



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL RENDIMIENTO
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE INMOBUSINESS S.A, IBARRA –
IMBABURA**

AUTOR:

DIEGO MAURICIO ANDRADE CEVALLOS

TUTOR:

MGS. IRMA DANIELA BATALLAS GONZALEZ

IBARRA – ECUADOR

Julio, 2025

Ibarra, 04 de Julio del 2025

CERTIFICACIÓN TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: Análisis del impacto de las habilidades blandas en el rendimiento laboral de los colaboradores de INMOBUSINESS S.A, IBARRA – IMBABURA presentado por el estudiante Andrade Cevallos Diego Mauricio con cédula de ciudadanía N° 1003904180, para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

ANDRADE CEVALLOS DIEGO MAURICIO (TRABAJO COMPLETO).pdf

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	9%	4%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Escuela de Posgrado Newman Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
5	rc.cienciasas.org Fuente de Internet	1%
6	www.investigarmqr.com Fuente de Internet	1%
7	ojs.urbe.edu Fuente de Internet	1%
8	repositorio.puce.edu.ec Fuente de Internet	1%
9	Submitted to Universidad Nacional de Educación Trabajo del estudiante	<1%
10	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%

(f): _____

Mgs. Irma Daniela Batallas González
TUTOR DE TRABAJO
 C.C.: 1002849337

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El tribunal examinador, aprueba el presente trabajo en nombre de la Pontificia Universidad
Católica del Ecuador Ibarra:

(f):

Mgs. Daniela Batallas

C.C.: 1002849337

(f):

Mgs. Roberto Tadeo

C.C.: 1001709045

(f):

Mgs. David Bolaños

C.C.: 1002080024

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, *Diego Mauricio Andrade Cevallos*, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 04 de Julio del 2025

(f): _____

Diego Mauricio Andrade Cevallos

C.C.: 1003904180

AUTORIA

Yo, *Diego Mauricio Andrade Cevallos*, portador de la cedula de ciudadanía N° 1003904180 declaro que la presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

(f):

Diego Mauricio Andrade Cevallos

C.C.: 1003904180

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar dedico y agradezco este trabajo a Dios, nuestro Padre amado que siempre me ha dado la gracia y motivación para no perder la fe de alcanzar todos mis sueños y lograr lo que me he propuesto, como principal motivación para todos mis esfuerzos y sacrificios siempre ha sido mi hija, mi mayor fuerza para seguir adelante y construir un camino que me permita tener una vida estable junto a ella, quiero agradecer a toda mi familia por aportar cada grano de arena en este camino que ha permitido desarrollarme como persona y como profesional, en especial doy infinitas gracias a mi madre que con todo su esfuerzo ha sido más que un apoyo para mí en todo momento y un ejemplo de sacrificio y amor por los hijos, agradezco también de manera especial a mi tío y abuelita que han sido una pieza fundamental para mi desarrollo, con su apoyo incondicional han inculcado junto con mi madre los valores que me representan hoy en día, agradezco a mi tía por apoyarme en momentos de necesidad con su acogida de trabajo, cuando las cosas en mi vida se complicaron un poco económicamente hablando y necesita otro ingreso más para seguir con mis proyectos, doy gracias a mi tía-abuela que ha sido como una segunda madre para mí, que siempre ha tratado de estar cuando la necesitaba y porque ha representado un faro de guía y un refugio donde siempre encontré consuelo.

Agradezco de la manera más sincera y especial también a todos los docentes y todo el personal de la PUCE Ibarra que en estos años de carrera universitaria han sido parte de mi camino y me han guiado y ayudado en pequeñas y grandes situaciones que en varias ocasiones me han servido para aprender y tener más experiencia ya sea por mis falencias o por el conocimiento que estuve dispuesto a obtener de ellos, valoro profundamente todo su esfuerzo y profesionalismo porque sé que son personas con metas, sueños y que cuentan con un motivo mayor como la familia y sus hijos para luchar cada día y seguir adelante y estaré agradecido a tal punto que si en alguna ocasión esas personas que me apoyaron y aportaron cosas valiosas para mi desarrollo personal me llegan a necesitar, no dudare en corresponderles con el apoyo que necesiten.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN TUTOR.....	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA.....	v
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación del tema	1
1.2 Justificación del tema.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	4
2.1 Habilidades blandas	4
2.1.1 Enfoques de las habilidades blandas	5
2.1.2 Importancia de las habilidades blandas	6
2.1.3 Modelos teóricos de habilidades blandas	7
2.2. Rendimiento laboral.....	8

2.2.1 La evaluación del rendimiento laboral	9
2.2.2 Métodos para la valoración del rendimiento laboral	10
2.2.3 Factores del rendimiento laboral	11
2.2.4 Dimensiones del desempeño laboral	12
2.3 Desempeño organizacional	13
2.4 Factores que vinculan las habilidades blandas con el rendimiento laboral	15
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
3.1. Enfoque y tipo de investigación.....	16
3.2. Unidades de análisis.....	16
3.3. Técnicas e instrumentos de investigación.....	17
3.4 Técnicas de análisis de datos	19
4. RESULTADOS.....	20
4.1. Presentación de la empresa	20
4.2 Descripción de los puestos de trabajo.....	22
4.3 Valoración de las habilidades blandas	31
4.4 Determinación del nivel de rendimiento laboral.....	37
4.5 Resultados de la correlación entre el nivel de desarrollo de habilidades blandas y el rendimiento laboral	39
4.6 Programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
Conclusiones	49
Recomendaciones	50

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Puestos de Trabajo - Inmobusiness S.A.....	21
Tabla 2 Descripción del puesto de trabajo de Presidente Ejecutivo	22
Tabla 3 Descripción del puesto de trabajo de Gerente General.....	23
Tabla 4 Descripción del puesto de trabajo de Contador General.....	23
Tabla 5 Descripción del puesto de trabajo de Administrador.....	24
Tabla 6 Descripción del puesto de trabajo de Ejecutivo de Servicios Técnicos.....	24
Tabla 7 Descripción del puesto de trabajo de Jefe de Operaciones	25
Tabla 8 Descripción del puesto de trabajo de Ejecutivo de Marketing	25
Tabla 9 Descripción del puesto de trabajo de Supervisor de Mantenimiento.....	26
Tabla 10 Descripción del puesto de trabajo de Supervisor de Limpieza	26
Tabla 11 Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Contabilidad	27
Tabla 12 Descripción del puesto de trabajo de Asistente de Talento Humano	27
Tabla 13 Descripción del puesto de trabajo de Asistente de Gerencia	28
Tabla 14 Descripción del puesto de trabajo de Técnico de Seguridad Industrial y Ambiente	28
Tabla 15 Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Mantenimiento.....	29
Tabla 16 Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Limpieza	29
Tabla 17 Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Atención al Cliente	30
Tabla 18 Descripción del puesto de trabajo de Auditoría Externa	30
Tabla 19 Resultados del nivel de rendimiento en la tarea	37
Tabla 20 Resultados del nivel de rendimiento en el contexto	38
Tabla 21 Resultados del nivel de conductas contraproducentes.....	38
Tabla 22 Resultados del rendimiento laboral.....	39

Tabla 23 Pruebas de normalidad (Shapiro-Wilk)	39
Tabla 24 Correlaciones entre el nivel de desarrollo de habilidades blandas y el rendimiento laboral	41
Tabla 25 Estrategias de desarrollo de habilidades blandas	45
Tabla 26 Contenidos, competencias y técnicas por módulo	47
Tabla 27 Indicadores de evaluación del programa de mejora.....	47
Tabla 28 Desarrollo del presupuesto.....	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa	21
Figura 2 Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de comunicación	31
Figura 3 Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de trabajo en equipo.....	32
Figura 4 Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de liderazgo.....	33
Figura 5 Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de adaptabilidad.....	34
Figura 6 Nivel de desarrollo de la habilidad blanda correspondiente a inteligencia emocional..	35
Figura 7 Resultados globales de las habilidades blandas.....	36

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de las habilidades blandas en el rendimiento laboral de los colaboradores de Inmobusiness S.A. Para lo cual, se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo-correlacional y transversal. La población estuvo compuesta por 21 colaboradores y se emplearon dos instrumentos: un cuestionario tipo Likert para medir habilidades blandas y el cuestionario IW PQ (*Individual Work Performance Questionnaire*) para evaluar el rendimiento laboral. Los resultados mostraron que las habilidades blandas más importantes para el desempeño son comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad e inteligencia emocional. El nivel general de desarrollo de estas competencias fue intermedio-bajo, siendo la inteligencia emocional la dimensión con menor puntuación promedio (2,6/5). En cuanto al rendimiento laboral, el 66,7 % de los colaboradores presentó bajo desempeño total, y el 100 % bajo rendimiento en tareas. El análisis correlacional reveló relaciones significativas entre comunicación y rendimiento en la tarea ($\rho = 0,626$; $p = 0,002$), adaptabilidad y desempeño total ($\rho = 0,586$; $p = 0,005$), y liderazgo con menor tendencia a conductas contraproducentes ($\rho = -0,551$; $p = 0,010$). Se concluye que las habilidades blandas son determinantes para mejorar el rendimiento laboral. Se recomienda implementar programas de formación enfocados en inteligencia emocional, comunicación y liderazgo, como estrategia clave para optimizar la productividad y fortalecer la cultura organizacional.

Palabras clave: habilidades blandas, rendimiento laboral , cuestionario IW PQ, Inmobusiness S.A.

ABSTRACT

The present study aimed to analyse the impact of soft skills on the job performance of employees at Inmobusiness S.A., a real-estate company located in Ibarra, Ecuador. A quantitative, descriptive-correlational and cross-sectional approach was used. The population consisted of 21 employees, and two instruments were applied: a Likert-type questionnaire to measure soft skills and the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) to assess job performance. The results showed that the soft skills most relevant to performance were effective communication, teamwork, leadership, adaptability and emotional intelligence. The overall level of development of these competencies was intermediate–low, with emotional intelligence receiving the lowest average score (2.6/5). Regarding job performance, 66.7 % of employees displayed low overall performance and 100 % showed low task performance. Correlational analysis revealed significant relationships between communication and task performance ($\rho = 0,626$; $p = 0,002$), adaptability and overall performance ($\rho = 0,586$; $p = 0,005$), and leadership and a lower tendency towards counterproductive behaviors ($\rho = -0,551$; $p = 0,010$). It is concluded that soft skills are decisive for improving job performance. It is recommended to implement training programs focused on emotional intelligence, communication and leadership as key strategies to optimize productivity and strengthen organizational culture.

Keywords: soft skills, job performance, IWPQ questionnaire, Inmobusiness S.A.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema

En el contexto actual del mundo laboral, caracterizado por la transformación digital, la automatización de procesos y la globalización, las organizaciones enfrentan desafíos crecientes para mantener y mejorar su competitividad (Hussein, 2024). En este nuevo escenario, las denominadas habilidades blandas han emergido como un factor determinante para el éxito organizacional, dado que permiten a los colaboradores no solo adaptarse al cambio, sino también colaborar de manera efectiva, resolver conflictos, liderar equipos y generar valor social y económico dentro de la empresa (World Economic Forum, 2023).

En contraste a las habilidades técnicas o “duraderas”, que se centran en tareas específicas; las habilidades blandas engloban un conjunto de competencias amplias como la comunicación efectiva, el análisis crítico de situaciones, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, la capacidad de resolver problemas, la flexibilidad y la colaboración en equipo (Succi & Canovi, 2020). Estas habilidades son muy importantes en industrias como la inmobiliaria donde la interacción con los clientes y la habilidad para negociar y gestionar las emociones son aspectos fundamentales para el éxito y la lealtad de los clientes.

