coaching
			Part 2 - Aplicado al trabajo seguro
			Dinamicas de Lecciones Aprendidas
	Evaluacion Final		
	Dinamica de Cierre : ¿A qué se compromete de aquí en adelante de manera personal?; ¿Cómo se va del programa?; ¿Cómo llegó al programa?		
	Cierre del programa ¿Quiénes SOMOS?		

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 3

Flujograma del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas.



Fuente: Elaboración propia

j. Indicadores del Programa de capacitación y desarrollo de habilidades blandas en Supervisores – Etapa en Sala

Cumplimiento	Total % Programados / % Ejecutados
	% Programados / % Ejecutados
	% Aprobados
	% Desaprobados
	% Recuperacion

Fuente: Elaboración propia

k. Cronograma

	ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO		
	7	14	21	4	11	18	4	11	18	8	15	22	6	13	20	3	10	17
Supervisores		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboracion propia

D. Dimensiones.

a. Planificación.

La planificación es un proceso esencial en la gestión organizacional y en la vida personal, que permite la previsión de recursos y acciones en el tiempo, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos. (Fayol, 1916)

Robbins y Coulter (2018) explican que la planificación no solo se enfoca en establecer objetivos, sino también en anticipar posibles obstáculos y diseñar estrategias para superarlos.

Además, la planificación es fundamental para la toma de decisiones informadas. Drucker (2007) destaca que una planificación efectiva permite a los líderes y gerentes tomar decisiones más precisas y oportunas, basadas en la evaluación de datos y tendencias.

b. Organización.

La organización es la disposición adecuada de recursos (humanos y materiales) para alcanzar objetivos de manera eficiente y efectiva, que fueron previstos en la planificación (Fayol, 1916).

c. Talleres.

Los talleres pedagógicos son una estrategia educativa que se caracteriza por su enfoque práctico y participativo, orientado a desarrollar competencias y habilidades en los estudiantes a través de actividades dinámicas y colaborativas. Estos talleres se configuran como espacios de aprendizaje donde se promueve la interacción activa entre los participantes, facilitando la construcción del conocimiento de manera significativa y contextualizada (Pérez, 2010).

Los talleres pedagógicos permiten a los estudiantes experimentar y los estudiantes deben involucrarse directamente para construir sus propios saberes, en lugar de ser meros receptores reflexionar sobre los contenidos de aprendizaje en un ambiente diferente al aula, lo que favorece un mayor compromiso y motivación hacia el aprendizaje. Este enfoque se basa en la idea de que el aprendizaje es un proceso activo (Pérez, 2010).

En la misma línea, Bolívar (2012) señala que los talleres pedagógicos son fundamentales para el desarrollo de competencias transversales como la colaboración, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. Al participar en estos talleres, los estudiantes no solo adquieren conocimientos específicos sobre una materia, sino que también desarrollan habilidades sociales y cognitivas esenciales para su desarrollo integral.

d. Control.

El control es una función fundamental en el ámbito de la gestión y administración, orientada a garantizar que las actividades de una organización se realicen de acuerdo con los planes establecidos y alcancen los objetivos deseados. Este proceso implica la medición del rendimiento real, la comparación con los estándares preestablecidos y la corrección de las desviaciones que puedan surgir, asegurando así la efectividad organizacional (Robbins y Coulter, 2017).

Para Robbins y Coulter (2017) el control es un proceso de tres pasos: medir el rendimiento real, comparar este rendimiento con los estándares, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario para corregir cualquier desviación significativa. Este enfoque permite a las organizaciones responder de manera proactiva a los problemas antes de que se conviertan en obstáculos para el logro de sus objetivos.

En la misma línea, Chiavenato (2016) sostiene que el control no solo es un proceso reactivo, sino también preventivo, ya que, al establecer estándares claros y medir continuamente el desempeño, las organizaciones pueden anticipar problemas y ajustar sus estrategias en tiempo real. Además, el control efectivo se basa en la retroalimentación constante, lo que permite una mejora continua en los procesos y resultados.

2.2.2. Habilidades blandas

A. Definición.

Según Guerra-Báez (2019) las habilidades blandas son aquellas capacidades que conllevan a las personas a la toma de decisiones, a resolver problemas, a utilizar el pensamiento crítico, a comunicarse de manera asertiva, a reconocer emociones y,

finalmente, a construir relaciones saludables. Por ende, son habilidades de carácter socio afectivos indispensables para que interactúen con otras personas, haciendo frente a las situaciones y exigencias cotidianas.

Además, Polo (2023) sostiene que se trata de competencias sociales vinculadas a la habilidad para comunicarse y "establecer capital relacional". Por ello, las habilidades blandas involucran actitudes y capacidades para:

- Lograr una adecuada interacción social,
- La escucha activa,
- La comunicación adecuada,
- La delegación de funciones,
- El análisis, la negociación y arribar a consensos,
- El trabajo en equipos,
- La motivar y la automotivación,
- Asumir conciencia de la salud, la seguridad y los valores.

Las habilidades blandas se reconocen como competencias transversales que engloban el pensamiento crítico, el buen juicio, la ética, la adaptabilidad y la resiliencia (Polo, 2023), siendo de vital importancia para alcanzar el éxito laboral y la felicidad. (Marrero et al., 2018).

B. Tipos de habilidades.

a) La resolución de problemas.

Para Koontz et al. (2012), la resolución de problemas es la selección de una línea de acción entre varias alternativas, siendo parte esencial del proceso de planificación.

Solano (2003) precisa que la toma de decisiones sigue una ruta preestablecida, en la que es necesario, en primer orden, la identificación de un problema; luego, se debe reconocer y

definir el problema; en seguida, se debe analizar las diversas alternativas y sus consecuencias, evaluando sus ventajas y desventajas de cada una de las alternativas; luego se debe seleccionar la solución de las posibles alternativas evaluadas, implementando la decisión tomada.

Además, tomar decisiones involucra diversos factores, tales como: conocimientos, prudencia, voluntad, tenacidad y valentía. Todo ello, conlleva a la selección de una alternativa viable de varias posibles. En esta tarea pueden participar otros colaboradores (Espíndola, 2005).

b) Comunicación efectiva.

Para Guerra-Báez (2019), la comunicación efectiva es una competencia clave que abarca la expresión tanto verbal como no verbal de las percepciones y emociones entre los miembros de una organización, respetando los derechos de todos los involucrados. Esta habilidad requiere la capacidad de transmitir sentimientos de manera clara y eficiente, utilizando un lenguaje adecuado y fomentando la escucha activa para asegurar una comprensión mutua y evitar malentendidos.

Por su lado, Guzman (2012) enfatiza que la comunicación es descendente, cuando se transmite políticas, procedimientos, reglas y manuales. Es ascendente, cuando se recibe quejas, sugerencias, reportes, informes, etc. Es lateral, cuando se comunican entre las dependencias a través de memorandos, conferencias, asesorías, interacciones entre los integrantes de la empresa, etc. Es diagonal cuando se produce entre colaboradores o departamentos que no se encuentran en la misma jerarquía.

Es decir, el proceso de comunicación contribuye a la especialización, diferenciación y desarrollo del individuo, quien

utiliza su sistema comunicativo para recibir y transmitir mensajes, adquirir información, y trabajar con los datos disponibles. Esto le permite deducir nuevas conclusiones que no eran evidentes de forma directa y también le ayuda a prever y construir escenarios futuros (Llacuna y Pujol, 2008).

c) Proactividad.

La proactividad es una de las características esenciales que distingue a una persona, la misma que implica tomar la iniciativa y anticiparse a los acontecimientos, en lugar de reaccionar ante ellos de manera pasiva; siendo muy necesario para la resolución efectiva de problemas y la consecución de objetivos, ya que permite a las personas ejercer un mayor control sobre su entorno y sus resultados. Covey (2015)

Una de las principales ventajas de la proactividad es su capacidad para fomentar un pensamiento orientado hacia soluciones. Covey (2015) enfatiza que, las personas proactivas no se limitan a identificar problemas, sino que buscan activamente maneras de resolverlos, lo que les permite aprovechar oportunidades y minimizar riesgos.

Además, la proactividad está vinculada con el liderazgo y la capacidad de influir en los demás. Según Goleman (2006), los líderes proactivos son capaces de inspirar a sus equipos al demostrar un compromiso con la mejora continua y la innovación. Al ser modelos de conducta proactiva, estos líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que se valoran la iniciativa y la creatividad, lo que a su vez promueve una cultura organizacional más dinámica y adaptable a los cambios.

Holguin y Rodríguez (2020), señalan que la proactividad es una capacidad de autodomínio que se desarrolla por el crecimiento

de actitudes ejecutadas en la práctica, conducentes a la adaptabilidad y al compromiso laboral.

Es decir, la proactividad es la capacidad que conlleva a la identificación de un problema u oportunidad, dando respuesta o solución a dichos problemas mediante una serie de acciones; además es la predisposición para actuar inmediatamente proponiendo soluciones innovadas (DuocUC, 2022).

d) Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es una habilidad fundamental en el entorno empresarial, ya que permite la integración de diversas habilidades, conocimientos y perspectivas para alcanzar objetivos comunes de manera eficiente. La colaboración entre miembros de un equipo no solo potencia la creatividad y la innovación, sino que también mejora la calidad de los resultados y la satisfacción personal de los integrantes (Katzenbach y Smith, 2005).

El trabajo en equipo facilita la resolución de problemas complejos al combinar la experiencia y el conocimiento de diferentes personas. Según Katzenbach y Smith (2005), los equipos efectivos son aquellos que aprovechan la diversidad de sus miembros, permitiendo que se aborden los desafíos desde múltiples perspectivas y se generen soluciones más robustas y creativas. Este enfoque colaborativo es especialmente importante en un mundo laboral cada vez más interconectado y multifacético, donde los problemas raramente pueden ser resueltos de manera aislada.

Además, el trabajo en equipo fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales como la comunicación, la empatía y la negociación. Según Goleman (2006), estas habilidades

son esenciales para mantener la cohesión y la eficiencia dentro de un grupo, ya que permiten que los miembros del equipo se comprendan mejor entre sí y trabajen de manera más armoniosa. Un equipo que comunica de manera efectiva y gestiona bien sus relaciones internas es capaz de superar conflictos y mantener el enfoque en los objetivos compartidos, lo que se traduce en un mayor rendimiento colectivo. En la misma línea, el trabajo en equipo promueve un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros del grupo. Cuando las personas sienten que sus contribuciones son valoradas y que forman parte de un esfuerzo colectivo, están más motivadas para dar lo mejor de sí mismas. Esto no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece la cultura organizacional y aumenta la satisfacción laboral (Senge, 2006).

El trabajo en equipo está ligado al liderazgo; por ello, Hogg y Vaughan (2012) consideran que en el ámbito empresarial se entiende al liderazgo como una relación entre cada uno de los miembros de la organización; en la que la influencia de unos conlleva a la consecución de objetivos empresariales en forma armoniosa; es decir, mediante un trabajo en equipo.

Siguiendo a Pedraja-Rejas et al. (2016), se asume la existencia de los siguientes estilos de liderazgo:

- a) *Liderazgo unidireccional*, el líder toma las decisiones.
- b) *Liderazgo democrático*, los miembros del grupo toman las decisiones en forma participativa.
- c) *Liderazgo laissez faire*, las decisiones permitidas por el líder, son asumidas en forma libre por el grupo.

- d) *Liderazgo transaccional*, las decisiones asumen tanto el líder como los colaboradores, mediante premios o castigos relacionados al rendimiento.
- e) *Liderazgo distribuido*, la toma de decisiones es participativo y colegiado; se privilegia la responsabilidad y autonomía del grupo.
- f) *Liderazgo transformacional*, la toma de decisiones es participativa, pero con tendencia al cambio de la empresa; la ética es su columna vertebral.

e) Estado emocional.

El estado emocional es el conjunto de sentimientos y emociones que experimenta una persona en determinado momento, influyendo en su comportamiento y percepción del entorno. Estas emociones pueden ser positivas, como la alegría o el entusiasmo, o negativas, como la tristeza o el enojo. Según Goleman (1995), el estado emocional tiene un impacto significativo en la toma de decisiones y en la capacidad para enfrentar situaciones de la vida diaria, lo que subraya su importancia en el bienestar psicológico.

La regulación del estado emocional es un aspecto crucial del desarrollo personal y social, ya que permite a las personas manejar sus emociones de manera efectiva y adaptarse a diferentes contextos. Según el Ministerio de Educación (2017), la autorregulación emocional es una habilidad que se desarrolla desde la infancia y se manifiesta cuando el individuo puede reconocer sus emociones y actuar de manera adecuada ante ellas. Esto implica un control consciente de las respuestas emocionales, lo que favorece una interacción social más saludable y equilibrada.

Además, el estado emocional está estrechamente vinculado con la salud mental y física. Estudios han demostrado que las emociones negativas sostenidas pueden tener efectos adversos en el cuerpo, como el aumento del estrés y la debilitación del sistema inmunológico (Smith y Segal, 2018). Por lo tanto, entender y gestionar el estado emocional no solo es vital para el desarrollo personal, sino también para mantener un estado de salud integral.

C. Diferencia entre habilidades blandas y duras.

La combinación de habilidades blandas y duras permite que una persona se desarrolle como un profesional competente, capacitado para integrarse en una sociedad exigente, accediendo a oportunidades laborales por sus conocimientos técnicos y sus habilidades blandas. Las diferencias entre las habilidades duras y las habilidades blandas son las siguientes (Heckman y Kautz, 2012; Robles, 2012):

Criterios	Habilidades Blandas	Habilidades Duras
Definición	Conjunto de competencias interpersonales y sociales que facilitan la interacción eficaz.	Conjunto de conocimientos técnicos y específicos necesarios para realizar tareas concretas.
Naturaleza	Son subjetivas y difíciles de medir.	Son objetivas y fáciles de medir a través de pruebas o certificaciones.
Algunos tipos	Comunicación, liderazgo, empatía, trabajo en equipo, adaptabilidad.	Programación, análisis de datos, uso de software específico, contabilidad.
Adquisición	Se desarrollan con la práctica, la experiencia y la reflexión personal.	Se adquieren mediante educación formal, cursos de formación o experiencia práctica.
Relevancia en el trabajo	Importantes para el trabajo en equipo, la gestión de conflictos y el liderazgo.	Esenciales para desempeñar funciones técnicas específicas dentro de una profesión.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Programa de capacitación

El programa de capacitación es un proceso continuo que busca desarrollar las habilidades de los empleados con el objetivo de prepararlos para ser más productivos y contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales. En esencia, su propósito es mejorar la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral. (Chiavenato, 2014)

2.3.2. Planificación

El proceso de planificación es de suma importancia tanto en la administración de las organizaciones como en la vida personal, porque facilita la anticipación de los recursos y las acciones necesarias para cumplir con los objetivos pre establecidos (Fayol, 1916).

2.3.3. Organización

La organización consiste en la adecuada asignación y coordinación de recursos, tanto humanos como materiales, con el fin de lograr los objetivos establecidos previamente (Fayol, 1916).

2.3.4. Talleres

Los talleres pedagógicos son procesos dinámicos y participativos que brindan a los estudiantes la oportunidad de aprender en forma significativa a través de la experiencia directa, promoviendo la construcción activa de conocimientos en lugar de la simple recepción de información. Los talleres fomentan una reflexión más profunda sobre los contenidos y aumentan tanto el compromiso como la motivación hacia el aprendizaje (Pérez, 2010).

2.3.5. Control

El control es una función clave en la gestión y administración, cuyo propósito es asegurar que las actividades de una organización se ejecuten conforme a los planes previstos y se logren los objetivos propuestos. Este proceso incluye evaluar el desempeño real, compararlo con los estándares definidos previamente, y ajustar cualquier desvío que se presente, garantizando de esta manera la eficiencia y efectividad de la organización (Robbins y Coulter, 2017).

2.3.6. Habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellas capacidades que conllevan a las personas a la toma de decisiones, a resolver problemas, a utilizar el pensamiento crítico, a comunicarse de manera asertiva, a reconocer emociones y, finalmente, a construir relaciones saludables. Por ende, son habilidades de carácter socio afectivos indispensables para que interactúen con otras personas, haciendo frente a las situaciones y exigencias cotidianas Guerra-Báez (2019).

2.3.7. Resolución de problemas

La resolución de problemas es la selección de una línea de acción entre varias alternativas, siendo parte esencial del proceso de planificación (Koontz et al., 2012).

2.3.8. Comunicación efectiva

La comunicación efectiva es una competencia que incluye la expresión verbal y no verbal de las percepciones y emociones entre los miembros de una organización, con la finalidad de transmitir sentimientos de manera clara y eficiente, utilizando un lenguaje adecuado y fomentando la escucha activa, asegurando una comprensión mutua y evitando malentendidos (Guerra-Báez, 2019).

2.3.9. Proactividad

La proactividad es una de las características esenciales que distingue a una persona, la misma que implica tomar la iniciativa y anticiparse a los acontecimientos, en lugar de reaccionar ante ellos de manera pasiva; siendo muy necesario para la resolución efectiva de problemas y la consecución de objetivos, ya que permite a las personas ejercer un mayor control sobre su entorno y sus resultados Covey (2015).

2.3.10. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una habilidad fundamental en el entorno empresarial, ya que permite la integración de diversas habilidades, conocimientos y perspectivas para alcanzar objetivos comunes de manera eficiente. La colaboración entre miembros de un equipo no solo potencia la creatividad y la innovación, sino que también mejora la calidad de los resultados y la satisfacción personal de los integrantes (Katzenbach y Smith, 2005).

2.3.11. Estado emocional

El estado emocional es el conjunto de sentimientos y emociones que experimenta una persona en determinado momento, influyendo en su comportamiento y percepción del entorno. Estas emociones pueden ser positivas, como la alegría o el entusiasmo, o negativas, como la tristeza o el enojo; que tiene un impacto significativo en la toma de decisiones y en la capacidad para enfrentar situaciones de la vida diaria (Goleman, 1995).

2.3.12. Productividad

La productividad es un concepto central en el ámbito de la gestión empresarial y económica, que se refiere a la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para generar bienes y servicios. Es un indicador clave de la competitividad y el desempeño

organizacional, ya que mide la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados en el proceso productivo; no solo depende de factores técnicos o tecnológicos, sino también de la gestión eficiente del capital humano y de la implementación de estrategias organizacionales efectivas (Drucker, 1993).

2.3.13. Compromiso

El compromiso es el grado de implicación y lealtad que un individuo muestra hacia su organización, grupo o tarea, reflejando una disposición para contribuir al logro de los objetivos colectivos; siendo esencial en la retención de empleados, la productividad y el clima laboral. Comprende el compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo (Meyer y Allen, 1991).

2.3.14. Liderazgo

El liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para influir, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas compartidas. El liderazgo no solo implica la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas, sino también la habilidad para inspirar y fomentar el desarrollo de los miembros del equipo, creando un entorno que propicie la innovación y el crecimiento personal. (Northouse, 2018).

2.3.15. Cooperación

La cooperación es un motor esencial para el desarrollo de relaciones humanas y la efectividad en el trabajo en equipo; siendo clave para la supervivencia y el éxito de las especies, incluida la humana, ya que permite a los individuos trabajar juntos hacia objetivos comunes que no podrían lograrse de manera individual (Axelrod y Hamilton, 1981).

En el ámbito organizacional, la cooperación es la colaboración entre los miembros de un equipo o entre diferentes equipos dentro de una organización. Esta colaboración es esencial para la consecución de metas organizacionales, ya que fomenta la sinergia, donde el esfuerzo conjunto produce resultados superiores a la suma de los esfuerzos individuales (Levi, 2015). Las organizaciones que promueven un ambiente cooperativo suelen experimentar mayores niveles de innovación, eficiencia operativa y satisfacción laboral entre sus empleados (Johnson y Johnson, 2009).

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El Programa de capacitación influye significativamente en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- b) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- c) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- d) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.
- e) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

3.2. Operacionalización de variables (Matriz de operacionalización de variables)

3.2.1. Definición conceptual de las variables

a) Programa de capacitación

El programa de capacitación es un proceso cíclico que conlleva al desarrollo de cualidades en los colaboradores, con la finalidad de prepararlos y así sean productivos favoreciendo al logro de los objetivos empresariales, es decir el propósito es influir para mejorar su productividad (Chiavenato, 2014).

b) Habilidades blandas

Las habilidades blandas son aquellas que conllevan las capacidades a las personas con la toma de decisiones, a comunicarse de forma asertiva, a resolver problemas, a utilizar los pensamientos críticos, a construir relaciones saludables y finalmente a reconocer emociones. También, son habilidades de carácter socio afectivos indispensables para que interactúen con otras personas, haciendo frente a las diferentes exigencias cotidianas (Guerra-Báez, 2019).

3.2.2. Definición operacional de variables

A) Programa de capacitación

El programa de capacitación se mide mediante las dimensiones: planificación, organización, talleres y control; a través de la escala ordinal y se manipula considerando su presencia y su ausencia para establecer su influencia en la variable dependiente.

B) Habilidades blandas

El desarrollo de las habilidades blandas se mide a través de un cuestionario de 84 ítems, relacionadas a las dimensiones de resolución de problemas, productividad, comunicación efectiva, compromiso, trabajo en equipo, calidad en el trabajo y manejo de estados emocionales.