Varios estudios internacionales han indicado que las habilidades interpersonales están estrechamente ligadas a un desempeño laboral más eficiente y a una mayor implicación y satisfacción en el trabajo (Cedeño & Bravo, 2022). En el caso de América Latina, y particularmente en Ecuador, aún existe una limitada incorporación de estas competencias en los modelos de gestión del talento humano, lo que representa una brecha importante a nivel organizacional y una oportunidad de mejora estratégica.

1.2 Justificación del tema

El presente estudio adquiere pertinencia práctica y académica, ya que busca analizar el impacto que tienen las habilidades blandas en el rendimiento laboral dentro de una empresa específica, Inmobusiness S.A., dedicada a la comercialización de bienes raíces en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura. Esta empresa opera en un ambiente altamente competitivo y enfocado en el cliente, donde el rendimiento del empleado se basará en su conocimiento técnico y sus habilidades de relación interpersonal. Evaluar el nivel de desarrollo de estas competencias, su impacto en el rendimiento y sugerir tácticas para fortalecerla, ayudará a la empresa a mejorar su ambiente laboral, maximizar sus resultados comerciales y consolidar su posición en el mercado.

Este estudio también contribuye desde una perspectiva de investigación al valor teórico y metodológico al emplear herramientas normalizadas y validadas a nivel internacional como el Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual y escalas que evalúan habilidades blandas utilizadas en entornos laborales de América Latina. Además, se vincula directamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente al ODS 8 que aborda el tema del “Trabajo decente y crecimiento económico”, promoviendo así la productividad y el progreso profesional de los colaboradores (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2023).

Por otro lado, el presente estudio, es altamente pertinente en el contexto actual, donde las empresas enfrentan cada vez más dificultades para mantener equipos que no solo dominen conocimientos técnicos, sino también tengan habilidades interpersonales para adaptarse y colaborar eficientemente, liderar y comunicarse de manera efectiva. Las habilidades blandas como la comunicación empática y efectiva, la resolución de conflictos, la capacidad de

adaptación y liderazgo, se han convertido en elementos fundamentales para mejorar el rendimiento y la sustentabilidad organizacional.

Finalmente este análisis resulta fundamental para Inmobusiness S.A., una compañía dedicada al mercado inmobiliario; dado que le permite determinar cuáles habilidades personales son más relevantes en sus puestos clave y cómo se desarrollan actualmente entre sus empleados; también identifica oportunidades de mejora posibles. Asimismo, la evaluación del efecto de estas habilidades en el desempeño laboral proporcionará datos objetivos y prácticos para la creación de programas de formación más efectivos y para mejorar el ambiente laboral, un aspecto crucial en la industria inmobiliaria.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el impacto de las habilidades blandas en el rendimiento laboral de los colaboradores de Inmobusiness S.A. en Ibarra, Imbabura, con el fin de establecer posibles brechas o áreas de mejora.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las habilidades blandas requeridas por puesto de trabajo en Inmobusiness S.A.
- Determinar el nivel actual de desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores de Inmobusiness S.A.
- Establecer el rendimiento laboral de los trabajadores de en Inmobusiness S.A.
- Desarrollar recomendaciones y estrategias para fortalecer las habilidades blandas de los trabajadores de Inmobusiness S.A.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Habilidades blandas

Las habilidades blandas son competencias que implican la interacción social y la comunicación efectiva entre las personas y no son habilidades innatas sino que se aprenden y desarrollan desde la niñez en el entorno familiar y educativo. Se consideran esenciales para superar desafíos diarios, trabajar en equipo y adaptarse al cambio, favoreciendo el logro de objetivos tanto personales como profesionales. Estas aptitudes se manifiestan de forma general en diversos ámbitos de la vida diaria (López & Lozano, 2021).

Las habilidades blandas o Soft Skills son capacidades relacionadas con el comportamiento social y la personalidad que se adquieren para adaptarse a diversos entornos como el ámbito escolar o laboral. Estas habilidades promulgan valores que impulsan un desarrollo adecuado y distinguen a las personas mediante la empatía (Fuentes et al., 2021).

Las habilidades blandas facilitan la comunicación efectiva y adecuada con otras personas en diversas situaciones cotidianas y permiten a los individuos desempeñarse exitosamente en sus responsabilidades diarias y reflejan además la personalidad y actitud. Ambas competencias son vitales para establecer relaciones positivas con los demás y también con el entorno y en conjunto fomentan una convivencia armoniosa y un rendimiento óptimo en la vida diaria. En definitiva son imprescindibles para mantener interacciones equilibradas y favorecer un desarrollo personal integral (Quintero, 2020).

Las habilidades blandas, se refieren principalmente a aspectos cognitivos y están influenciadas por el coeficiente intelectual de cada persona. Esta característica es una razón importante por la que muchas universidades están fomentando el desarrollo de tales habilidades en sus estudiantes; pues estas capacidades no pueden ser obtenidas a través de la tecnología y son

exclusivas del ser humano. Si no se integran estas habilidades en la educación de los graduados, las empresas podrían no avanzar y la economía del país podría estancarse (González et al., 2020).

Las habilidades blandas como la comunicación y la inteligencia emocional son esenciales para el rendimiento y la convivencia en las empresas u organizaciones, además, desarrollan la competencia personal y promueven un entorno laboral colaborativo y creativo. La comunicación efectiva, tanto verbal como no verbal, fortalece la cohesión y minimiza malentendidos dentro de los equipos, por lo que, mejorar las habilidades blandas tiene un impacto positivo en el éxito de una organización (Shillie & Nchang, 2023).

2.1.1 Enfoques de las habilidades blandas

Las habilidades blandas presentan distintos enfoques (Garavito et al., 2024):

- Habilidades blandas se adquieren en su mayoría durante la infancia y la adolescencia mediante la interacción familiar y en entornos escolares y sociales; estas contribuyen al desarrollo de una identidad sólida y habilidades sociales efectivas que se reflejan en la vida adulto y profesional posteriormente.
- Las habilidades blandas se desarrollan a través de la observación y la imitación en situaciones prácticas según la teoría del aprendizaje social; es fundamental recibir evaluación y retroalimentación para modelar conductas positivas en escenarios simulados o del mundo real. La repetición y la integración cultural desempeñan un papel crucial en el logro exitoso del desarrollo de estas habilidades.

- Habilidades blandas, desde una perspectiva integral se centran en fomentar destrezas humanas como autonomía e imaginación y en promover el pensamiento crítico y el compromiso social junto a la resiliencia al lado del conocimiento especializado necesario para que la educación superior incorpore formación en habilidades socioemocionales que configuren individuos responsables y comprometidos para liderar de forma ética y estar preparados para influir positivamente en su entorno.

2.1.2 Importancia de las habilidades blandas

La importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral y educativo ha ido en alza significativa y las empresas valoran cada vez más estas habilidades como fundamentales para alcanzar el éxito profesional (Escorcia et al., 2024).

Las habilidades blandas son indispensables para liderar equipos y se consideran esenciales en el crecimiento profesional. Estas habilidades son de naturaleza no técnica y no se basan en el razonamiento abstracto e implican habilidades tanto interpersonales como intrapersonales para promover un desempeño exitoso en entornos sociales específicos y también para aumentar la competitividad (Muñoz & Pulido, 2025).

Las habilidades blandas ayudan a abordar diversas problemáticas, entre ellas (Zambrano et al., 2024).

- La comunicación ineficaz genera malentendidos y sentimientos de injusticia, ya que no se verifica la comprensión ni las expectativas del receptor
- La falta de habilidades blandas en el trabajo en equipo afecta la colaboración y la resolución constructiva de conflictos

- La empatía y la escucha activa fortalecen las relaciones interpersonales y fomentan un ambiente de aprendizaje inclusivo
- La dificultad para resolver problemas limita la innovación y la búsqueda de soluciones efectivas en el ámbito académico y profesional La gestión del tiempo y la organización eficiente reducen el estrés y aumentan la productividad del estudiante La falta de habilidades de liderazgo impide a los estudiantes asumir roles protagónicos en proyectos y en su futuro laboral

2.1.3 Modelos teóricos de habilidades blandas

Según Intriago et al. (2025), los modelos teóricos que sustentan las habilidades blandas son:

- **Modelo de Goleman:**

Enfoque: Integración de cinco dominios fundamentales de la inteligencia emocional.

Características: Incluye habilidades tanto intrapersonales (autoconciencia, autorregulación) como interpersonales (empatía, habilidades sociales).

Validación: Empíricamente respaldado en más de 500 organizaciones.

Importancia: Las competencias emocionales diferencian a profesionales de alto rendimiento del promedio.

- **Modelo de McClelland:**

Enfoque: Competencias laborales basadas en comportamientos observables.

Características: Señala habilidades como la empatía y la iniciativa como indicadores clave del éxito profesional.

Complementariedad: Aporta una perspectiva práctica y observable para evaluar habilidades emocionales y sociales en el ámbito laboral.

2.2. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral se describe como las acciones o comportamientos visibles en los empleados que son fundamentales para alcanzar los objetivos de la organización según el autor del texto presentado para su consideración y reflexión. En su argumentación, se destaca la importancia de un rendimiento exitoso en el trabajo como el activo máspreciado de una empresa y también se hace hincapié en que el rendimiento individual consiste en las conductas del evaluado dirigidas hacia la consecución satisfactoria de los objetivos preestablecidos (Zaragoza, et al., 2023).

El rendimiento en el trabajo se entiende como las acciones que los trabajadores pueden influir y que contribuyen al progreso de la empresa incorporando aspectos como la eficiencia en el trabajo realizado y la puntualidad en las labores asignadas. Estas conductas no solamente muestran las habilidades y capacidades de los empleados sino que también están afectadas por elementos como la motivación personal dentro del entorno laboral y los recursos disponibles (Geraldo, 2022).

El rendimiento laboral proporciona a las empresas una ventaja competitiva a largo plazo mediante el trabajo conjunto de su personal y la eficiente utilización de recursos disponibles. Se consideran ventajas cuando se logran objetivos satisfactorios y se reducen costos al disminuir tiempos en tareas específicas o al optimizar el uso de recursos esenciales como el conocimiento y las habilidades clave preservadas en la empresa. Mejorar el rendimiento contribuye a que la organización pueda hacer frente exitosamente a presiones externas tales como cambios en el

entorno empresarial o relaciones internas poderosas; además favorece la gestión efectiva ante conflictos laborales o retos relacionados a la cultura organizacional (Paucar, et al., 2025).

El rendimiento laboral, que puede interpretarse como la eficacia y eficiencia de una persona en un puesto específico dentro de una organización, así como la producción, puede verse influenciado por factores internos y externos. Además, el desempeño en el trabajo puede ser objeto de evaluación, lo que permite obtener una comprensión de la contribución del empleado a la empresa en las tareas asignadas (Zaragoza et al., 2023).

Otro termino relacionado al rendimiento, es la productividad laboral, que se define como la relación entre la cantidad de producción y los recursos empleados en el proceso productivo. Los mismos autores indican que también puede medirse considerando tanto el volumen producido como el número de empleados que participaron en el ciclo de producción, la productividad es una de las características que poseen las empresas para indicar cuán eficiente es el uso de sus activos en la generación de bienes y servicios (Dávila et al., 2022).

2.2.1 La evaluación del rendimiento laboral

Es fundamental comprender cómo las acciones y comportamientos de los empleados contribuyen a los objetivos de la empresa, dado que, diferentes tipos de conductas laborales y desempeño en tareas específicas son clave para evaluar tanto la rutina laboral como el cumplimiento de responsabilidades técnicas fundamentales. Esto facilita la evaluación de la eficiencia y la productividad del equipo (Manasia et al., 2022).

En esta situación particular, la evaluación del desempeño proporciona datos útiles sobre las habilidades destacadas y las áreas de mejora en los trabajadores, los cuales facilitan tomar decisiones acerca de la formación profesional de los empleados, sus promociones y salarios

respectivos; siendo una herramienta preventiva y un medio para aumentar el rendimiento a través de una gestión eficiente del talento humano (Petcu et al., 2021).