3.2.3. Matriz de operacionalización de variables

Tabla 4

Matriz de operacionalización de las variables del Programa de Capacitación en el Desarrollo de Habilidades Blandas en Supervisores.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Talleres
Independiente X = Programa de Capacitación	Es un proceso cíclico que conlleva al desarrollo de cualidades en los colaboradores, con la finalidad de prepararlos para que sean productivos y favorezcan al logro de los objetivos empresariales, el propósito es influir para mejorar su productividad. (Chiavenato, 2014)	El programa de capacitación se mide mediante las dimensiones: planificación, organización, talleres y control; a través de la escala ordinal y se manipula considerando su presencia y su ausencia para establecer su influencia en la variable dependiente.	D1: Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Activa 	Escala ordinal	Capacitación presencial Actividades en Grupo Aprendizaje dirigido por facilitadores y/o especialistas
			D2: Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Materiales • Recursos Humanos 		
			D3: Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud al cambio. • Identidad organizacional 		
			D4: Control	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la planificación • Evaluación 		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Técnicas e Instrumentos
Dependiente Y= Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas capacidades que conllevan a las personas a la toma de decisiones, a resolver problemas, a utilizar el pensamiento crítico, a comunicarse de manera asertiva, a reconocer emociones y, finalmente, a construir relaciones saludables. Por ende, son habilidades de carácter socio afectivos indispensables para que interactúen con otras personas, haciendo frente a las situaciones y exigencias cotidianas. Guerra-Báez (2019).	Las habilidades blandas se miden a través de un cuestionario de 84 ítems, relacionadas a las dimensiones de resolución de problemas, productividad, comunicación efectiva, compromiso, trabajo en equipo, calidad en el trabajo y manejo de estados emocionales.	D1: Resolución de problemas	SD1: Resolución de problema	• Toma de decisiones	Escala de Intervalo	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario de habilidades blandas
				SD2: Productividad	• Resultados • Reconocimiento • Efectividad		
			D2: Comunicación efectiva	SD3: Comunicación efectiva	• Escucha activa • Uso apropiado del lenguaje		
				D3: Proactividad	SD4: La proactividad		
			D4: Trabajo en equipo		SD5: Compromiso		
				SD6: Trabajo en equipo: Liderazgo	• Liderazgo		
				SD7: Trabajo en equipo: Cooperación	• Cooperación		
			D5: Estado emocional	SD8: Calidad en el Trabajo	• Responsabilidad • Apertura		
				SD9: Manejo de estado Emocional	• Atención • Motivación • Comunicación		

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV

Metodología del estudio

4.1. Método, tipo y alcance de investigación

4.1.1. Método

La presente investigación se realizó utilizando el método científico, que según Ñaupas et al. (2018), genera el conocimiento científico y su verificación desarrollándose en un proceso ordenado consistente en: la identificación de un problema, el planteamiento de la hipótesis, la recolección de los datos con instrumentos de investigación, comprobación de las hipótesis y conclusiones que se constituyen en conocimientos científicos.

4.1.2. Tipo

Este estudio corresponde a la investigación aplicada, para ello se utilizó las teorías de investigación básica, con la finalidad de solucionar una situación problemática determinada (Escudero y Cortez, 2018; Sánchez et al., 2018). En este caso, se puso en situación experimental el Programa de capacitación de habilidades blandas con la finalidad de verificar su influencia en el desarrollo de las habilidades blandas de los supervisores de la Empresa Minera Chungar.

4.1.3. Alcance

En el desarrollo de la investigación se utilizó el alcance explicativo, y según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este alcance de investigación establece la relación de causa y efecto entre la variable independiente y la variable dependiente. Es decir, se estableció la relación causa y efecto entre el Programa de capacitación (variable independiente) y las habilidades blandas (variable dependiente).

4.2. Diseño de la investigación

La investigación realizada corresponde al diseño experimental de un solo grupo, pre y pos-test, cuyo diagrama de investigación es el siguiente:

$$\mathbf{G = O_1----- X----- O_2}$$

Donde:

G = Grupo experimental.

O₁ = Medición de las habilidades blandas antes de la experimentación.

X = Experimentación del Programa de capacitación.

O₂ = Medición de las habilidades blandas después de la experimentación.

4.3. Población y muestra

4.3.1 Población

Según a Hernández - Sampieri y Mendoza (2018), la población es el conjunto de personas que intervienen en la investigación, en la que se identificó la situación problemática.

Entonces, la población de la investigación estuvo conformada por ciento cincuenta (150) supervisores, con estudios superiores y que trabajan en la Empresa Minera de Chungar, que se encuentra ubicado en el departamento de Junín.

4.3.2 Muestra

Según, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la muestra es una parte significativa y representativa de la población, cuyos componentes muestrales reúnen las características de la población de la investigación.

La muestra de estudio estuvo considerada por la totalidad de la población, siendo un estudio censal; es decir, estuvo conformada por ciento cincuenta (150) supervisores de la Empresa Minera Chungar.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1. Técnica.

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Sánchez et al. (2018) es una técnica que permite recolectar información mediante el cuestionario que es su instrumento.

4.4.2. Instrumento.

La variable dependiente se midió utilizando el instrumento denominado Cuestionario de habilidades blandas.

Tabla 5

Ficha técnica del Cuestionario de habilidades blandas.

Nombre	Cuestionario de habilidades Blandas
Autoras	Bach Aydee Vilma Delgado Marin Bach Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
Objetivo	Medir las habilidades blandas en supervisores de la empresa minera.
Tiempo de aplicación	10 minutos - 15 minutos
Población	150 supervisores.
Estructura (ítems)	El cuestionario cuenta con 84 ítems que están agrupados en las diferentes dimensiones
Medición	Medidas por la Escala de Likert Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1)
Modo de aplicación	El cuestionario es aplicado de manera presencial.
Validez y confiabilidad	Validado por juicio de 5 expertos. Confiabilidad por el Alfa de Cronbach = 0,981
Baremo	En inicio = 84 – 167 puntos En proceso = 168 – 251 puntos Logro esperado = 252 – 335 puntos Logro destacado = 336 – 420 puntos

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Validación del instrumento.

Para la validación del instrumento se solicitó a cinco (05) expertos y/o especialistas con grado académico de Doctor y/o Magister teniendo en cuenta su experiencia en el desarrollo de habilidades blandas.

Tabla 6

Expertos y/o Especialistas que validaron el instrumento

1er Experto y/o Especialista	
Nombre del Experto y/o Especialista	Victoriano Eusebio Zacarias Rodriguez
Especialista	Lic. en Administración
Grado Académico	Doc. En Ciencias Contables y Empresariales
Teléfono	964672278
Correo electrónico	vzacarias@continental.edu.pe

2do Experto y/o Especialista	
Nombre del Experto y/o Especialista	Marco Ricardo Socualaya Pomayay
Especialista	Lic. en Administración
Grado Académico	Maestro en Administración
Teléfono	959280847
Correo electrónico	msocualayap@continental.edu.pe

3er Experto y/o Especialista	
Nombre del Experto y/o Especialista	Ricardo Bustamante Aguirre
Especialista	Lic. en Administración
Grado Académico	Magister en Administración
Teléfono	971100783
Correo electrónico	rbustamante@uncp.edu.pe

4to Experto y/o Especialista	
Nombre del Experto y/o Especialista	Yenifer Thalia Yanasupo Roca
Especialista	Lic. en Administración
Grado Académico	Maestro en Administración Gestión Talento Humano
Teléfono	975497984
Correo electrónico	yyanasupo@uncp.edu.pe

5to Experto y/o Especialista	
Nombre del Experto y/o Especialista	Martin Romeo Yurivilca Oscanoa
Especialista	Lic. en Administración
Grado Académico	Maestro en Administración
Teléfono	985001051
Correo electrónico	martinyo@uncp.edu.pe

Fuente: Elaboración propia

La validación del Cuestionario de habilidades blandas se efectuó en relación con los criterios de claridad, suficiencia, coherencia y relevancia.

Tabla 7

Criterios de validación por los expertos y/o especialistas

N°	Criterio de Validación	Validación Experto 1	Validación Experto 2	Validación Experto 3	Validación Experto 4	Validación Experto 5
1	Claridad	X	X	X	X	X
2	Suficiencia	X	X	X	X	X
3	Coherencia	X	X	X	X	X
4	Relevancia	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad del instrumento se estableció según el índice de Alfa de Cronbach, que se observa en la tabla siguiente:

Tabla 8

Índice de confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,981	84

El Alfa de Cronbach de 0,981 indica una excelente consistencia interna en el conjunto de preguntas o ítems de un cuestionario. En general, los valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,9 se consideran óptimos y sugieren que las preguntas miden de manera coherente el mismo constructo o concepto.

4.5. Técnicas de análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó las técnicas de la estadística descriptiva y de la estadística inferencial, con soporte del software SPSS 26.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados y análisis

5.1.1. Resultados del pre y pos test

Tabla 9

Niveles de desarrollo de las habilidades blandas en el pre y pos test.

Niveles de habilidades blandas	Pre-test		Pos-test	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
En inicio	57	38,0 %	0	0
En proceso	47	31,3 %	0	0
Logro esperado	43	28,7 %	21	14,0
Logro destacado	3	2,0 %	129	86,0
Total	150	100,0 %	150	100.0%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de desarrollo de las habilidades blandas de los supervisores en el pre test va desde el nivel en inicio (38,0%), pasando por el nivel en proceso (31,3%) hasta el nivel logro esperado (28,7%); solo el 2% demuestra haber logrado el nivel logro destacado.

Mientras que, en el pos test, el nivel de desarrollo de las habilidades blandas de los supervisores se encuentra mayoritariamente en el nivel de logro destacado (86%) y el 14% todavía se encuentra en el nivel logro esperado.

Tabla 10*Estadígrafos de centralización y dispersión del pre y pos-test*

	Pre-test	Pos-test
Media	187,77	332,98
Mediana	173,00	335,00
Moda	123	317
Desviación estándar	67,479	35,271
Coefficiente de variación	35,94 %	10,72 %
Varianza	4553,478	1244,047
Asimetría	0,545	0,138
Curtosis	-0,827	1,234
Rango	250	166
Mínimo	84	250
Máximo	334	416

Fuente: Elaboración propia

Los estadígrafos de centralización tanto en el pre y pos-test nos indican la variación de los resultados respecto a las habilidades blandas. Es decir, en el pre-test las medidas de centralización son ostensiblemente más bajas que en el pos-test. Asimismo, las medidas de dispersión nos indican que los datos en el pre-test son heterogéneos y en el pos-test son más homogéneos.

5.2. Contrastación de hipótesis

5.2.1. Prueba de normalidad

A. Formulación de la hipótesis nula (H_0) y alterna (H_1)

H_0 : Los datos de la variable habilidades blandas y sus dimensiones en el pre y pos test provienen de la distribución normal.

H_1 : Los datos de la variable habilidades blandas y sus dimensiones en el pre y pos test no provienen de la distribución normal.

B. Cálculo de la prueba de normalidad con el SPSS.

Tabla 11

Tabla de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov.

	Estadístico	gl	Sig
Pre test Habilidades Blandas	,144	150	,000
Pos test Habilidades Blandas	,277	150	,000
Pre test D1: Resolución de problemas	,423	150	,000
Pre test D2: Comunicación efectiva	,283	150	,000
Pre test D3: Proactividad	,258	150	,000
Pre test D4: Trabajo en equipo	,340	150	,000
Pre test D5: Estado emocional	,342	150	,000
Pos test D1: Resolución de problemas	,316	150	,000
Pos test D2: Comunicación efectiva	,241	150	,000
Pos test D3: Proactividad	,265	150	,000
Pos test D4: Trabajo en equipo	,339	150	,000
Pos test D5: Estado emocional	,264	150	,000

Fuente: Tomada del análisis de datos con el SPSS

C. Regla de decisión.

Cuando valor $p \geq 0,05$ se reconoce como válida la H_0 .

Cuando valor $p < 0,05$ se valida la H_1 .

D. Conclusión estadística.

Los datos de la variable habilidades blandas y sus dimensiones en el pre y pos test tiene p-valor = 0,000 en todos los casos. Por ello, como estos valores son menores de 0,05 se acepta la hipótesis alterna (H_1) y se rechaza la hipótesis nula (H_0), afirmando que los datos de la variable independiente y sus dimensiones en el pre y pos test no provienen de la distribución normal; por ello, se decide utilizar pruebas no paramétricas en la prueba de hipótesis: Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon.

5.2.2. Prueba de hipótesis general.

A. *Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)*

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. *Establecimiento el nivel de significancia*

Nivel de significación = 0,05.

C. *Elección del estadístico de prueba*

El estadístico de prueba de elección es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas debido a que los datos no provienen de una distribución normal y a la muestra de estudio se aplica el pre test y post test en tiempos diferentes.

D. *Lectura del p-valor*

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 12:

Tabla 12

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis general.

	Pos test Habilidades Blandas - Pre test Habilidades Blandas
Z	-10,567
p-valor	0,000

p-valor = 0,000

Figura 6

Resumen de la prueba de hipótesis general.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Pre test Habilidades Blandas y Pos test Habilidades Blandas es igual a 0.	Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna.

Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como p-valor < 0,05, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

5.2.3. Prueba de hipótesis específica 1.

A. Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. Establecimiento el nivel de significancia

Nivel de significación = 0,05.

C. Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

D. Lectura del p-valor

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 13:

Tabla 13

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica

1.

Pos test D1: Resolución de problemas - Pre test D1: Resolución de problemas	
Z	-9,932
p-valor	0,000

p-valor = 0,000

Figura 7

Resumen de la prueba de hipótesis específica 1.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Pre test D1: Resolución de problemas y Pos test D1: Resolución de problemas es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna. Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como $p\text{-valor} < 0,05$, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

5.2.4. Prueba de hipótesis específica 2.

A. Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. Establecimiento el nivel de significancia

Nivel de significación = 0,05.

C. Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

D. Lectura del p-valor

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 14:

Tabla 14

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 2.

	Pos test D2: Comunicación efectiva - Pre test D2: Comunicación efectiva
Z	-5,848
p-valor	,000

p-valor = 0,000

Figura 8

Resumen de la prueba de hipótesis específica 2.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Pre test D2: Comunicación efectiva y Pos test D2: Comunicación efectiva es igual a 0.	Prueba de signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna. Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como $p\text{-valor} < 0,05$, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

5.2.5. Prueba de hipótesis específica 3.

A. Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. Establecimiento el nivel de significancia

Nivel de significación = 0,05.

C. Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

D. Lectura del p-valor

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 15:

Tabla 15

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 3.

	Pos test D3: Proactividad - Pre test D3: Proactividad
Z	-10,417 ^b
p-valor	,000

p-valor = 0,000

Figura 9

Resumen de la prueba de hipótesis específica 3.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Pre test D3: Proactividad y Pos test D3: Proactividad es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna. Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como p-valor < 0,05, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

5.2.6. Prueba de hipótesis específica 4.

A. Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. Establecimiento el nivel de significancia

Nivel de significación = 0,05.

C. Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

D. Lectura del p-valor

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 16:

Tabla 16

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica

4.

	Pos test D4: Trabajo en equipo - Pre test D4: Trabajo en equipo
Z	-9,592 ^b
p-valor	,000

p-valor = 0,000

Figura 10

Resumen de la prueba de hipótesis específica 4.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Pre test D4: Trabajo en equipo y Pos test D4: Trabajo en equipo es igual a 0.	Prueba de signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna. Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como p-valor < 0,05, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión trabajo en equipo de las

habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

5.2.7. Prueba de hipótesis específica 5.

A. Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y de la hipótesis alterna (H_1)

H_0 = El Programa de capacitación no influye significativamente en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 = 0$

H_1 = El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.

$H_0 - H_1 \neq 0$

B. Establecimiento el nivel de significancia

Nivel de significación = 0,05.

C. Elección del estadístico de prueba

El estadístico de prueba elegido es la Prueba de Rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas.

D. Lectura del p-valor

Con soporte del software SPSS se calculó el p-valor de la prueba de Rangos con signo de Wilcoxon, cuya lectura se realiza en la tabla 17:

Tabla 17

Prueba de rangos con signo de Wilcoxon de la hipótesis específica 5.

	Pos test D5: Estado emocional - Pre test D5: Estado emocional
Z	-10,095 ^b
p-valor	,000

p-valor = 0,000

Figura 11

Resumen de la prueba de hipótesis específica 5.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre rangos con Pre test D5: Estado emocional y Pos test D5: Estado emocional es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05

E. Toma de decisiones

Se toma la decisión en función a p-valor:

Si, p-valor < 0,05 se acepta la hipótesis alterna. Si, p-valor > 0,05 se acepta la hipótesis nula.

Para este caso p-valor = 0,000

F. Conclusión estadística

Como p-valor < 0,05, se acepta la hipótesis alterna.

Por ello, se concluye que, el Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión estado emocional de las

5.3. Discusión de resultados

Después de la experimentación realizada se logró demostrar que el programa de capacitación influye significativamente en las habilidades blandas de supervisores de la Empresa Minera Chungar, encontrando un p -valor = 0,000 y $Z = -10,567$; lo que significa que las capacitaciones recibidas desarrollan las habilidades blandas de los supervisores.

Al respecto, Tem et al. (2022) concluyen que, el programa de capacitación desarrolla las habilidades interpersonales permitiendo potenciar la capacidad empresarial de los estudiantes universitarios camboyanos. Además, Klimov (2020) sentencia que un programa de formación avanzada basada en las competencias interpersonales (habilidades blandas) conduce a cambios en la empresa minera. Por su lado, Chandorkar y Sankulkar (2021) sostiene que el Programa de formación en habilidades interpersonales y desarrollo de la personalidad mejora la productividad de los profesionales de los medios de comunicación relacionados con el audio. De igual manera, Sutil-Martín y Otamendi (2021) concluyen que, el Programa de Formación en Habilidades Blandas (SSTP) (basado en juegos serios) desarrolla cuatro macro habilidades blandas (intrapersonales, interpersonales, responsabilidad social personal y sostenibilidad organizativa), aumentando su valor inicial; además de mostrar resultados diferentes según habilidad blanda, género e institución educativa. Asimismo, Guevara-Duarez et al. (2024) verifica la efectividad de un programa psicoeducativo en habilidades blandas para reducir las conductas disruptivas en estudiantes de la Amazonía peruana.

En esta línea se encuentran los aportes de Jaramillo et al. (2019) quienes demuestran las bondades que tiene el programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en trabajar en equipo, lograr resolver problemas, saber gestionar el tiempo, ser capaces de tener una comunicación efectiva y procurar liderazgo.

Mientras que, Barzola y Franco (2020) determinan la influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura de estadística general de estudiantes de la Universidad Continental. Además, Rodríguez (2020) demuestra que existe relación directa y significativa ($d=0,601$) entre las habilidades blandas y el desempeño docente. De igual manera, Best, (2019) concluye señalando la influencia de las habilidades blandas en la convivencia escolar.

Además, queda evidenciado que las habilidades blandas tienen influencia en desempeño del personal (Vallejos, 2019); en la interacción en el aula (Barrón, 2018), en la inteligencia emocional de los docentes (Dimitrov y Vazova, 2020). De igual manera está asociado al clima organizacional de los docentes (Pumacayo, 2018); así como tiene mucha importancia en el ámbito de las organizaciones (Riva, 2019) y en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva (Granda, 2018).

De igual manera, Aledo (2022) comprueba que, las habilidades blandas tienen impacto positivo en el emprendimiento de los estudiantes y por ende en su actitud emprendedora, Espinoza y Gallegos (2020), comprueban la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral.

Conclusiones

1. El Programa de capacitación implementado en la Empresa Minera Chungar durante el año 2023 influye positiva y significativamente en el desarrollo de las habilidades blandas en los supervisores (p -valor = 0,000 y $Z=-10,567$), mejorando competencias clave como la resolución de problemas, la comunicación efectiva, la proactividad, el trabajo en equipo y el manejo del estado emocional.
2. El Programa de capacitación influye significativamente a fortalecer la capacidad de los supervisores para abordar y resolver problemas de manera eficiente, incrementando su habilidad para identificar soluciones viables en situaciones complejas y mejorar la toma de decisiones.
3. Los resultados muestran que la capacitación influye notablemente en la comunicación efectiva, lo cual facilitó una mejor transmisión de ideas, órdenes y sugerencias, promoviendo una mayor claridad y reducción de malentendidos en las operaciones mineras.
4. Se observa una influencia en la proactividad de los supervisores, quienes, tras la capacitación, demuestran una mayor disposición para anticiparse a los problemas y tomar la iniciativa en la implementación de soluciones, contribuyendo a un ambiente laboral más dinámico y preventivo.
5. El Programa fortalece las habilidades de colaboración y coordinación en los supervisores, mejorando su capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios, redundando en una mayor cohesión y eficiencia operativa en las distintas áreas de la empresa.
6. El programa de capacitación influye de manera significativa en el manejo del estado emocional de los supervisores, permitiéndoles gestionar el estrés, la presión y las emociones de manera más efectiva, lo que impacta positivamente tanto en su bienestar personal como en su capacidad para liderar a sus equipos.