Uno de los puntos fuertes de llevar a cabo evaluaciones de desempeño, es la capacidad que tienen para determinar el talento personal en una empresa, dado que la evaluación imparcial de las habilidades y competencias individuales, facilita a las compañías la identificación de aquellos empleados que muestran un potencial mayor para crecer y progresar. Esto contribuye a elaborar planes de desarrollo personalizados, retener al personal clave y a abordar áreas donde se pueden mejorar el rendimiento del equipo (Carvajal, 2024).

Además, impulsar el talento humano al reconocer puntos fuertes y oportunidades de mejora y ofrecer comentarios constructivos. Esencialmente implica evaluar tanto el rendimiento actual como el potencial de crecimiento de los empleados para garantizar que sus labores contribuyan a los objetivos organizativos, sin embargo, para que sea efectiva, es necesario establecer claramente los criterios a evaluar para lograr un desarrollo efectivo en el entorno laboral (Quezada et al., 2024).

2.2.2 Métodos para la valoración del rendimiento laboral

Las estrategias para medir el desempeño utilizadas en las entidades pueden ser diversas y suelen ajustarse a la naturaleza y metas particulares de cada organización (Rodríguez & Álvarez, 2021). Entre estos métodos para la valoración del rendimiento laboral se encuentran (Zapata et al., 2021):

- Autoevaluación: el empleado se evalúa a sí mismo, identificando logros, dificultades y áreas de mejora, promoviendo su autodesarrollo.
- Dirección por objetivos: supervisor y empleado establecen metas medibles y acordadas, con planes concretos para alcanzarlas, dentro de un esquema supervisado.

- Registro de incidentes críticos: se documentan conductas clave que afectan el desempeño, ofreciendo retroalimentación completa y evitando sesgos por eventos recientes.
- Escala de clasificación conductual: se evalúan características del empleado en una escala predefinida, asignando valores numéricos según el nivel de competencia.
- Escalas mixtas: Variante de la escala de clasificación que incluye descripciones específicas para evaluar conductas, facilitando la valoración.
- Listas de verificación: Se seleccionan frases que describen el desempeño del empleado, asignando puntuaciones a cada aspecto evaluado.
- Distribución forzosa: Los evaluadores colocan a empleados en categorías predeterminadas, limitando el número en cada clasificación para mayor objetividad.
- Simulación y ejercicios prácticos: Se plantean situaciones reales o similares para que el evaluado demuestre habilidades, útil en selección o cuando no es posible observación directa.
- Escala convencional o jerarquización: Clasificación ordenada de empleados de mejor a peor en su contribución general, promoviendo motivación y mejora.
- Comparaciones por pares: Evaluación comparativa entre empleados del mismo grupo, determinando quién tiene mejor desempeño en diferentes parámetros

2.2.3 Factores del rendimiento laboral

Los factores de rendimiento laboral, según González & Vilchez (2021) son:

- Adaptabilidad: Es la habilidad del trabajador para ajustarse a cambios y nuevos procedimientos, demostrando compromiso y creatividad ante obstáculos en el trabajo.

- Asistencia y puntualidad: Implica cumplir con horarios, asistir regularmente y llegar a tiempo, permitiendo un control efectivo de la presencia en la organización.
- Responsabilidad: Consiste en cumplir con las obligaciones del puesto, mostrando compromiso e integridad para alcanzar los objetivos laborales.
- Motivación: Es la energía que impulsa al empleado a realizar sus tareas eficientemente, motivando conductas hacia la consecución de metas mediante incentivos.
- Disciplina: Se refiere a seguir normas y procedimientos establecidos, promoviendo un comportamiento ordenado y alineado con las políticas de la organización.
- Cooperación: Es la colaboración activa y relaciones amistosas que contribuyen a lograr resultados exitosos en el trabajo en equipo.
- Iniciativa: Consiste en proponer ideas y tomar acciones para mejorar procesos y productividad, incluso sin una problemática específica que lo demande.

2.2.4 Dimensiones del desempeño laboral

El desempeño laboral es un constructo multidimensional compuesto por comportamientos bajo el control de los trabajadores que contribuyen a los objetivos organizativos. Tiene tres dimensiones principales: el desempeño de tareas, el desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente, en el cual (Ramos et al., 2020):

- Desempeño de Tareas: Esta dimensión se centra en las acciones y comportamientos de un empleado que contribuyen directa o indirectamente a la producción de bienes o

servicios en el lugar de trabajo. Estas acciones están relacionadas con las tareas centrales o técnicas que son esenciales para el trabajo en cuestión.

- **Desempeño Contextual:** A diferencia del desempeño de tareas, el desempeño contextual se refiere a comportamientos que no están necesariamente relacionados con las tareas centrales del trabajo, pero que contribuyen al funcionamiento efectivo y armonioso de la organización en su conjunto. Estos comportamientos son proactivos y van más allá de lo que se espera contractualmente de un empleado.
- **Comportamiento Laboral Contraproducente:** Esta dimensión se refiere a acciones voluntarias por parte de los empleados que tienen el potencial de perjudicar el bienestar de la organización, sus miembros o sus activos. Estos comportamientos pueden incluir ausentismo injustificado, actitudes negativas hacia el trabajo, robo de propiedad de la empresa, difamación o cualquier acción que pueda tener un impacto perjudicial en la empresa. El comportamiento laboral contraproducente es perjudicial para la organización y, por lo general, es considerado inaceptable en el lugar de trabajo.

Para medir el desempeño laboral individual, se ha utilizado el Cuestionario de desempeño Laboral Individual (IWPQ, por sus siglas en inglés), el cual es un instrumento utilizado en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos y tiene como objetivo evaluar el desempeño laboral individual de los empleados en diferentes áreas y competencias relevantes para su trabajo (Santalla & Alvarado, 2022).

2.3 Desempeño organizacional

El desempeño organizacional representa la manera en que un conjunto de elementos que participan de manera integral influye en el cumplimiento de las metas establecidas, incluyendo

aspectos como los resultados financieros, la calidad, la estructura operativa, la innovación, el entorno empresarial, la satisfacción de los clientes, las participaciones de mercado, entre otros (Bernal et al., 2020).

El logro de la organización consiste en, mediante una administración eficaz de una combinación específica de recursos disponibles y la implementación de ciertas estrategias, diseñar una propuesta de productos que sea convincente para una porción importante del mercado y le facilite obtener una posición competitiva ventajosa, conservar y ampliar su participación en el mercado, al mismo tiempo que alcanza resultados económicos superiores y un crecimiento adecuado en las ganancias generadas (Barradas et al., 2021).

El rendimiento organizacional evalúa además la efectividad de las personas y las empresas en alcanzar los objetivos establecidos. Es el resultado de la implementación de un estilo estratégico específico, que considera tres áreas de los resultados de la organización: el ámbito financiero, medido mediante las ganancias y los rendimientos sobre la inversión y los activos; el campo del mercado, con los resultados en ventas y la cuota de mercado; y finalmente, el retorno para los accionistas, a través de la rentabilidad y el valor económico agregado (Noriega et al., 2023).

El desempeño organizacional se determina en función de los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se reflejan en diferentes indicadores de éxito. Entre estos, la rentabilidad juega un papel central, ya que muestra los beneficios netos obtenidos a partir de la estructura económica y operacional de la organización. Además, el crecimiento de la empresa, medido en términos de aumento en las ventas, expansión del tamaño o la presencia en nuevos mercados, también constituye un indicador clave de su desempeño (Zambrano & Martín, 2022).

El rendimiento de la organización considera tanto factores internos como externos, incluyendo la eficiencia, la efectividad, los resultados financieros, el crecimiento, la participación en el mercado, la innovación de nuevos productos y la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes (Chasillacta et al., 2020).

2.4 Factores que vinculan las habilidades blandas con el rendimiento laboral

- El autocontrol se refiere a la habilidad de una persona para gestionar sus emociones y respuestas de manera adecuada en el entorno laboral, sin importar si esas emociones han sido desencadenadas por aspectos laborales o personales (Mendoza et al., 2023). La capacidad de autocontrol es crucial en la resolución de conflictos dado que estos suelen estar impregnados de emociones durante todo el proceso. En el proceso de mediación es crucial que tanto las partes involucradas como el mediador cuenten con la habilidad necesaria para enfrentar el conflicto de una forma constructiva. Esto cobra mayor relevancia cuando las emociones están a flor de piel y se debe preservar un vínculo significativo como sucede en entornos laborales (Losada & Briz, 2024).
- El autoconocimiento en el entorno laboral ayuda a reconocer tanto las habilidades como las áreas de mejora. Esto contribuye a elevar la productividad y promueve la reflexión interna y el crecimiento personal (Quintero, 2020).
- La motivación es un elemento fundamental que impacta en el desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores. Cuando falta puede tener consecuencias negativas tanto para las empresas, como una menor productividad y problemas en el ambiente laboral, como para los individuos, generando insatisfacción y aumentando riesgos como accidentes (Susana et al., 2021). La motivación es clave para que los empleados se

comprometan en su trabajo y brinden un servicio de mejor calidad. Además ayuda en la toma de decisiones y en el crecimiento profesional de la persona (Soto et al., 2025).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque y tipo de investigación

El presente estudio se basa en un enfoque cuantitativo para evaluar de forma objetiva cómo las habilidades blandas influyen en el rendimiento laboral de los empleados de Inmobusiness S.A. Este método permite recolectar y analizar datos numéricos utilizando herramientas estadísticas para identificar conexiones entre variables y llegar a conclusiones que se puedan generalizar (Hernández et al., 2021).

En lo que respecta al tipo de investigación, la misma corresponde al descriptivo, dado que su objetivo es identificar y caracterizar el nivel de desarrollo de habilidades blandas en los empleados y cómo esto se refleja en su rendimiento laboral. También es correlativo porque se busca examinar la relación entre el desarrollo de habilidades blandas el rendimiento laboral para determinar si existe una correlación significativa entre ambas variables.

Por otro lado, se puede clasificar como no experimental y transversal, dado que no implica la manipulación de variables sino que se limitan a observarse y analizarse su comportamiento en un único momento temporal para capturar una instantánea del estado actual.

3.2. Unidades de análisis

Las unidades de análisis del estudio son los trabajadores operativos y administrativos de la empresa Inmobusiness S.A., situada en Ibarra, provincia de Imbabura. Esta muestra se ha escogido por su participación directa en las actividades comerciales y en la atención al cliente,

aspectos donde el desarrollo de habilidades interpersonales es esencial para el éxito de la organización.

- **Población:** Todos los colaboradores activos de Inmobusiness S.A. (21 personas).
- **Muestra:** Se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a aquellos colaboradores que estén disponibles y dispuestos a participar durante el período de recolección de datos. Este método se justifica debido al tamaño reducido de la población y la necesidad de acceso inmediato.

Los criterios de inclusión considerados son:

- Ser colaborador activo con al menos 6 meses de antigüedad.
- Participar voluntariamente en el estudio.

Criterios de exclusión:

- Personal con contrato eventual inferior a 3 meses.
- Colaboradores en período de vacaciones o licencia durante el levantamiento de la información.

3.3. Técnicas e instrumentos de investigación

Técnicas de recolección de datos

La técnica principal será la encuesta estructurada, por ser un método efectivo para recopilar información directa, estandarizada y cuantificable de un grupo de personas, en relación con sus percepciones, comportamientos y actitudes.

Instrumentos de investigación

Se emplearán dos instrumentos:

1. **Habilidades blandas:**

Para determinar cuáles son las habilidades blandas más importantes para el rendimiento laboral en Inmobusiness S.A., se realizará una revisión documental interna de la estructura organizacional, a fin de identificar los puestos clave y sus respectivas funciones. Con base en esta información, se procederá a asociar las habilidades blandas requeridas por cada perfil, utilizando como referencia definiciones estandarizadas y actualizadas de habilidades blandas propuestas por organismos internacionales como el World Economic Forum (2023), que corresponde a:

- Comunicación efectiva: capacidad para expresar ideas con claridad y escuchar activamente.
- Trabajo en equipo: disposición para colaborar y aportar en entornos grupales.
- Liderazgo: habilidad para influir, motivar y coordinar a otros.
- Adaptabilidad: capacidad para ajustarse a nuevas condiciones y resolver problemas.
- Inteligencia emocional: reconocimiento y gestión de emociones propias y ajenas.

Además, se aplicará el check list (Anexo 1) para determinar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas, elaborado con base en las definiciones seleccionadas y formulado mediante ítems tipo Likert de 5 puntos (nivel 1 nulo desarrollo y nivel 5 alto desarrollo)

2. **Cuestionario de rendimiento laboral:**

Para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores de Inmobusiness S.A., se utilizó el Cuestionario de Desempeño Laboral Individual (IWPQ – *Individual Work Performance Questionnaire*), desarrollado por Koopmans et al. (2014) y validado en contextos latinoamericanos. Además, se reportó una alta consistencia interna (α de Cronbach > 0.80 en

todas las dimensiones), confirmando su confiabilidad y utilidad para la evaluación del desempeño en contextos laborales peruanos (Campos, 2022).

Este instrumento ha demostrado alta fiabilidad y validez, y permite medir el desempeño individual en el trabajo a través de tres dimensiones clave: rendimiento en la tarea, rendimiento contextual y conductas contraproducentes. Consta de 18 ítems distribuidos en dichas dimensiones y se responde en una escala tipo Likert de 5 puntos. Su aplicación resulta ágil, clara y efectiva para estudios organizacionales orientados al diagnóstico del desempeño, siendo además adecuado por su versión adaptada al idioma español y validada en población laboral de América Latina.

Ambos instrumentos serán validados previamente mediante juicio de expertos y una prueba piloto con al menos 5 colaboradores no incluidos en la muestra definitiva.

3.4 Técnicas de análisis de datos

Se efectuará un análisis descriptivo con base en la frecuencia y porcentaje de las respuestas aportadas por los trabajadores en los instrumentos aplicados, para caracterizar las variables. Además, se realizará un análisis correlacional, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman o Pearson, según la normalidad de los datos, para determinar la relación entre el desarrollo de habilidades blandas y el rendimiento laboral. Para lo análisis se utilizará software estadístico como SPSS en su última versión.

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de la empresa

Nombre: Inmobusiness S.A.

- Sector: Servicios inmobiliarios y administración de bienes raíces en la provincia de Imbabura.

Año de fundación: 2014

- Tamaño: 21 colaboradores de planta y una red de agentes comerciales independientes.

Portafolio de servicios:

- Venta y alquiler de inmuebles residenciales y comerciales
- • Gestión de proyectos de construcción y remodelación
- Administración de condominios •
- Servicios técnicos de mantenimiento y limpieza •
- Marketing inmobiliario digital.

Misión

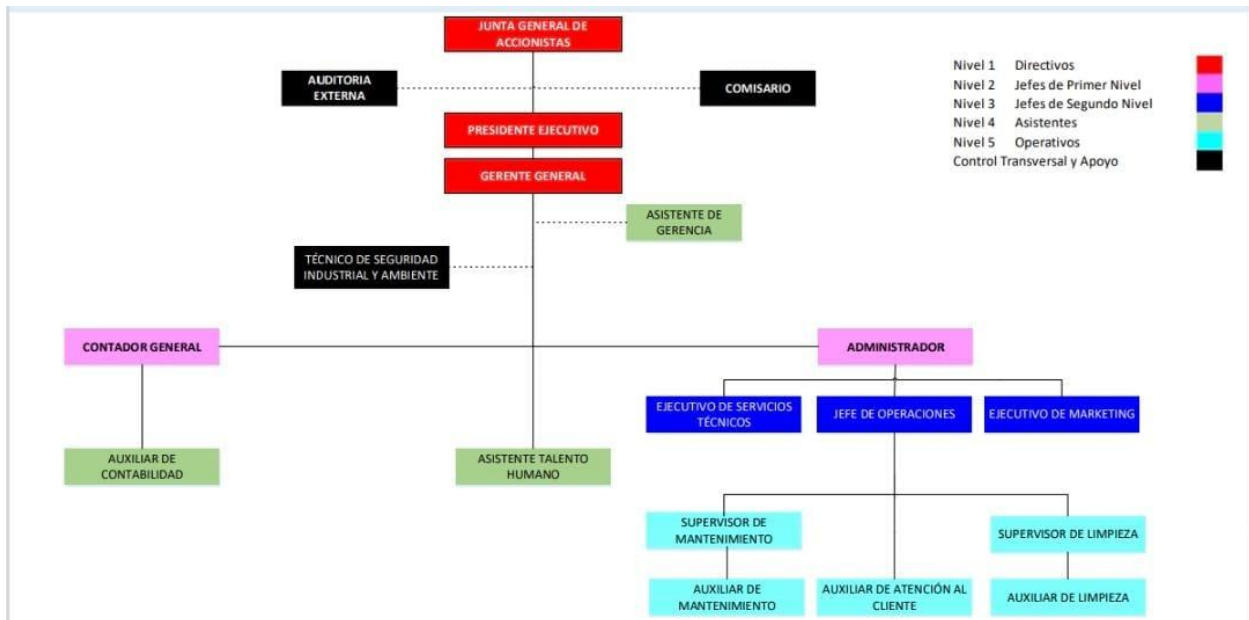
Brindar soluciones inmobiliarias integrales y confiables que generen un impacto positivo en la vida diaria de quienes confían en nosotros, mediante un equipo humano empático, altamente capacitado y comprometido con la excelencia operativa y la responsabilidad social.

Visión

Ser la empresa inmobiliaria líder de la Sierra Norte del Ecuador, reconocida por la innovación en sus procesos, la cercanía con sus clientes y la generación de valor sostenible para accionistas, colaboradores y comunidad para el año 2030.

Figura 1.

Organigrama de la empresa



Descripción de los puestos de trabajo - Inmobusiness S.A.

Tabla 1

Puestos de Trabajo - Inmobusiness S.A.

Puesto de Trabajo	N.º de Trabajadores
Presidente Ejecutivo	1
Gerente General	1
Contador General	1
Administrador	1
Ejecutivo de Servicios Técnicos	1
Jefe de Operaciones	1
Ejecutivo de Marketing	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Supervisor de Limpieza	1
Auxiliar de Contabilidad	1
Asistente de Talento Humano	1
Asistente de Gerencia	1
Técnico de Seguridad Industrial y Ambiente	1
Auxiliar de Mantenimiento	2

Auxiliar de Limpieza	2
Auxiliar de Atención al Cliente	2
Comisario	1
Auditoría Externa	1
Total	21

4.2 Descripción de los puestos de trabajo

Para identificar las habilidades blandas críticas para el desempeño en Inmobusiness S.A., se efectuó un levantamiento de puestos de trabajo que incluyó la recopilación y validación de descripciones funcionales, líneas de reporte y niveles jerárquicos según el organigrama vigente. A partir de esta caracterización se vincularon, de manera sistemática, las competencias socioemocionales requeridas por cada perfil laboral, tomando como marco de referencia las definiciones estandarizadas del World Economic Forum (2023), comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad e inteligencia emocional.

Tabla 2

Descripción del puesto de trabajo de Presidente Ejecutivo

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-01 Versión 01
Puesto	Presidente Ejecutivo
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Definir y liderar la estrategia general de la empresa, asegurando su sostenibilidad y crecimiento.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante la Junta General de Accionistas. • Tomar decisiones estratégicas de alto nivel. • Supervisar la gestión de la Gerencia General.
Habilidades blandas	Liderazgo, Comunicación efectiva, Inteligencia emocional
Habilidades duras	Gestión estratégica, Conocimiento financiero, Normativas legales empresariales
Jefe superior	Junta General de Accionistas

Tabla 3*Descripción del puesto de trabajo de Gerente General*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-02 Versión 01
Puesto	Gerente General
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Dirigir y coordinar las operaciones internas de todas las áreas de la empresa para cumplir los objetivos organizacionales.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a los jefes de área y al personal clave. • Garantizar la eficiencia operativa y la rentabilidad. • Reportar resultados y planes al Presidente Ejecutivo.
Habilidades blandas	Liderazgo, Adaptabilidad, Comunicación efectiva
Habilidades duras Jefe superior	Planificación estratégica, Análisis financiero, Gestión de proyectos Presidente Ejecutivo

Tabla 4*Descripción del puesto de trabajo de Contador General*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-03 Versión 01
Puesto	Contador general
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Gestionar la contabilidad y las finanzas de la empresa, asegurando la integridad de la información financiera.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estados financieros y reportes fiscales. • Coordinar los procesos contables y de auditoría interna. • Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional
Habilidades duras Jefe superior	Normativa contable, Manejo de ERP contable, Análisis financiero Gerente General

Tabla 5*Descripción del puesto de trabajo de Administrador*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-04 Versión 01
Puesto	Administrador
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Gestionar los recursos administrativos, contratos y bienes inmuebles para la correcta operación de la empresa.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar contratos con proveedores y clientes. • Administrar bienes inmuebles y servicios generales. • Optimizar procesos administrativos internos.
Habilidades blandas	Adaptabilidad, Trabajo en equipo, Comunicación efectiva
Habilidades duras	Gestión de contratos, Control presupuestario, Manejo de inventarios
Jefe superior	Gerente General

Tabla 6*Descripción del puesto de trabajo de Ejecutivo de Servicios Técnicos*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-05 Versión 01
Puesto	Ejecutivo de Servicios Técnicos
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Planificar y asegurar la prestación de servicios técnicos de mantenimiento para los inmuebles administrados.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las actividades de mantenimiento. • Gestionar recursos materiales y técnicos. • Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Comunicación efectiva
Habilidades duras	Mantenimiento preventivo, Lectura de planos, Normas de seguridad industrial
Jefe superior	Administrador

Tabla 7*Descripción del puesto de trabajo de Jefe de Operaciones*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-06 Versión 01
Puesto	Jefe de Operaciones
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Supervisar las operaciones de proyectos y remodelaciones para asegurar calidad y cumplimiento de plazos.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar equipos operativos y recursos. • Monitorear cronogramas de obra y entregas. • Implementar mejoras de procesos.
Habilidades blandas	Liderazgo, Adaptabilidad, Trabajo en equipo
Habilidades duras Jefe superior	Gestión de proyectos, Control de calidad, Planificación operativa Gerente General

Tabla 8*Descripción del puesto de trabajo de Ejecutivo de Marketing*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-07 Versión 01
Puesto	Ejecutivo de Marketing
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Diseñar y ejecutar estrategias de marketing que incrementen la visibilidad y ventas de los servicios inmobiliarios.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar campañas publicitarias digitales y tradicionales. • Gestionar redes sociales y contenido web. • Analizar indicadores de marketing y ventas.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Adaptabilidad
Habilidades duras Jefe superior	SEO/SEM, Analítica de datos, Gestión de redes sociales Gerente General

Tabla 9*Descripción del puesto de trabajo de Supervisor de Mantenimiento*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-08 Versión 01
Puesto	Supervisor de Mantenimiento
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo garantizando la operatividad de los inmuebles.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar tareas al personal técnico. • Supervisar la ejecución de reparaciones y mejoras. • Controlar inventarios de repuestos y materiales.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Adaptabilidad
Habilidades duras	Electricidad básica, Plomería, Gestión de personal técnico
Jefe superior	Jefe de Operaciones