Recomendaciones

1. Continuar con la implementación y actualización periódica del Programa de capacitación en habilidades blandas, expandiendo su alcance a otros niveles de la organización; evaluando la inclusión de módulos complementarios que refuercen las áreas que requieran potenciar los avances logrados.
2. Incorporar actividades prácticas y simulaciones de situaciones reales en futuras capacitaciones para seguir mejorando las habilidades de resolución de problemas. El uso de estudios de caso del entorno minero permitirá a los supervisores enfrentarse a escenarios más cercanos a su realidad laboral, optimizando su capacidad de respuesta.
3. Para consolidar las mejoras en comunicación, se sugiere fomentar sesiones de retroalimentación continua y crear espacios de diálogo entre los supervisores y sus equipos; fortaleciendo la aplicación de las habilidades adquiridas y promoviendo una cultura organizacional basada en la claridad y la transparencia.
4. Con el fin de incentivar un comportamiento proactivo sostenido, se recomienda establecer sistemas de reconocimiento para aquellas iniciativas que demuestren una toma de decisiones anticipada y efectiva por parte de los supervisores; además, la inclusión de talleres de innovación y pensamiento crítico complementan el desarrollo de esta habilidad.
5. Se recomienda realizar actividades periódicas de integración y desarrollo de equipos multidisciplinarios para reforzar la cohesión y colaboración. También sería beneficioso implementar dinámicas que permitan a los supervisores adquirir una mayor comprensión de las diversas funciones dentro de la organización, facilitando un liderazgo más inclusivo y colaborativo.
6. Para mantener los avances en el manejo del estado emocional, es recomendable establecer programas continuos de apoyo psicológico y bienestar laboral. La implementación de técnicas de mindfulness, manejo del

estrés y talleres de inteligencia emocional contribuiría a asegurar un entorno laboral saludable y equilibrado para los supervisores y sus equipos.

Referências bibliográficas

- Aledo, M. D. (2022). Desarrollo de habilidades blandas e intención emprendedora en los estudiantes universitarios. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review /Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 11(Monográfico), 1-11. <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4468>.
- Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390-1396.
- Barzola, A. M., y Franco, G. R. (2020). *Influencia del taller de habilidades blandas en el rendimiento académico de la asignatura Estadística General de estudiantes de la Universidad Continental*.
- Best, C.E. (2019). *Programa de gestión basado en habilidades blandas para mejorar la convivencia escolar en la I.E. N° 80409 del Distrito Pueblo Nuevo, Chepén – 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37336/best_ac.pdf.
- Bolívar, A. (2012). *La competencia docente y su evaluación: Hacia una enseñanza de calidad*. Graó.
- Chandorkar, P., y Sankulkar, S. (2021). Soft skills & personality development training program enhancing the productivity of audio-related media professionals. Proceedings of the AES International Conference, 2021-July, 7-17. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2s2.0g5118754192&origin=resultslist&sort=plff&src=s&sid=153e8c8e766083ee91909ea328e6f074&sot=b&sdt=b&s=%28TITLE%28%22soft+skills%22%29+AND+TITLE%28%22training+programme%22%29%29&sl=54&sessionSearchId=153e8c>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría de la Administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la teoría general de la administración* (9na.

ed.). McGraw-Hill.

Covey, S. R. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.

Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento. 52 propuestas para mejorar tus habilidades*. Conecta.

Cruzado, E. M. (2019). *Competencias blandas en la empleabilidad de la universidad privada del norte-sede los Olivos, año 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal].

<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/2696/CRUZADO PEREZ WILLIAM MOISES - MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperCollins.

Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. HarperCollins.

DuocUC. (2022). *Diccionario de referencia competencia laborales blandas*.

Escudero, C. L., y Cortez, L. A. (2018). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. *Redes 2017*. Editorial UTMACH.

Espíndola, J. L. (2005). *Análisis de problemas y toma de decisiones* (3ra. ed.). Pearson Educación.

Espinoza, M. A. y Gallegos, D. P. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Espacios*, Vol. 41(23), pp. 109-120. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod.

Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Guerra-Báez, S. P. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>.
- Guerrero, J. (2015). *Programa de Capacitación en Inteligencia Emocional con Técnicas Cognitivo-conductuales para los Directivos de Educación*. Tesis Doctoral. Mérida: Venezuela.
- Guevara-Duarez, M. F., Cruz-Visa, G. J., Collado-Gabriel, L. K., Estrada-Araoz, E. G., Puma-Camargo, M. I., y Meza-Orue, L. A. (2024). Efficacy of a psychoeducational program on soft skills to reduce disruptive behavior among students in the Peruvian Amazon. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 4, 0-6. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2024958>
- Guillermo, L. (2011). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editex.
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Heckman, J. J., y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Holguin, J. A., y Rodríguez, M. F. (2020). Proactividad y resiliencia en estudiantes emprendedores de Lima. *Propósitos y Representaciones*, 8(2). <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.367>
- Huanaco, K. J. (2019). *Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. «Casa Blanca de Jesús» de S.J.L. - 2019*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.
- Jaramillo, A., Pinzón, C. M., y Riveros, E. (2019). *Programa para el fortalecimiento*

de habilidades blandas en los docentes del Colegio las Américas en Barrancabermeja (Número 3). Tesis de especialización, Universidad Cooperativa de Colombia.

Johnson, D. W., y Johnson, R. T. (2009). An educational psychology success story: Social interdependence theory and cooperative learning. *Educational Researcher*, 38(5), 365-379.

Katzenbach, J. R., y Smith, D. K. (2005). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.

Klimov, I. Y. (2020). Analysis of soft skills-based approach effectiveness in advanced training program for mining company. *Mining Science and Technology (Russian Federation)*, 5(1), 56-68. <https://doi.org/10.17073/2500-0632-2020-1-56-68>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14a. ed.). Mc Graw Hill.

Levi, D. (2015). *Group dynamics for teams* (4th ed.). Sage Publications.

Livier, R. v. (2008). *Capacitación del personal*.

<http://www.gerencie.com/capacitacion-del-personal.html>

Llacuna Morena, J. y Pujol Franco, L. (2005). *La comunicación en las organizaciones. Normas técnicas de prevención N° 685*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Marrero, O., Mohamed, R., y Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de Educación Básica*. Lima,

Perú: Minedu.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. (8th ed.). Sage Publications.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., y Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación: Cuantitativas-Cualitativas y Redacción de Tesis*. 5ta. Edición. Ediciones de la U.

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Rodríguez-Mardones, P. (2016). Estilos de liderazgo de dirección escolar y el logro académico de los estudiantes: Un estudio exploratorio. *Interciencia*, 41(11), 748-756. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948191004.pdf>

Pérez Gómez, Á. (2010). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal: Escuela democrática y educación crítica*. Morata.

Polo, D. (2023). *¿Sabes los principios para gestionar fácil? Te mostramos un resumen*.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Administration* (13th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Rodríguez, J. L. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>

Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnología y humanística*. Vicerrectorado de Investigación (Vol. 1). Universidad Ricardo Palma.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*.

<https://books.google.com.do/books?isbn=9681863860>

Smith, M., & Segal, J. (2018). *Stress Management: How to Reduce, Prevent, and Cope with Stress*. HelpGuide.

Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16(3), 44-51.

Sutil-Martín, D. L., y Otamendi, J. F. (2021). Soft skills training program based on serious games. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15).
<https://doi.org/10.3390/su13158582>

Tem, S., Kuroda, A., y Tang, K. N. (2022). Soft Skills Development Training Program To Enhance Cambodian University Students' Entrepreneurial Capabilities. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 22(3), 568-578.
<https://doi.org/10.14456/hasss.2022.49>

Vallejos, A. M. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el Desempeño del Personal Post Venta Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo*. Tesis de pre grado, Universidad católica Santo Toribio Mogrovejo.

Yturalde, E. (2023). *habilidades esenciales para un futuro exitoso*.

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Anexos

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Título: “Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera, 2023”					
Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Sub dimensiones	Técnicas e Instrumentos
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia del Programa de capacitación en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>El Programa de capacitación influye significativamente en las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p>	<p>Independiente</p> <p>X = Programa de Capacitación</p> <p>X₁=Planificación X₂=Organización X₃=Talleres X₄ = Evaluación</p>		<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de habilidades blandas</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?</p> <p>b) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?</p> <p>c) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p> <p>b) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p> <p>c) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión resolución de problemas de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p> <p>b) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión comunicación efectiva de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p> <p>c) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión proactividad de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.</p>	<p>Dependiente</p> <p>Y = desarrollo de habilidades blandas</p> <p>Y₁ = Resolución de problema</p> <p>Y₂ = Comunicación efectiva</p> <p>Y₃ = Proactividad</p> <p>Y₄ = Trabajo en equipo</p> <p>Y₅ = Estado Emocional</p>	<p>SY₁ = Resolución de problema SY₂ = Productividad SY₃ = Comunicación efectiva</p> <p>SY₄ = La proactividad SY₅ = Compromiso</p> <p>SY₆ = Trabajo en equipo: Liderazgo SY₇ = Trabajo en equipo: Cooperación SY₈ = Calidad en el Trabajo SY₉= Manejo de estado Emocional</p>	

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Sub dimensiones	Técnicas e Instrumentos
d) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?	d) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.	d) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión trabajo en equipo de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.			
e) ¿Cuál es la influencia del Programa de capacitación en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023?	e) Determinar la influencia del Programa de capacitación en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.	e) El Programa de capacitación influye significativamente en la dimensión estado emocional de las habilidades blandas en supervisores de la Empresa Minera Chungar, 2023.			
Metodología					
Método	Científico – Deductivo				
Tipo	Aplicada				
Alcance	Explicativa				
Diseño	Experimental				
Población	N = 150				
Muestra	n = 150				

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Talleres
Independiente X = Programa de Capacitación	Es un proceso cíclico que conlleva al desarrollo de cualidades en los colaboradores, con la finalidad de prepararlos para que sean productivos y favorezcan al logro de los objetivos empresariales, el propósito es influir para mejorar su productividad. (Chiavenato, 2014)	El programa de capacitación se mide mediante las dimensiones de planificación, organización, talleres, evaluación y trabajo en equipos; mediante la escala ordinal y se manipula mediante la realización para la misma.	D1: Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Activa 	Escala ordinal	Capacitación presencial Actividades en Grupo Aprendizaje dirigido por facilitadores y/o especialistas
			D2: Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa, Actitud 		
			D3: Talleres	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud al cambio. • Identidad organizacional 		
			D4: Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Apertura 		

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Técnicas e Instrumentos
Dependiente Y= Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas que conllevan a las personas a la toma de decisiones, a resolver problemas, a utilizar el pensamiento crítico, a comunicarse de manera asertiva, a reconocer emociones y, finalmente, a construir relaciones saludables. Por ende, son habilidades de carácter socio afectivos indispensables para que interactúen con otras personas, haciendo frente a las situaciones y exigencias cotidianas. Guerra-Báez (2019)	Las habilidades blandas se miden a través de un cuestionario de 84 ítems, relacionadas a las dimensiones de resolución de problemas, productividad, comunicación efectiva, compromiso, trabajo en equipo, calidad en el trabajo y manejo de estados emocionales.	D1: Resolución de problemas	SD1: Resolución de problema	• Toma de decisiones	Escala de Intervalo	Técnicas: Psicometría Instrumentos: Cuestionario de habilidades blandas
				SD2: Productividad	• Resultados • Reconocimiento • Efectividad		
			D2: Comunicación efectiva	SD3: Comunicación efectiva	• Escucha activa • Uso apropiado del lenguaje		
				D3: Proactividad	SD4: La proactividad		
			D4: Trabajo en equipo		SD5: Compromiso		
				SD6: Trabajo en equipo: Liderazgo	• Liderazgo		
				SD7: Trabajo en equipo: Cooperación	• Cooperación		
			D5: Estado emocional	SD8: Calidad en el Trabajo	• Responsabilidad • Apertura		
				SD9: Manejo de estado Emocional	• Atención • Motivación • Comunicación		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3: Matriz de Instrumento

Nombre del instrumento: Cuestionario de Habilidades Blandas

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas
Habilidades Blandas	D1: Resolución de Problemas: Toma de Decisiones	SD1: Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones 	1. ¿Al tomar una decisión me pongo en lugar del otro?	
				2. ¿Al momento de tomar una decisión soy creativo y pienso en mi equipo de trabajo?	
				3. ¿Considero que las decisiones deben tomar los jefes y comunicar a los colaboradores para lograr el objetivo?	
				4. ¿Mantienes un mecanismo de control en la empresa a resolver el problema?	
				5. ¿Al enfrentar un problema no se deja llevar por la primera impresión?	
				6. ¿Alguna vez cuando te has encontrado en una situación difícil, has intentado encontrar una solución?	
				7. ¿Reviso, acuerdo con mi equipo de trabajo, y documento la prioridad de las situaciones por resolver?	
				8. ¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?	
				9. ¿Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable?	
				10. ¿Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria?	
				11. ¿Considera usted una adecuada resolución de problemas se da con la aplicación de las habilidades blandas?	
		SD2: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> Resultado 	12. ¿Planeo las actividades y de esa manera garantizo la calidad de trabajo a la empresa?	
				13. ¿Cumplo los procedimientos a totalidad, ya que con los buenos resultados tenemos éxito de la empresa?	

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas					
			<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento 	14. ¿Mensualmente recibo el bono de reconocimiento por los diferentes logros de los objetivos obtenidos en la empresa?						
				15. ¿Realizo mis tareas según me solicitan y son reconocidas con premiaciones por el logro alcanzado?						
			<ul style="list-style-type: none"> Efectividad 	16. ¿Desarrollo con mucha facilidad las tareas encomendadas por mi jefe?						
				17. ¿Culmino las diferentes actividades asignadas por mis jefes según cronograma realizada?						
				18. ¿Delego mi trabajo a un encargado de mi área durante mi ausencia?						
	D2: Comunicación Efectiva: Participación Activa	SD3: La Comunicación Efectiva	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa 	19. ¿Sabe escuchar?						
<ul style="list-style-type: none"> Actitud 			20. ¿Se expresa de manera adecuada por escrito?							
			21. ¿Se expresa adecuadamente de forma verbal?							
				22. ¿Considera usted que las ideas mejoran con el trabajo en equipo en el área?						
				23. ¿Considera usted que los conocimientos aumentan de manera significativa cuando se trabaja en equipo?						
<ul style="list-style-type: none"> Participación Activa 			24. ¿Considera usted que se incrementan los conocimientos con la aplicación del coaching?							
			25. ¿Considera usted que la información se maneja de una forma más clara y completa trabajando en equipo?							
			26. ¿Considera usted que se maneja de mejor manera la información con la aplicación del coaching?							

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas						
				27. ¿Me comunican con tiempo la información que necesito para desempeñar mis funciones de una manera correcta?							
				28. ¿El área a la que trabaja toma en cuenta sus opiniones y sugerencias antes de tomar una decisión?							
				29. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?							
				30. ¿La coordinación es fluida, precisa aplicando una buena comunicación con tu equipo de trabajo?							
	D3: Proactividad: Iniciativa, Actividad	SD4: Proactividad		31. ¿Me involucro con mi equipo a lograr las metas de la empresa?							
			32. ¿Enfrento los problemas con optimismo y actitud positiva en la empresa?								
			33. ¿Comunico y propongo mejoras de trabajo a mi jefe para ser más eficiente y productivo?								
			34. ¿Me planteo a cumplir los desafíos de trabajo con mi equipo y no dejo que nada me detenga?								
			35. ¿Me gusta asumir retos que se presentan en la empresa?								
			SD5: Compromiso	• Aptitud al Cambio		36. ¿Me comprometo a colaborar para mejorar la comunicación empresarial en la empresa?					
					37. ¿Me comprometo a liderar con los colaboradores para el bien de la empresa?						
					38. ¿Me comprometo a cumplir las normas de la empresa, con el fin de tener buenos logros, objetivos y metas de la empresa?						
	39. ¿Siento un orgullo de ser parte de un equipo de trabajo de la empresa?										

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas				
			<ul style="list-style-type: none"> Identidad Organizacional 	40. ¿Siento un orgullo de contarle a otros de ser miembro de esta organización?					
				41. ¿Me siento comprometido con la empresa, por eso hago mi mayor esfuerzo en la empresa?					
				42. ¿Siento una satisfacción con la condición laboral de la empresa?					
				43. ¿Me involucro de manera personal y profunda en mi trabajo para que la empresa sobresalga?					
	D4: Trabajo en Equipo	SD6: Trabajo en Equipo: Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo 	44. ¿Se muestra activo?					
				45. ¿Lideras a tu equipo durante una situación crítica?					
				46. ¿Expresa confianza?					
				47. ¿Crea un ambiente positivo en el trabajo?					
				48. ¿Intenta tomar decisiones?					
				49. ¿Se encuentra orientado al logro?					
		SD7: Trabajo en Equipo: Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación 	50. ¿Evita trabajar solo o de forma competitiva?					
				51. ¿Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?					
				52. ¿Es incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen?					
				53. ¿Trabaja para resolver la tarea y está involucrado completamente en ella?					
				54. ¿Comunicas toda la información posible al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos en común?					

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas						
				55. ¿Considera usted que se logran mejores objetivos con el desarrollo de las habilidades blandas?							
				56. ¿Comparto los logros con mi equipo de trabajo?							
				57. ¿Me gusta ayudar a mis compañeros, aunque este con otros trabajos a responder?							
				58. ¿Me gusta colaborar y trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa?							
				59. ¿Muestro aptitud para integrarme al equipo?							
				60. ¿Construye buenas relaciones con otros integrantes del equipo?							
		SD8: Calidad de Trabajo La Responsabilidad, Apertura	• Responsabilidad	61. ¿Es comprometido con la resolución de sus tareas?							
					62. ¿Obtiene buenos resultados en lo que trabaja?						
					63. ¿Asume los resultados de sus acciones?						
					64. ¿Implemento y desarrollo el sistema de gestión de calidad para lograr el objetivo de la empresa con éxito?						
					65. ¿Utilizo las herramientas de calidad requeridos en cada uno de nuestros procesos?						
				• Apertura	66. ¿Pongo mucho entusiasmo y tomo mayor iniciativa para obtener buenos resultados en el trabajo?						
						67. ¿Llevo al equipo de trabajo a conseguir los objetivos propuestos en la empresa?					
						68. ¿Acepto las recomendaciones de mi entorno para mejorar mis actividades en la empresa?					
						69. ¿Escucho y aplico las indicaciones que me dan mis jefes en la empresa?					
						70. ¿Puede fijarse lapsos concretos para terminar tareas?					

Variables	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores	Ítems	Respuestas				
	D5: Estado Emocional: Atención, Motivación, Comunicación	SD9: Manejo del Estado Emocional	• Atención	71. ¿Administra su tiempo en función de prioridades?					
				72. ¿Sabe establecer un diálogo entre las prioridades del trabajo con el equipo de trabajo?					
				73. ¿Se muestra amable en momentos de estrés?					
				74. ¿Cuida al equipo de trabajo en momentos de estrés?					
			• Motivación	75. ¿Se hace responsable por sus errores y pide disculpa cuando corresponde?					
				76. ¿Es capaz de ayudar a su equipo de trabajo y hacer sus propias funciones de trabajo?					
				77. ¿Se cuida a sí mismo en momentos de estrés?					
				78. ¿Cuándo estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo positivamente?					
				79. ¿Tengo mucha energía cuando me siento feliz?					
				80. ¿Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista?					
			• Comunicación	81. ¿Se que mantengo la calma frente a los problemas que son difíciles en la empresa?					
				82. ¿Demuestra que está disponible y establece diferentes canales de comunicación con su equipo de trabajo?					
				83. ¿Mantiene a su equipo informado sobre la situación actual de la compañía especialmente en momentos de cambios?					
84. ¿Maneja los conflictos y negocia generando acuerdos?									

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 4: Registro de Observación

Los supervisores una vez desarrollados las capacitaciones, son evaluados y posteriormente los capacitadores les recomiendan con los puntos más débiles a poder cumplirlos a un corto plazo.