Tabla 10*Descripción del puesto de trabajo de Supervisor de Limpieza*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-09 Versión 01
Puesto	Supervisor de limpieza
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Asegurar la limpieza y presentación óptima de los inmuebles administrados.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y programar las rutas de limpieza. • Supervisar al personal de limpieza. • Garantizar la disponibilidad de insumos y equipos.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Comunicación efectiva, Adaptabilidad
Habilidades duras	Uso de químicos de limpieza, Manejo de herramientas de limpieza industrial, Control de calidad de servicios
Jefe superior	Administrador

Tabla 11*Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Contabilidad*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-10 Versión 01
Puesto	Auxiliar de Contabilidad
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Apoyar en el registro y control de transacciones contables, contribuyendo a mantener información precisa.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar asientos contables en el ERP. • Realizar conciliaciones bancarias. • Archivar y organizar documentos contables.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Adaptabilidad
Habilidades duras	Manejo de ERP contable, Conciliación bancaria, Excel intermedio
Jefe superior	Contador General

Tabla 12*Descripción del puesto de trabajo de Asistente de Talento Humano*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-11 Versión 01
Puesto	Asistente de Talento Humano
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Apoyar la gestión de talento humano, administrando procesos de reclutamiento, capacitación y bienestar.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar convocatorias y entrevistas. • Registrar novedades de nómina y asistencia. • Organizar programas de capacitación.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Inteligencia emocional, Trabajo en equipo
Habilidades duras	Legislación laboral, Manejo de software de nómina, Técnicas de entrevista
Jefe superior	Gerente General

Tabla 13*Descripción del puesto de trabajo de Asistente de Gerencia*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-11 Versión 01
Puesto	Asistente de Gerencia
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Brindar soporte administrativo y logístico a la Gerencia General para facilitar la toma de decisiones.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Agendar reuniones y preparar actas. • Gestionar la correspondencia y documentación confidencial. • Coordinar eventos y viajes corporativos.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Adaptabilidad, Trabajo en equipo
Habilidades duras	Gestión de agendas, Redacción ejecutiva, Manejo de herramientas ofimáticas
Jefe superior	Gerente General

Tabla 14*Descripción del puesto de trabajo de Técnico de Seguridad Industrial y Ambiente*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-12 Versión 01
Puesto	Técnico de Seguridad Industrial y Ambiente
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad laboral y ambientales en todas las operaciones.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar condiciones de trabajo y equipos. • Capacitar al personal en seguridad y salud ocupacional. • Implementar programas de manejo ambiental.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Adaptabilidad
Habilidades duras	Normas OSHA/ISO 45001, Gestión de residuos, Investigación de incidentes
Jefe superior	Gerente General

Tabla 15*Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Mantenimiento*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-13 Versión 01
Puesto	Auxiliar de Mantenimiento
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Realizar tareas básicas de mantenimiento preventivo y correctivo según instrucciones del supervisor.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar reparaciones menores de electricidad y plomería. • Mantener herramientas y equipos en buen estado. • Reportar fallas detectadas durante inspecciones.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Comunicación efectiva
Habilidades duras	Uso de herramientas manuales, Conocimientos básicos de electricidad, Lectura de manuales técnicos
Jefe superior	Supervisor de Mantenimiento

Tabla 16*Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Limpieza*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-14 Versión 01
Puesto	Auxiliar de Limpieza
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Mantener la limpieza y orden de los espacios asignados siguiendo los estándares de calidad.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpieza de áreas comunes y oficinas. • Abastecer suministros de limpieza y sanitarios. • Reportar desperfectos o necesidades de mantenimiento.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Comunicación efectiva
Habilidades duras	Uso de insumos de limpieza, Manipulación de maquinaria ligera de limpieza, Normas de higiene
Jefe superior	Supervisor de Limpieza

Tabla 17*Descripción del puesto de trabajo de Auxiliar de Atención al Cliente*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-15 Versión 01
Puesto	Auxiliar de Atención al Cliente
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Mantener la limpieza y orden de los espacios asignados siguiendo los estándares de calidad.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar limpieza de áreas comunes y oficinas. • Abastecer suministros de limpieza y sanitarios. • Reportar desperfectos o necesidades de mantenimiento.
Habilidades blandas	Trabajo en equipo, Adaptabilidad, Comunicación efectiva
Habilidades duras	Uso de insumos de limpieza, Manipulación de maquinaria ligera de limpieza, Normas de higiene
Jefe superior	Supervisor de Limpieza

Tabla 18*Descripción del puesto de trabajo de Auditoría Externa*

Inmobusiness S.A.,	Descripción del puesto de trabajo Código: INM-16 Versión 01
Puesto	Auditoría Externa
Número de trabajadores	1
Misión del puesto	Proporcionar una evaluación independiente de la situación financiera y controles internos de la empresa.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías anuales y especiales. • Detectar irregularidades y proponer ajustes. • Emitir dictámenes y recomendaciones a la Junta.
Habilidades blandas	Comunicación efectiva, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional
Habilidades duras	NIIF / IFRS, Técnicas de auditoría, Análisis de datos contables
Jefe superior	Junta General de Accionistas

4.3 Valoración de las habilidades blandas

Una vez descritos los puestos de trabajo de Inmobusiness S.A., se procedió a aplicar el check list de autoevaluación de habilidades blandas (Anexo 1) con el propósito de identificar el nivel de desarrollo de estas competencias en cada colaborador.

Esta herramienta permitió obtener resultados diferenciados por puesto de trabajo, los cuales reflejan el grado en que cada colaborador domina las habilidades blandas esenciales para su función, en el Anexo 2, se presentan los resultados obtenidos por puesto. A continuación se presentan los resultados globales del nivel de desarrollo de las habilidades blandas general en la organización:

Figura 2

Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de comunicación

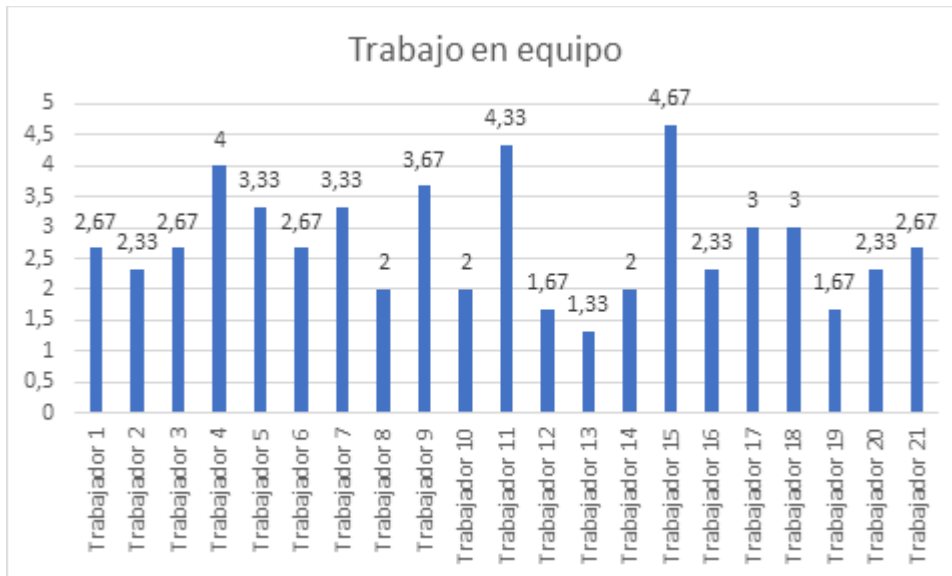


Los resultados muestran que, en la habilidad blanda de comunicación, predomina un nivel medio-bajo, donde de 14 de 21 trabajadores se ubican entre 2 y 3. Solo un caso alcanza el valor máximo (4,0), mientras que dos muestran niveles cercanos al mínimo ($\leq 1,67$). La

dispersión sugiere oportunidades de capacitación generalizada, especialmente en expresión asertiva y escucha activa.

Figura 3

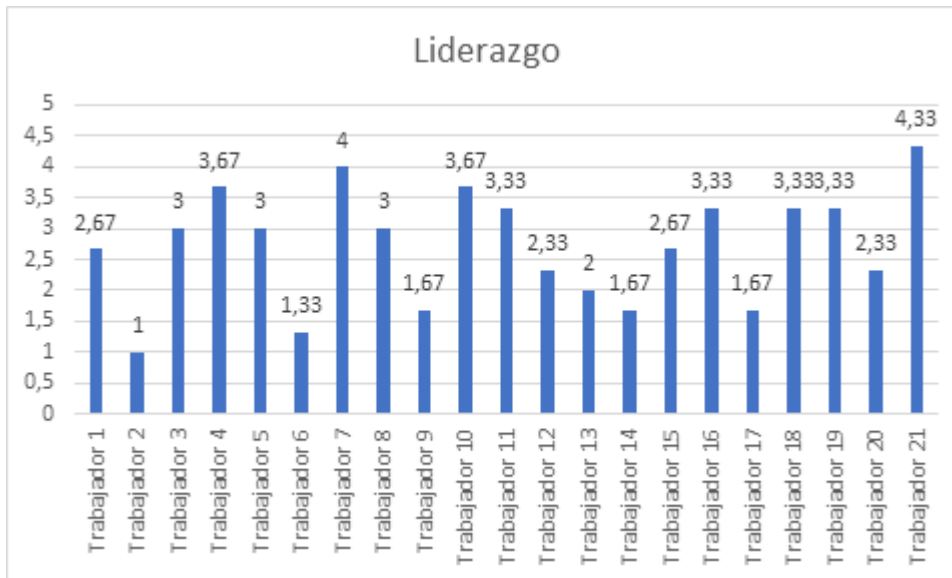
Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de trabajo en equipo



Los resultados muestran que, en la habilidad blanda de trabajo en equipo, se presenta la mayor amplitud del conjunto (1,33 – 4,67). La media indica dominio moderado, pero se observan contrastes: cinco trabajadores superan 3,5 (colaboración sólida), mientras que cuatro se sitúan por debajo de 2 (colaboración limitada). Esto evidencia la necesidad de alinear prácticas colaborativas y roles.

Figura 4

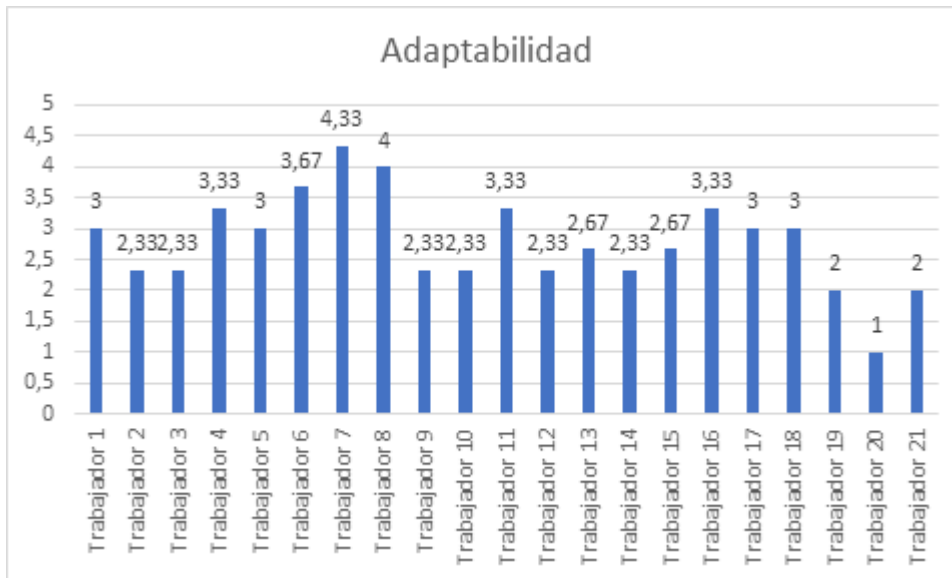
Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de liderazgo



Los resultados muestran que, en la habilidad de liderazgo, la distribución es heterogénea. Aunque la media es similar a otras competencias, dos colaboradores exhiben niveles muy bajos ($\leq 1,33$), y uno alcanza 4,67. Ello refleja desigualdad en la capacidad de influir y motivar, recomendando intervenciones focalizadas para los perfiles más rezagados.

Figura 5

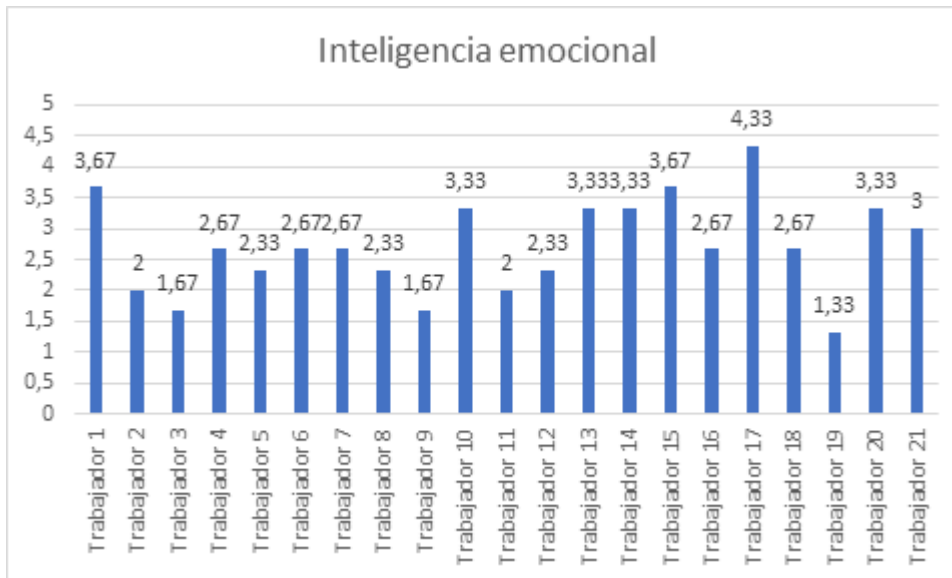
Nivel de desarrollo de la habilidad blanda de adaptabilidad



Los resultados muestran que, es la habilidad con media más alta; 11 personas sobrepasan 3,0, lo que sugiere buena disposición al cambio. Sin embargo, también se registra el valor mínimo absoluto (1,0). La empresa posee una base adaptable, pero conviene reforzar recursos de afrontamiento en casos aislados para homogenizar la respuesta a entornos dinámicos.

Figura 6

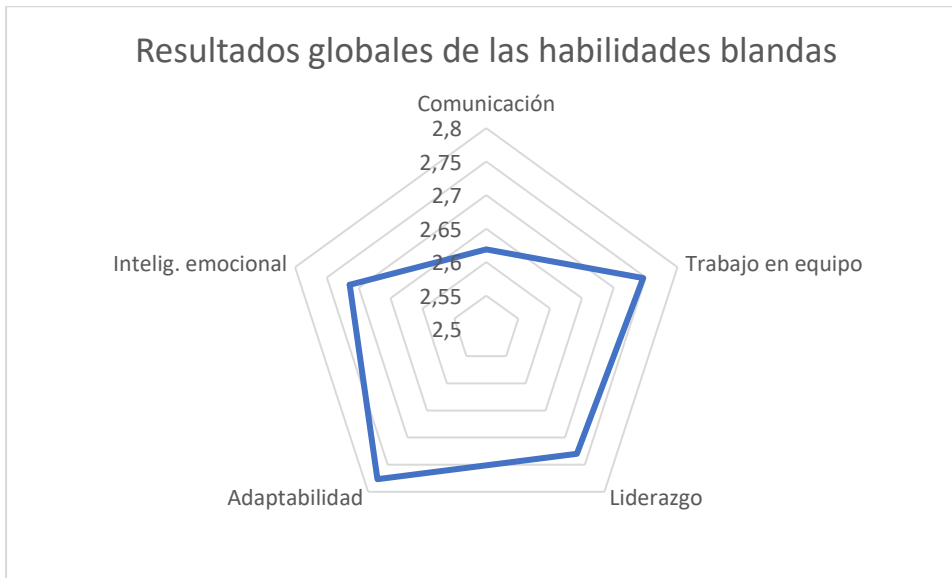
Nivel de desarrollo de la habilidad blanda correspondiente a inteligencia emocional



Los resultados muestran que en la inteligencia emocional, se presenta un nivel moderado de desarrollo, dado que, 13 trabajadores entre 2,0 y 3,3. Destaca un colaborador con 4,33 (excelente gestión emocional) y otro con 1,33 (baja empatía/autocontrol). Programas de inteligencia emocional pueden elevar la cohesión y reducir conductas contraproducentes.

Figura 7

Resultados globales de las habilidades blandas



El perfil promedio del equipo revela un nivel intermedio–bajo (2,6 – 2,9 sobre 5) en todas las dimensiones evaluadas; no se observa ninguna competencia que supere el umbral de “alto desarrollo” (≥ 4). Trabajo en equipo y adaptabilidad encabezan el radar con los valores más altos (2,9 y 2,8 respectivamente), sugiriendo que los colaboradores muestran buena disposición a colaborar y capacidad de ajustarse a cambios, aunque todavía con margen de crecimiento. Liderazgo y comunicación se sitúan en la franja media (2,7 – 2,8), lo que indica que las decisiones, la coordinación y la claridad expresiva requieren refuerzo para alcanzar niveles de influencia y asertividad más sólidos.

Inteligencia emocional aparece como la dimensión más rezagada (2,6), evidenciando la mayor necesidad de intervención: gestionar las propias emociones y empatizar con los demás es crucial para potenciar el resto de habilidades. La proximidad de las puntuaciones sugiere un desarrollo relativamente homogéneo dentro del grupo, pero la distancia general respecto al nivel “alto” resalta la oportunidad de diseñar un plan de capacitación integral que priorice primero

inteligencia emocional y comunicación, para luego consolidar liderazgo y capitalizar la buena base en adaptabilidad y trabajo en equipo

4.4 Determinación del nivel de rendimiento laboral

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Inventario de Rendimiento en el Trabajo (IWPQ), instrumento diseñado para evaluar de manera integral el desempeño laboral de los trabajadores desde distintas dimensiones. El análisis se estructura en torno a cuatro áreas clave: rendimiento en la tarea, rendimiento en el contexto, conductas contraproducentes y rendimiento total.

Tabla 19

Resultados del nivel de rendimiento en la tarea

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Bajo rendimiento	21	100,0
Total	21	100,0

Los resultados muestran que el 100 % de los trabajadores se ubica en la categoría de bajo rendimiento en la tarea, lo que indica una alerta crítica respecto al cumplimiento de funciones asignadas, productividad esperada o calidad del trabajo realizado. Esta situación sugiere la necesidad urgente de evaluar factores internos (capacitación, recursos, clima organizacional) que puedan estar interfiriendo con un desempeño eficaz.

Tabla 20*Resultados del nivel de rendimiento en el contexto*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Acorde al contexto	11	52,4
Poca consideración al contexto	10	47,6
Total	21	100,0

Los resultados muestran que, un 52,4 % de los trabajadores demuestra actitudes o comportamientos ajustados al contexto organizacional (como ayudar a colegas, actuar con cortesía o cuidar el entorno laboral), mientras que un 47,6 % muestra baja alineación contextual. Este resultado sugiere una división en la cultura laboral que podría resolverse mediante estrategias de cohesión, reconocimiento y trabajo en equipo.

Tabla 21*Resultados del nivel de conductas contraproducentes*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Poca tendencia contraproducente	21	100,0
Total	21	100,0

Todos los trabajadores se ubican en el nivel deseable de poca tendencia a conductas contraproducentes, lo que es altamente positivo. Esto implica que no se identifican comportamientos perjudiciales como sabotaje, incumplimientos deliberados, agresividad o distracción intencional. Es un punto fuerte que se puede consolidar mediante mecanismos de retroalimentación y mantenimiento del clima organizacional.

Tabla 22*Resultados del rendimiento laboral*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Moderado	7	33,3
Bajo	14	66,7
Total	21	100,0

El rendimiento total combina todas las dimensiones anteriores. El 66,7 % de los trabajadores se encuentra en la categoría de bajo rendimiento total, mientras que solo un 33,3 % alcanza un nivel moderado. Esta tendencia confirma que, aunque las conductas contraproducentes son escasas, existe una deficiencia generalizada en el cumplimiento eficiente y contextual de las tareas, lo cual requiere intervenciones estratégicas en capacitación, rediseño de funciones, liderazgo o motivación laboral.

4.5 Resultados de la correlación entre el nivel de desarrollo de habilidades blandas y el rendimiento laboral

Tabla 23*Pruebas de normalidad (Shapiro-Wilk)*

Variable	Estadístico W	gl	Sig. (p)
Rendimiento en la tarea	0,936	21	0,182
Rendimiento en el contexto	0,908	21	0,049
Conductas contraproducentes	0,901	21	0,036
Desempeño laboral (total)	0,909	21	0,053
Comunicación	0,947	21	0,303
Trabajo en equipo	0,958	21	0,484
Liderazgo	0,965	21	0,620
Adaptabilidad	0,961	21	0,539
Inteligencia emocional	0,973	21	0,794

Dado que los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk muestran que todas las variables presentan una distribución no normal ($p \leq 0,05$), el análisis estadístico debe

ajustarse a esta condición. En este contexto, no es apropiado utilizar pruebas paramétricas como la correlación de Pearson, por lo que se utilizará la correlación de Spearman (ρ), que permite medir asociaciones monótonas entre variables ordinales o no distribuidas normalmente.

Tabla 24*Correlaciones entre el nivel de desarrollo de habilidades blandas y el rendimiento laboral*

Rho de Spearman	Rendimiento en la tarea	Rendimiento en el contexto	Conductas contraproducentes	Desempeño laboral
Comunicación	.626**	-.232	-.165	.021
Coeficiente de correlación				
Sig. (bilateral)	.002	.313	.475	.929
N	21	21	21	21
Trabajo en equipo	-.221	.186	.106	.195
Coeficiente de correlación				
Sig. (bilateral)	.336	.419	.647	.397
N	21	21	21	21
Liderazgo	.138	.039	-.551**	-.078
Coeficiente de correlación				
Sig. (bilateral)	.552	.865	.010	.735
N	21	21	21	21
Adaptabilidad	.237	.433	-.186	.586**
Coeficiente de correlación				
Sig. (bilateral)	.300	.050	.419	.005
N	21	21	21	21
Liderazgo emocional	.046	-.051	.120	.088
Coeficiente de correlación				
Sig. (bilateral)	.842	.825	.605	.706
N	21	21	21	21

Nota. * → Significativa al nivel $p < 0.05$ (95 % de confianza). ** → Significativa al nivel $p < 0.01$ (99 % de confianza).

Los resultados muestran una correlación positiva significativa entre la habilidad de comunicación y el rendimiento en la tarea ($\rho = 0,626$; $p = 0,002$), lo que indica que a mayor desarrollo de esta habilidad, mayor cumplimiento en las tareas asignadas, estándares de calidad y responsabilidades laborales. Esta relación sugiere que la capacidad para expresarse con claridad y escuchar activamente facilita un desempeño más eficaz en el cumplimiento de funciones operativas.

En segundo lugar, la adaptabilidad muestra dos correlaciones relevantes: una positiva moderada con el rendimiento en el contexto ($\rho = 0,433$; $p = 0,050$), que indica que la flexibilidad ante los cambios, la disposición a asumir nuevas funciones y el aprendizaje continuo se asocian con mayor integración y contribución al ambiente organizacional; y una correlación positiva significativa con el desempeño laboral general ($\rho = 0,586$; $p = 0,005$), lo que refuerza el papel clave de esta habilidad como predictor del rendimiento global.