REGISTRO DE OBSERVACIONES					
Apellidos y Nombres:			Cargo:		
			Área de Trabajo:		
ESCALA LIKERT: Sobresaliente(4), Desarrollado(3), En Desarrollo(2), Desarrollo Incipiente(1)					
COMPETENCIAS	1	2	3	4	RECOMENDACIONES ADICIONALES U OBSERVACIONES
1.- MI ROL					
1.1- Actúa de manera coherente con lo que dice y realiza.			X		
1.2- Actúa con honestidad y transparencia.				X	
1.3- Se relaciona con respeto incluso en situaciones de alta tensión.			X		
1.4- Actúa con integridad de acuerdo a los valores de la empresa.			X		
1.5- Admite sus errores y aprende de ellos.			X		
1.6- Cumple sus objetivos establecidos para lograr el resultado esperado.			X		
1.7- Busca el logro de objetivos compartidos, incluyendo los suyos y los de sus compañeros.				X	
1.8- Brinda su mayor esfuerzo para alcanzar los resultados deseados y sobrepasarlos.			X		
1.9- Asiste en la solución de problemas y en las oportunidades de mejora.			X		
1.10- Es responsable de sus acciones y cumple con los procedimientos de trabajo propuestos.			X		
1.11- Se involucra en el logro de los objetivos, involucrando al equipo.				X	
1.12- Gestiona las prioridades y trabaja con el equipo para el cumplimiento de estas.			X		
1.13- Genera espacios de escucha, diálogo, creación y colaboración inter áreas y al interior de su propia área.		X			
1.14- Brinda confianza a los miembros de su equipo para resolver problemas.			X		
1.15- Gestiona sesiones de trabajo donde los miembros del equipo expongan sus ideas y se discuta la mejor solución, promoviendo la participación de todos.		X			
11.5	0	4	30	12	
2.- MI COMUNICACIÓN					
2.1- Desarrolla una comunicación efectiva de dos vías con su equipo.			X		
2.2- Muestra buena disposición para escuchar indicaciones, ideas y opiniones, con todas las personas de su entorno.			X		
2.3- Garantiza una comunicación frecuente con cada empleado, lo que permite un esfuerzo positivo de las ideas, indicaciones y opiniones.		X			
2.4- Establece actividades de comunicación de forma sistematizada y periódica para comprender a los demás y promover un mayor entendimiento.			X		
2.75	0	2	9	0	
3.- MI LIDERAZGO					
3.1- Conoce a sus compañeros generando relaciones de confianza.			X		
3.2- Muestra disposición para recibir feedback y mejorar su desempeño.			X		
3.3- Brinda agradecimiento y reconocimiento a las personas que colaboran con el alcance de resultados y buenas prácticas.		X			
3.4- Entrena, asesora y brinda retroalimentación para ayudar a cada persona del equipo a mejorar su desempeño.		X			
3.5- Fomenta un ambiente distendido que permite estrechar lazos de entendimiento y confianza para el logro de los objetivos.			X		
3.25	0	4	9	0	

PUNTAJE DE CUMPLIMIENTO %	
CALIFICACIÓN	PROMEDIO
NIVEL OBTENIDO	PORCENTAJE
Bueno	80 a 100%
Promedio	70 a 80%
Necesita mejorar	50 a 70%
No competente	20% a 50%

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 5: Formato de Compromisos

Los supervisores registran sus compromisos según capacitación realizada, proyectarse a corto plazo el cumplimiento del desarrollo de habilidades blandas con los trabajadores de la Empresa Minera y lograr el objetivo.

COMPROMISOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS EN SUPERVISORES - CHUNGAR (EN SALA)	
NOMBRE:	
CARGO:	
FECHA:	
1.- ¿Qué te comprometes a hacer en el trabajo o en cualquier aspecto de tu vida, terminando el curso?	
2.- ¿Cómo o de qué manera lo vas a hacer? (Frecuencia de la actividad, si fuera el caso)	
3.- ¿Cuándo o a partir de cuándo lo vas a hacer?	
4.- ¿En dónde lo harás?	
5.- ¿Qué te impediría lograr tu compromiso?	
6.- ¿Qué crees que necesitas hacer para continuar con tu compromiso?	
7.- ¿Cómo lo vas a evidenciar?	
Nombre y Apellido	
DNI:	
Firma:	

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 7: Validación de instrumentos



ESCUELA DE POSGRADO
Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la investigación: Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas a supervisores de la empresa minera Chungar, 2023.
- 1.2. Autores de la investigación: Bach. Aydee Vilma Delgado Marín.
Bach. Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
- 1.3. Nombre del Instrumento : Encuesta de Habilidades Blandas

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Apellidos y nombres: *ZACARÍAS RODRÍGUEZ, VICENTIANO EUSEBIO*
- 2.2. Título profesional: *LIC. EN ADMINISTRACIÓN*
- 2.3. Grado Académico: *DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES*
- 2.5. Institución donde labora: *UNIVERSIDAD CONTINENTAL*
- Cargo actual: *DOCENTE*
- Email: *vzacarias@continental.edu.pa*
- 2.8. Teléfono móvil: *969672298*
- Lugar y fecha: *Hyo. 23/Oct/2023*

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se replica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

IV. DIMENSIONES E ÍTEMS

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
D1: Resolución de Problemas: Toma de Decisiones	SD1: Resolución de Problemas	1. ¿Al tomar una decisión me pongo en lugar del otro?				X					X						X						X	
		2. ¿Al momento de tomar una decisión soy creativo y pienso en mi equipo de trabajo?				X					X						X						X	
		3. ¿Considero que las decisiones deben tomar los jefes y comunicar a los colaboradores para lograr el objetivo?				X					X						X						X	
		4. ¿Mantienes un mecanismo de control en la empresa a resolver el problema?				X					X					X						X		
		5. ¿Al enfrentar un problema no se deja llevar por la primera impresión?			X						X					X						X		
		6. ¿Alguna vez cuando te has encontrado en una situación difícil, has intentado encontrar una solución?				X					X					X						X		
		7. ¿Reviso, acuerdo con mi equipo de trabajo, y documento la prioridad de las situaciones por resolver?				X					X					X						X		
		8. ¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?			X						X					X						X		
		9. ¿Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable?			X						X					X						X		
		10. ¿Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria?				X					X					X						X		
		11. ¿Considera usted una adecuada resolución de problemas se da con la aplicación de las habilidades blandas?				X					X					X						X		

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	SD2: Productividad	12. ¿Planeo las actividades y de esa manera garantizo la calidad de trabajo a la empresa?				X					X					X						X	
		13. ¿Cumplo los procedimientos a totalidad, ya que con los buenos resultados tenemos éxito de la empresa?				X					X					X						X	
		14. ¿Mensualmente recibo el bono de reconocimiento por los diferentes logros de los objetivos obtenidos en la empresa?				X					X					X						X	
		15. ¿Realizo mis tareas según me solicitan y son reconocidas con premiasiones por el logro alcanzado?				X					X					X						X	
		16. ¿Desarrollo con mucha facilidad las tareas encomendadas por mi jefe?				X					X					X						X	
		17. ¿Cumpló las diferentes actividades asignadas por mis jefes según cronograma realizada?				X					X					X						X	
		18. ¿Delego mi trabajo a un encargado de mi área durante mi ausencia?				X					X					X						X	
		19. ¿Sabe escuchar?				X					X					X						X	
D2: Comunicación Efectiva: Participación Activa	SD3: La Comunicación Efectiva	20. ¿Se expresa de manera adecuada por escrito?			X					X					X					X			
		21. ¿Se expresa adecuadamente de forma verbal?				X					X					X						X	
		22. ¿Considera usted que las ideas mejoran con el trabajo en equipo en el área?				X					X					X						X	
		23. ¿Considera usted que los conocimientos aumentan de manera significativa cuando se trabaja en equipo?				X					X					X						X	
		24. ¿Considera usted que se incrementan los conocimientos con la aplicación del coaching?				X					X					X						X	

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
	SD7: Trabajo en Equipo: Cooperación	50. ¿Evita trabajar solo o de forma competitiva?				X					X				X					X						
		51. ¿Escucha y aprecia las opiniones de todos los miembros del equipo?				X					X				X					X						
		52. ¿Es incluyente con los miembros del equipo que se mantienen al margen?				X					X				X					X						
		53. ¿Trabaja para resolver la tarea y está involucrado completamente en ella?				X					X				X					X						
		54. ¿Comunica toda la información posible al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos en común?				X					X				X					X						
		55. ¿Considera usted que se logran mejores objetivos con el desarrollo de las habilidades blandas?				X					X				X					X						
		56. ¿Comparto los logros con mi equipo de trabajo?				X					X				X					X						
		57. ¿Me gusta ayudar a mis compañeros, aunque este con otros trabajos a responder?				X					X				X					X						
		58. ¿Me gusta colaborar y trabajar en equipo para lograr los objetivos de la empresa?				X					X				X					X						
		59. ¿Muestro actitud para integrarme al equipo?				X					X				X					X						
		60. ¿Construye buenas relaciones con otros integrantes del equipo?				X							X					X								
	SD8: Calidad de Trabajo: La Responsabilidad, Apertura	61. ¿Es comprometido con la resolución de sus tareas?				X								X					X							
		62. ¿Obtiene buenos resultados en lo que trabaja?				X					X				X					X						
		63. ¿Asume los resultados de sus acciones?				X					X				X					X						
		64. ¿Implemento y desarrollo el sistema de gestión de calidad para lograr el objetivo de la empresa con éxito?				X					X				X					X						
		65. ¿Utilizo las herramientas de calidad requeridos en cada uno de nuestros procesos?				X					X				X					X						
		66. ¿Pongo mucho entusiasmo y tomo mayor iniciativa para obtener buenos resultados en el trabajo?				X					X				X					X						
		67. ¿Llevo al equipo de trabajo a conseguir los objetivos propuestos en la empresa?				X					X				X					X						
		68. ¿Acepto las recomendaciones de mi entorno para mejorar mis actividades en la empresa?				X					X				X					X						
		69. ¿Escucho y aplico las indicaciones que me dan mis jefes en la empresa?				X					X				X					X						
		70. ¿Puede fijarse lapsos concretos para terminar tareas?				X					X				X					X						
D6: Estado Emocional: Atención, Motivación, Comunicación	SD9: Manejo del Estado Emocional	71. ¿Administra su tiempo en función de prioridades?				X								X					X							
		72. ¿Sabe establecer un dialogo entre las prioridades del trabajo con el equipo de trabajo?				X					X				X					X						
		73. ¿Se muestra amable en momentos de estrés?				X					X				X					X						
		74. ¿Cuida al equipo de trabajo en momentos de estrés?				X					X				X					X						

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la investigación: Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas a supervisores de la empresa minera Chungar, 2023.
- 1.2. Autores de la investigación: Bach. Aydee Vilma Delgado Marín.
Bach. Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
- 1.3. Nombre del Instrumento : Encuesta de Habilidades Blandas

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Apellidos y nombres: *Jucualaya Pomayay Marco Ricardo*
- 2.2. Título profesional: *Licenciado en Administración*
- 2.3. Grado Académico: *Maestro en Administración.*
- 2.5. Institución donde labora: *Universidad Continental*
- Cargo actual: *Docente*
- Email: *msocualayap@continental.edu.pe.*
- 2.8. Teléfono móvil: *959250347*
- Lugar y fecha: *23 de mayo de 2023*

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; ↘ comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

IV. DIMENSIONES E ÍTEMS

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem					
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
D1: Resolución de Problemas: Toma de Decisiones	SD1: Resolución de Problemas	1. ¿Al tomar una decisión me pongo en lugar del otro?				X					X				X						X							
		2. ¿Al momento de tomar una decisión soy creativo y pienso en mi equipo de trabajo?				X					X					X						X						
		3. ¿Considero que las decisiones deben tomar los jefes y comunicar a los colaboradores para lograr el objetivo?				X					X					X						X						
		4. ¿Mantienes un mecanismo de control en la empresa a resolver el problema?				X					X					X						X						
		5. ¿Al enfrentar un problema no se deja llevar por la primera impresión?			X						X					X						X						
		6. ¿Alguna vez cuando te has encontrado en una situación difícil, has intentado encontrar una solución?				X					X					X						X						
		7. ¿Reviso, acuerdo con mi equipo de trabajo, y documento la prioridad de las situaciones por resolver?				X					X					X						X						
		8. ¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?				X					X					X						X						
		9. ¿Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable?				X					X					X						X						
		10. ¿Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria?				X					X					X						X						
		11. ¿Considera usted una adecuada resolución de problemas se da con la aplicación de las habilidades blandas?				X					X					X						X						