Por otro lado, se destaca una correlación negativa significativa entre Liderazgo y Conductas contraproducentes ($\rho = -0,551$; $p = 0,010$), lo que sugiere que quienes poseen mayor capacidad para influir positivamente en los demás, coordinar equipos y asumir responsabilidades, tienden a manifestar con menor frecuencia comportamientos perjudiciales como la negligencia, el ausentismo o la falta de cooperación.

En contraste, no se encontraron correlaciones significativas entre las habilidades de Trabajo en equipo e Inteligencia emocional con ninguna dimensión del rendimiento laboral, lo que podría explicarse por una menor variabilidad en las respuestas o por la necesidad de explorar estas relaciones en una muestra más amplia.

4.6 Programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el mejoramiento del rendimiento laboral

1. Justificación de la propuesta

Los datos recopilados en la investigación revelan una conexión clara entre el bajo rendimiento en el trabajo y un nivel relativamente bajo de competencias blandas en áreas como comunicación interpersonal y liderazgo junto a inteligencia emocional. La gran mayoría de los empleados (66.7 %) se sitúa en niveles de rendimiento global inferiores y ninguno logra alcanzar una competencia destacada en estas habilidades mencionadas previamente; situación que incide directamente en la productividad y calidad de las labores realizadas. Por consiguiente, se planteó una intervención metódica centrada en fortalecer estas habilidades a través de un plan organizado que facilite la mejora del desempeño laboral y la optimización del entorno dentro de la organización.

2. Objetivo general de la propuesta

Mejorar el rendimiento en el trabajo de los empleados de Inmobusiness S.A., fortaleciendo habilidades blandas importantes como la comunicación efectiva, flexibilidad para adaptarse a cambios, capacidad de liderazgo, trabajo colaborativo y entendimiento emocional.

3. Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de capacitación en habilidades blandas dirigido a todo el personal.
- Aplicar técnicas de acompañamiento como talleres, dinámicas grupales y coaching básico.
- Evaluar el progreso de los colaboradores mediante encuestas, evaluaciones y observación directa.

- Establecer indicadores claros para medir la mejora en el desempeño laboral.

3. Estrategias y acciones

A continuación se describen las estrategias propuestas

Tabla 25*Estrategias de desarrollo de habilidades blandas*

Estrategia	Descripción	Responsables	Frecuencia / Duración	Indicadores de gestión (KPIs) por estrategia	Meta esperada
Formación diferenciada por niveles jerárquicos	Implementar capacitaciones ajustadas a cada nivel jerárquico: Alta Dirección (liderazgo estratégico y emocional), Mandos Medios (toma de decisiones, resolución de conflictos) y Personal Operativo (comunicación, colaboración, flexibilidad). Cada grupo recibirá contenidos prácticos con simulaciones, estudios de caso y retroalimentación directa.	Gerente General, Consultores Externos, Área de Talento Humano	Mensual por nivel jerárquico – 6 meses	% de mejora en evaluación post-test	≥ 25%
Simulación de casos reales del entorno inmobiliario	Realizar simulaciones de escenarios reales del sector inmobiliario, como conflictos con clientes, retrasos en obras, problemas operativos o descoordinación entre áreas. Estos ejercicios permitirán a los trabajadores practicar habilidades blandas en contextos realistas, fomentando la resolución colaborativa y la comunicación efectiva.	Área de Talento Humano, Jefes de Área, Consultores Facilitadores	Mensual – Módulos secuenciales durante 6 meses	Nº de incidentes operativos reducidos	-30%
Mentorías internas sectorizadas	Establecer un sistema de mentorías donde trabajadores con alto puntaje en habilidades blandas guíen a compañeros que requieren refuerzo. Se realizará un emparejamiento por	Asistente de Talento Humano, Coordinadores de Mentoría Interna	Quincenal – de marzo a agosto	% de cumplimiento de bitácoras	≥ 90%

Coaching grupal y emocional por roles críticos	<p>área o afinidad de funciones, con sesiones quincenales, seguimiento de avances y bitácoras para documentar el proceso.</p> <p>Implementar talleres grupales para personal en contacto directo con clientes y equipos operativos. Se abordarán temas como regulación emocional, empatía, gestión del estrés y autocontrol. Se utilizarán dinámicas vivenciales, casos reales y ejercicios de introspección guiada por profesionales.</p>	Psicólogo Organizacional Externo, Área de Talento Humano	Mensual – durante 5 meses	Reducción de conflictos reportados	-40%
Plan de mejora con retroalimentación 360°	<p>Aplicar un sistema de evaluación 360° dos veces al año para medir las habilidades blandas. Incluye autoevaluación, evaluación por pares y supervisores. Los resultados se graficarán y discutirán en sesiones individuales para establecer metas de mejora personal vinculadas al plan de carrera.</p>	Área de Talento Humano, Gerencia General, Evaluadores por área	Semestral – inicio y cierre del programa	Nivel de aceptación del sistema	≥ 85%
Cultura organizacional con enfoque en habilidades blandas	<p>Promover una cultura empresarial basada en habilidades blandas mediante campañas mensuales, frases motivacionales, reconocimientos públicos, y la integración de estas competencias en procesos clave como selección, promoción y evaluación. Esto fomentará un entorno laboral colaborativo y empático.</p>	Comité de Cultura Organizacional, Talento Humano, Gerencia General	Mensual – campaña interna durante todo el año	N° de reconocimientos por mes	≥ 6

5. Contenidos por módulo

Tabla 26

Contenidos, competencias y técnicas por módulo

Módulo	Competencias principales	Técnicas aplicadas
Comunicación efectiva	Escucha activa, claridad al hablar, expresión asertiva	Juegos de rol, debates dirigidos
Trabajo en equipo	Cooperación, respeto, corresponsabilidad	Dinámicas de colaboración, resolución de problemas
Liderazgo	Iniciativa, motivación, toma de decisiones	Casos prácticos, liderazgo situacional
Adaptabilidad	Tolerancia al cambio, resolución de problemas	Talleres prácticos y simulaciones
Inteligencia emocional	Manejo emocional, empatía, control del estrés	Visualización, ejercicios de autoevaluación

6. Indicadores de evaluación

Tabla 27

Indicadores de evaluación del programa de mejora

Indicador	Meta esperada	Instrumento de medición
Promedio de habilidades blandas $\geq 3.5/5$	80 % del personal	Reaplicación del check list tipo Likert
Aumento del desempeño en tareas laborales	30 % de mejora	IWPQ reaplicado
Reducción de brechas entre trabajadores	Variación ≤ 0.5 puntos entre trabajadores	Comparación intergrupala
Nivel de satisfacción con el programa	≥ 85 % de aprobación	Encuesta post-capacitación

7. Presupuesto estimado (USD)

Tabla 28

Desarrollo del presupuesto

Rubro	Monto
Facilitador externo (6 talleres)	1 800
Material didáctico y recursos	500
Incentivos y certificados	300
Evaluaciones (impresiones, herramientas)	200
Logística (cafetería, local, etc.)	500
Total estimado	3 300

8. Resultados esperados

- Mejora sustancial en el rendimiento laboral individual y colectivo.
- Desarrollo equilibrado de habilidades blandas en toda la plantilla.
- Reducción de fallos en tareas operativas.
- Mejor clima laboral, comunicación efectiva y liderazgo activo en todos los niveles jerárquicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El análisis de los perfiles laborales en Inmobusiness S.A. demostró que las habilidades blandas críticas para el desempeño incluyen: comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad e inteligencia emocional. Estas competencias fueron definidas con base en los requerimientos funcionales de cada puesto y alineadas con marcos de referencia internacionales. La presencia reiterada de comunicación y adaptabilidad en la mayoría de los perfiles revela que estas habilidades son fundamentales para la operatividad diaria y el contacto con clientes, lo cual es especialmente relevante en el sector inmobiliario.
- Los resultados del check list aplicado evidencian que el nivel de desarrollo de habilidades blandas en Inmobusiness S.A. es predominantemente intermedio-bajo, con ninguna competencia alcanzando el nivel de alto desarrollo. En particular, inteligencia emocional obtuvo el puntaje más bajo (2,6/5), seguido de comunicación. El análisis de correlación reveló que la comunicación y la capacidad de adaptación, son las únicas habilidades que presentan correlaciones significativas con el desempeño laboral; por otro lado, el liderazgo mostró una relación inversa con comportamientos contraproducentes.
- La evaluación integral evidenció, que un 66% del personal tiene un desempeño general bajo en tareas específicas a pesar de demostrar poca incidencia de comportamientos negativos en el trabajo. Estos datos sugieren que aunque hay disciplina y compromiso en el equipo de trabajo se necesita mejorar la eficiencia y capacidad de adaptación. Se destaca la importancia de las habilidades interpersonales como herramientas clave para cambiar esta situación adversa.

Recomendaciones

- Crear un programa de capacitación y crecimiento centrado en potenciar las habilidades interpersonales como la comunicación y la flexibilidad; incluir talleres prácticos y sesiones de coaching para fortalecer estas competencias esenciales en todos los niveles de la organización.
- Se sugiere implementar un plan de acción centrado en mejorar la inteligencia emocional y las habilidades de comunicación como primer paso; posteriormente se deben llevar a cabo iniciativas específicas para promover un liderazgo constructivo y efectivo mediante actividades prácticas en grupo y evaluaciones periódicas.
- Finalmente, se recomienda desarrollar un plan para mejorar constantemente el rendimiento en el trabajo que contemple aspectos como la capacitación en habilidades interpersonales clave; definir métricas de comportamiento por departamento; fortalecer el liderazgo de los supervisores; y alinear la cultura corporativa mediante prácticas de reconocimiento y retroalimentación basadas en competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28).
<https://www.redalyc.org/journal/6379/637968301002/html/>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Castillo, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista ESPACIOS.*, 41(22).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Campos, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1), 37–53.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v25i1.21920>
- Carvajal, C. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. *Región Científica*, 3(2). <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/330/376>
- Chasillacta, E., Gancino, S., & Viteri, D. (2020). Sistema de Gestión en el Desempeño Organizacional en la Empresa Pública de Movilidad de Cotopaxi. *593 Digital Publisher*, 5(6), 143-157. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8942855.pdf>
- Dávila, R., Agüero, E., Castro, L., & Vargas, A. (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 402-409. <https://surl.li/gwlfmb>
- Escorcía, Luis, Mercado, & Zaima. (2024). La relevancia de las habilidades blandas en el ámbito organizacional y académico ha ido en aumento, ya que las empresas consideran cada vez

- más cruciales estas habilidades para el éxito profesional. *Ad-gnosis*, 13(14).
<https://doi.org/10.21803/adgnosis.13.14.783>
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., & Silva, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000400049
- Garavito, Y., Ferney, A., & Castañeda, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. *Innova research journal*, vol. 9, núm. 3, pp. 2-20, 2024, 9(3), 2-20.
- Geraldo, L. (2022). Validación de la escala desempeño laboral individual en colaboradores peruanos. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(1).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-74752022000100063
- González, M., Encis, B., Arciniegas, L., Tovar, P., Bonza, P., & Arévalo, L. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentro Con Semilleros, Aporte y Reflexiones*, 2(2).
<https://revistas.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646/2608>
- González, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, 51, 54-74.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/64673386003.pdf>
- Hussein, M. (2024). Exploring the significance of soft skills in enhancing employability of Taif University postgraduates: An analysis of relevant variables. *SAGE Open*, 14(3).
<https://doi.org/10.1177/21582440241271941>

- Intriago, G., Loor, R., San Andrés, C., & Cedeño, P. (2025). La influencia de las habilidades blandas en el éxito profesional: una revisión teórica. *ciencia latina Revista Multidisciplinar*, 9(3), 2237-2257. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17845/25680>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A., & de Vet, H. C. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175.
- López, L.; Lozano, C. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Losada, B.; Briz, M. (2024). La gestión de conflictos laborales: Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho (Universidad Católica Dámaso A. Larrañaga, Facultad de Derecho)*, 29. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2393-6193202400010120
- Manasia, L., Popa, D., & Ianos, G. (2022). Anatomy of Research Performance from a Bottom-Up Approach: Examination of Researchers' Perspective. *Sustainability. Perspective. Sustainability*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042254>
- Martha, Á., Mendoza, Y., Macias, E., & Arellano, O. (2023). Las habilidades blandas y su rol en el rendimiento laboral de los profesionales. *Revista Cubana de Reumatología*, 25(4). <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9454585.pdf>