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	SD2: Productividad	12. ¿Planeo las actividades y de esa manera garantizo la calidad de trabajo a la empresa?				X					X				X					X							
		13. ¿Cumpló los procedimientos a totalidad, ya que con los buenos resultados tenemos éxito de la empresa?				X					X					X					X						
		14. ¿Mensualmente recibo el bono de reconocimiento por los diferentes logros de los objetivos obtenidos en la empresa?				X					X					X					X						
		15. ¿Realizo mis tareas según me solicitan y son reconocidas con premisiones por el logro alcanzado?				X					X					X					X						
		16. ¿Desarrollo con mucha facilidad las tareas encomendadas por mi jefe?				X					X					X					X						
		17. ¿Culmino las diferentes actividades asignadas por mis jefes según cronograma realizada?				X					X					X					X						
		18. ¿Delego mi trabajo a un encargado de mi área durante mi ausencia?				X					X					X					X						
		19. ¿Sabe escuchar?				X					X					X					X						
D2: Comunicación Efectiva: Participación Activa	SD3: La Comunicación Efectiva	20. ¿Se expresa de manera adecuada por escrito?				X				X				X					X								
		21. ¿Se expresa adecuadamente de forma verbal?				X				X					X					X							
		22. ¿Considera usted que las ideas mejoran con el trabajo en equipo en el área?				X					X					X					X						
		23. ¿Considera usted que los conocimientos aumentan de manera significativa cuando se trabaja en equipo?				X					X					X					X						
		24. ¿Considera usted que se incrementan los conocimientos con la aplicación del coaching?				X					X					X					X						

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem	
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
		75. ¿Se hace responsable por sus errores y pide disculpa cuando corresponde?				X					X						X						X	
		76. ¿Es capaz de ayudar a su equipo de trabajo y hacer sus propias funciones de trabajo?				X					X						X						X	
		77. ¿Se cuida a sí mismo en momentos de estrés?				X					X						X						X	
		78. ¿Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo positivamente?				X					X						X						X	
		79. ¿Tengo mucha energía cuando me siento feliz?				X					X						X						X	
		80. ¿Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista?				X					X						X						X	
		81. ¿Se que mantengo la calma frente a los problemas que son difíciles en la empresa?				X					X					X							X	
		82. ¿Demuestra que está disponible y establece diferentes canales de comunicación con su equipo de trabajo?				X					X						X						X	
		83. ¿Mantiene a su equipo informado sobre la situación actual de la compañía especialmente en momentos de cambios?				X					X						X						X	
		84. ¿Maneja los conflictos y negocia generando acuerdos?				X					X						X						X	

V. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



DNI N° 43099763



REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la investigación: Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas a supervisores de la empresa minera Chungar, 2023.
- 1.2. Autores de la investigación: Bach. Aydee Vilma Delgado Marín,
Bach. Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
- 1.3. Nombre del Instrumento : Encuesta de Habilidades Blandas

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Apellidos y nombres: *Burtamante Aguirre Ricardo*
- 2.2. Título profesional: *Licenciado en Adm.º*
- 2.3. Grado Académico: *Magister en Administración*
- 2.4. Especialización o experiencia: *Docencia*
- 2.5. Institución donde labora: *UNCP*
- Cargo actual: *Docente*
- Email: *r.burtamante@unp.edu.pe*
- 2.8. Teléfono móvil: *971 102783*
- Lugar y fecha: *H70 23/04/2023*

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se solicita su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la investigación: Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas a supervisores de la empresa minera Chungar, 2023.
- 1.2. Autores de la investigación: Bach. Aydee Vilma Delgado Marín.
Bach. Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
- 1.3. Nombre del Instrumento : Encuesta de Habilidades Blandas

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Apellidos y nombres: Yanasuyo Rocca Yennifer Thaha
- 2.2. Título profesional: Licenciada en Administración
- 2.3. Grado Académico: Maestría en Administración con mención en Gestión del Talento Humano
- 2.5. Institución donde labora: UNCP
Cargo actual: Docente
- 2.8. Teléfono móvil: 975497984
Email: yanasuyo@uncp.edu.pe
Lugar y fecha: Huancayo, 23 de mayo del 2023.

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se solicita su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem			
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
		75. ¿Se hace responsable por sus errores y pide disculpa cuando corresponde?				X					X															
		76. ¿Es capaz de ayudar a su equipo de trabajo y hacer sus propias funciones de trabajo?				X					X															
		77. ¿Se cuida a sí mismo en momentos de estrés?				X					X															
		78. ¿Cuándo estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo positivamente?				X					X															
		79. ¿Tengo mucha energía cuando me siento feliz?				X					X															
		80. ¿Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista?				X					X															
		81. ¿Se que mantengo la calma frente a los problemas que son difíciles en la empresa?				X					X															
		82. ¿Demuestra que está disponible y establece diferentes canales de comunicación con su equipo de trabajo?				X					X															
		83. ¿Mantiene a su equipo informado sobre la situación actual de la compañía especialmente en momentos de cambios?				X					X															
		84. ¿Maneja los conflictos y negocia generando acuerdos?				X					X															

V. DICTAMEN

Autorizo la aplicación del instrumento (X)

No autorizo la aplicación del instrumento ()



DNI N° 7732196



REPORTE DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (VALIDEZ DE CONTENIDO – JUICIO DE EXPERTOS)

I. INFORMACIÓN DEL INSTRUMENTO

- 1.1. Título de la investigación: Programa de capacitación en el desarrollo de habilidades blandas a supervisores de la empresa minera Chungar, 2023.
- 1.2. Autores de la investigación: Bach. Aydee Vilma Delgado Marín.
Bach. Sheyda Esdenca Estrada Sanchez
- 1.3. Nombre del Instrumento : Encuesta de Habilidades Blandas

II. INFORMACIÓN DEL EXPERTO

- 2.1. Apellidos y nombres: **YURIVILCA OSCANDA MARTIN ROMEO**
- 2.2. Título profesional: **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**
- 2.3. Grado Académico: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**
Especialización o experiencia: **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**
- 2.5. Institución donde labora: **UNCP**
- Cargo actual: **DOLENTE AREA DE INVESTIGACIÓN**
- Email: **martinyo@uncp.edu.pe**
- 2.8. Teléfono móvil: **985001051**
- Lugar y fecha: **Huancayo 23/05/2023**

III. INSTRUCCIONES

Señor (a) especialista se suplica su colaboración para el análisis riguroso de los ítems del instrumento que se adjunta; para ello, debe marcar con una X en la casilla que considere conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional indicando si el ítem reúne o no con los requisitos mínimos, relacionados a:

- **Claridad:** El ítem está formulado con lenguaje claro y preciso; se comprende fácilmente, su sintáctica, semántica y ortografía son adecuadas.
- **Suficiencia:** El ítem conjuntamente con los demás ítems permiten medir la dimensión correspondiente.
- **Coherencia:** El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión que está midiendo.
- **Relevancia:** El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.

La escala de evaluación es:

1. Muy deficiente	2. Deficiente	3. Regular	4. Bueno	5. Excelente
-------------------	---------------	------------	----------	--------------

IV. DIMENSIONES E ÍTEMS

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
D1: Resolución de Problemas: Toma de Decisiones	SD1: Resolución de Problemas	1. ¿Al tomar una decisión me pongo en lugar del otro?		X							X					X					X		
		2. ¿Al momento de tomar una decisión soy creativo y pienso en mi equipo de trabajo?		X							X					X					X		
		3. ¿Considero que las decisiones deben tomar los jefes y comunicar a los colaboradores para lograr el objetivo?				X					X					X					X		
		4. ¿Mantiene un mecanismo de control en la empresa a resolver el problema?			X						X					X					X		
		5. ¿Al enfrentar un problema no se deja llevar por la primera impresión?			X						X					X					X		
		6. ¿Alguna vez cuando te has encontrado en una situación difícil, has intentado encontrar una solución?				X					X					X					X		
		7. ¿Reviso, acuerdo con mi equipo de trabajo, y documento la prioridad de las situaciones por resolver?				X					X					X					X		
		8. ¿Busco las posibles causas de un problema antes de describirlo?			X						X					X					X		
		9. ¿Antes de sugerir la solución de un problema, lo describo claramente y lo documento con información comprobable?				X					X					X					X		
		10. ¿Defino el proceso para resolver la situación más prioritaria?				X					X					X					X		
		11. ¿Considera usted una adecuada resolución de problemas se da con la aplicación de las habilidades blandas?				X					X					X					X		

Dimensiones	Sub Dimensiones	Ítems	Claridad					Suficiencia					Coherencia					Relevancia					Observación por ítem
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	SD2: Productividad	12. ¿Planeo las actividades y de esa manera garantizo la calidad de trabajo a la empresa?				X					X					X					X		
		13. ¿Cumpló los procedimientos a totalidad, ya que con los buenos resultados tenemos éxito de la empresa?				X					X					X					X		
		14. ¿Mensualmente recibo el bono de reconocimiento por los diferentes logros de los objetivos obtenidos en la empresa?				X					X					X					X		
		15. ¿Realizo mis tareas según me solicitan y son reconocidas con premialiones por el logro alcanzado?				X					X					X					X		
		16. ¿Desarrollo con mucha facilidad las tareas encomendadas por mi jefe?				X					X					X					X		
		17. ¿Culmino las diferentes actividades asignadas por mis jefes según cronograma realizada?				X					X					X					X		
		18. ¿Delego mi trabajo a un encargado de mi área durante mi ausencia?				X					X					X					X		
		19. ¿Sabe escuchar?				X					X					X					X		
D2: Comunicación Efectiva: Participación Activa	SD3: La Comunicación Efectiva	20. ¿Se expresa de manera adecuada por escrito?				X					X					X					X		
		21. ¿Se expresa adecuadamente de forma verbal?				X					X					X					X		
		22. ¿Considera usted que las ideas mejoran con el trabajo en equipo en el área?				X					X					X					X		
		23. ¿Considera usted que los conocimientos aumentan de manera significativa cuando se trabaja en equipo?				X					X					X					X		
		24. ¿Considera usted que se incrementan los conocimientos con la aplicación del coaching?				X					X					X					X		

Anexo N° 8: Confiabilidad de instrumentos.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
86%	150

Anexo N° 9 Panel fotográfico

Foto 1:

Capacitación en Sala con el programa de desarrollo de habilidades blandas en la Empresa Minera Chungar, 2023.



Foto 2:

Talleres y dinámicas de los supervisores en el programa de desarrollo de habilidades blandas en la Empresa Minera Chungar, 2023.