- Muñoz, F., & Pulido, J. (2025). Influence of soft skills, and employee productivity, on organizational performance, a developing field: current state and relationship. *DYNA*, 92(236), 64-72. <https://doi.org/10.15446/dyna.v92n236.117303>
- Noriega, C., Zambrano, F., Guerrero, M., & Silva, D. R. (2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *Telos*, 25(2), 509-522. <https://www.redalyc.org/journal/993/99375872020/html/>
- Paucar, S., Bellido, M., & Baylon, E. (2025). Impacto de las políticas laborales en el rendimiento de organizaciones públicas y privadas. *Revista InveCom*, 5(3). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00632025000300202
- Petcu, M., Sobolevschi, M., Anica, A., & Popescu, A. (2021). Multidimensional Assessment of Job Satisfaction in Telework Conditions. Case Study: Romania in the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(16). <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/8965>
- Quezada, P., Jerves, S., & Barragán, M. (Agosto de 2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 50.
- Quintero, K. (29 de Noviembre de 2020). Importancia del Autoconcepto para la Construcción del Conocimiento. *Revista Científica*, 5(16), 319-333. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985018/html/>
- Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E., & Koopmans, L. (2020). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205. <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v35n3/1576-5962-rpto-35-3-0195.pdf>

- Rodríguez, L., & Álvarez, A. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(18). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882021000300028#aff2
- Santalla, Z., & Alvarado, J. (2022). Factorial structure of Individual Work Performance Questionnaire (Version 1.0) revisited: Evaluation of acquiescence bias. *PLoS One*, 17(7). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9299297/>
- Shillie, P., & Nchang, N. (2023). Influence of Employee Soft Skills on Job Performance: Evidence from SMEs in Cameroon. *Business Perspective Review*, 5(1), 1-11. https://www.researchgate.net/publication/370516240_Influence_of_Employee_Soft_Skills_on_Job_Performance_Evidence_from_SMEs_in_Cameroon
- Soto, O., Mogollón, R., Caruajulca, E., Atoche, L., & Mestanza, C. (Junio de 2025). Programa de habilidades blandas y clima laboral. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.47460/uct.v28ispecial.768>
- Susana, M., Chong, M., & Cobo, E. (2021). Importancia de la motivación en entornos laborales empresariales. *Journal of business and entrepreneurial studie*. https://www.researchgate.net/publication/372035044_Importancia_de_la_motivacion_en_entornos_laborales_empresariales
- Zambrano, A., Guerrero, M., & Loor, D. (Diciembre de 2024). Aproximación bibliográfica de las habilidades blandas en la Instituciones de Educación Superior del Ecuador del 2020 al 2024. *MQRInvestigar*, 8(4), 5731-5744.

Zambrano, F. V., & Martín, P. (2022). Profitability determinants of the natural stone industry: Evidence from Spain and Italy. *PLoS ONE*, 17(12), 1-23.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276885>

Zapata, J., Gasca, G., Manrique, B., & Machuca, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 1. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052021000100129

Zaragoza, W. P., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria.

Commercium Plus, 5(1), 1-12.

https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Autoevaluación: Habilidades Blandas

Instrucciones: Lea atentamente cada una de las siguientes afirmaciones relacionadas con habilidades blandas. Marque la opción que mejor refleje su nivel de desarrollo en cada aspecto según la siguiente escala:

1 = Desarrollo nulo

2 = Desarrollo bajo

3 = Desarrollo medio

4 = Desarrollo alto

5 = Desarrollo muy alto

Comunicación efectiva

Definición: Capacidad para expresar ideas con claridad, escuchar activamente y comunicarse con respeto en diversos contextos.

1. ¿Con qué frecuencia logra expresar sus ideas de forma clara y comprensible a sus compañeros o superiores?

[1] [2] [3] [4] [5]

2. ¿Escucha activamente a los demás, prestando atención y comprendiendo sus puntos de vista?

[1] [2] [3] [4] [5]

3. ¿Suele comunicarse con respeto y asertividad, incluso en situaciones difíciles o estresantes?

[1] [2] [3] [4] [5]

Trabajo en equipo

Definición: Disposición para colaborar con otros, compartir responsabilidades y contribuir activamente al logro de metas comunes.

4. ¿Participa activamente en tareas grupales o colaborativas?

[1] [2] [3] [4] [5]

5. ¿Está dispuesto(a) a brindar apoyo a compañeros cuando lo requieren?

[1] [2] [3] [4] [5]

6. ¿Respetas y valoras las opiniones de los demás en el trabajo en equipo?

[1] [2] [3] [4] [5]

Liderazgo

Definición: Habilidad para influir positivamente en otros, coordinar acciones y motivar al equipo hacia objetivos comunes.

7. ¿Toma decisiones y asume responsabilidades cuando se requiere?

[1] [2] [3] [4] [5]

8. ¿Motiva e inspira a otros a cumplir con sus tareas u objetivos?

[1] [2] [3] [4] [5]

9. ¿Coordina eficazmente equipos de trabajo o actividades asignadas?

[1] [2] [3] [4] [5]

Adaptabilidad

Definición: Capacidad para ajustarse de manera flexible a cambios, resolver problemas y aprender nuevas habilidades.

10. ¿Se adapta con facilidad a cambios en el entorno o en sus funciones laborales?

[1] [2] [3] [4] [5]

11. ¿Propone soluciones cuando enfrenta situaciones imprevistas?

[1] [2] [3] [4] [5]

12. ¿Aprende y se familiariza rápidamente con nuevas herramientas o procedimientos?

[1] [2] [3] [4] [5]

Inteligencia emocional

Definición: Habilidad para reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como empatizar con los demás.

13. ¿Identifica y maneja adecuadamente sus emociones en el ámbito laboral?

[1] [2] [3] [4] [5]

14. ¿Demuestra empatía hacia los sentimientos y emociones de sus compañeros?

[1] [2] [3] [4] [5]

15. ¿Mantiene el control emocional en situaciones de alta presión o conflicto?

[1] [2] [3] [4] [5]

Anexo 2. Instrumento del rendimiento laboral

Ficha técnica del instrumento: IWPQ

Elemento	Descripción
Nombre	<i>Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)</i>
Autores	Koopmans et al. (2014)
Versión utilizada	IWPQ 1.0 – Versión completa (18 ítems)
Dimensiones evaluadas	1. Rendimiento en la tarea (5 ítems) 2. Rendimiento contextual (8 ítems) 3. Conductas contraproducentes (5 ítems)
Escala de respuesta	Tipo Likert de 5 puntos (0 = Nunca / 4 = Siempre)
Tiempo de aplicación	3 a 5 minutos
Idioma	Español (versión validada para América Latina)
Fiabilidad (α de Cronbach)	Tarea: 0.78 Contextual: 0.85 Contraproducente: 0.79
Periodo de referencia	Últimos 3 meses del desempeño laboral
Ventajas	Breve, válido internacionalmente, fácil de aplicar, adaptable a distintos sectores laborales
Uso recomendado	Estudios sobre desempeño individual, evaluación de rendimiento en empresas y diagnósticos organizacionales

Cuestionario IWPQ completo

Escala de respuesta (baremo para todos los ítems):

- 0 = Nunca
- 1 = Rara vez
- 2 = A veces
- 3 = Frecuentemente
- 4 = Siempre

Dimensión 1: Rendimiento en la tarea (*Task Performance*)

Ítem	Pregunta
1	Planifiqué mi trabajo de modo que se completara a tiempo.
2	Realicé todas las tareas asignadas.
3	Cumplí con todas las responsabilidades de mi puesto.
4	Cumplí con la cantidad de trabajo esperada.
5	Cumplí con los estándares de calidad requeridos.

Dimensión 2: Rendimiento contextual (*Contextual Performance*)

Ítem	Pregunta
6	Tomé la iniciativa para comenzar nuevas tareas.
7	Ayudé a mis compañeros cuando lo necesitaban.
8	Asistí voluntariamente a reuniones o actividades no obligatorias.
9	Mostré interés por el éxito general de la organización.
10	Promoví un ambiente laboral positivo.
11	Me adapté a los cambios en el entorno laboral.
12	Mostré disposición para asumir responsabilidades adicionales.
13	Mantuve buenas relaciones laborales con mis compañeros y supervisores.

Dimensión 3: Conductas contraproducentes (*Counterproductive Work Behavior*)

Ítem	Pregunta
14	Llegué tarde al trabajo o salí antes sin justificación.
15	Cometí errores por falta de atención o negligencia.
16	Me quejé frecuentemente por asuntos poco importantes.
17	Mostré comportamientos que afectaron negativamente el ambiente laboral.
18	Ignoré tareas que eran parte de mi responsabilidad.

Baremo de interpretación de resultados

Los puntajes obtenidos en cada dimensión del cuestionario IWPQ deben ser interpretados según la media obtenida por el participante en cada subescala (suma de ítems respondidos dividida entre el número de ítems respondidos en esa dimensión). La interpretación sugerida es la siguiente:

Rango de puntuación promedio	Interpretación del nivel de desempeño
0.00 – 0.99	Muy bajo
1.00 – 1.99	Bajo
2.00 – 2.99	Moderado
3.00 – 3.49	Alto
3.50 – 4.00	Muy alto

Dimensión	Valores	Escala
Rendimiento en la tarea	$> 26 \leq 35$	Alto rendimiento
	$> 16 \leq 26$	Rendimiento normal
	$\geq 7 \leq 16$	Bajo rendimiento
Comportamientos contraproducentes	$> 18 \leq 25$	Alta tendencia contraproducente
	$> 12 \leq 18$	Tendencia contraproducente moderada
	$\geq 5 \leq 12$	Poca tendencia contraproducente
Rendimiento en el contexto	$> 15 \leq 20$	Acorde al contexto
	$> 9 \leq 15$	Poca consideración al contexto
	$\geq 4 \leq 9$	Sin consideración al contexto

Anexo 3. Resultados del nivel de desarrollo de las habilidades blandas por trabajador

Trabajador	Comunicación	Trabajo en equipo	Liderazgo	Adaptabilidad	Intelig. emocional
Trabajador 1	3	2,67	2,67	3	3,67
Trabajador 2	3	2,33	1	2,33	2
Trabajador 3	1,67	2,67	3	2,33	1,67
Trabajador 4	1,33	4	3,67	3,33	2,67
Trabajador 5	3	3,33	3	3	2,33
Trabajador 6	3	2,67	1,33	3,67	2,67
Trabajador 7	2	3,33	4	4,33	2,67
Trabajador 8	1,67	2	3	4	2,33
Trabajador 9	2,33	3,67	1,67	2,33	1,67
Trabajador 10	2,33	2	3,67	2,33	3,33
Trabajador 11	3	4,33	3,33	3,33	2
Trabajador 12	2,67	1,67	2,33	2,33	2,33
Trabajador 13	2,67	1,33	2	2,67	3,33
Trabajador 14	2	2	1,67	2,33	3,33
Trabajador 15	2	4,67	2,67	2,67	3,67
Trabajador 16	4	2,33	3,33	3,33	2,67
Trabajador 17	3	3	1,67	3	4,33
Trabajador 18	3,33	3	3,33	3	2,67
Trabajador 19	3,33	1,67	3,33	2	1,33
Trabajador 20	2,67	2,33	2,33	1	3,33
Trabajador 21	3	2,67	4,33	2	3
Promedio	2,619048	2,74619	2,73	2,776667	2,714286