



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**LAS COMPETENCIAS BLANDAS Y  
EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS DOCENTES DEL LICEO  
MILITAR DE HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:**

**ENOC ANTONIO MEJÍA MÉNDEZ  
FREDY RENE PINEDA CÁRCAMO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**MAYO, 2021**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**VICEPRESIDENTE UNITEC, CAMPUS S.P.S.**

**CARLA MARÍA PANTOJA**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**LAS COMPETENCIAS BLANDAS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS DOCENTES DEL LICEO MILITAR DE  
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ABEL EDGARDO SALAZAR MEJÍA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**HÉCTOR AMADO MARTÍNEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA**

**ALDO CRASO ZAVALA JOYA**

**WILSON RODRÍGUEZ AGUILAR**

**SONIA DELMY GUZMÁN GUTIÉRREZ**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2021

ENOC ANTONIO MEJÍA MÉNDEZ  
FREDY RENÉ PINEDA CÁRCAMO

**Todos los derechos son reservados.**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **LAS COMPETENCIAS BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DEL LICEO MILITAR DE HONDURAS**

### **AUTORES:**

**FREDY RENE PINEDA CÁRCAMO**

**ENOC ANTONIO MEJÍA MÉNDEZ**

### **Resumen**

La presente investigación se realizó con el propósito de obtener información teórica importante que contribuya a mejorar la calidad educativa del Liceo Militar de Honduras para posicionarlo en el mercado de los servicios educativos. El desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras en el 2020 fue del 66.13%, cifra que no está alineada con los objetivos de la institución por lo que surge la necesidad de llevarlo a un 85% dejando una brecha del 17.61%. Este estudio se realiza con el objetivo de conocer si las competencias blandas influyen en su desempeño laboral y de esta manera generar propuestas para mejorar el desempeño laboral de los docentes. La hipótesis de investigación es, las habilidades blandas influyen en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras. Esta investigación tiene un enfoque mixto. Es del tipo no experimental con un diseño transversal y un alcance correlacional causal. La población fue, 32 docentes. La recolección de datos se hizo mediante la encuesta para lo cual se elaboró un instrumento para medir las habilidades blandas de los docentes y un instrumento para medir el desempeño laboral. En los resultados se obtuvo una correlación entre las variables de 0.446 en la prueba de Pearson siendo media positiva. Esto significa que además de las competencias blandas, hay otros factores que complementan el desempeño laboral de los docentes. Como conclusión se acepta la hipótesis de investigación y se recomienda fortalecer las competencias blandas y los demás factores asociados al desempeño de los docentes.

**Palabras Claves:** Desempeño laboral, competencias blandas, calidad educativa, evaluación de desempeño.



## **GRADUATE SCHOOL**

### **THE SOFT SKILLS AND THE TEACHERS`S WORK PERFORMANCE OF LICEO MILITAR DE HONDURAS**

#### **AUTHORS:**

**ENOC ANTONIO MEJÍA MÉNDEZ**

**FREDY RENE PINEDA CÁRCAMO**

#### **Abstract**

This research was carried out with the purpose of obtaining important theoretical information that contributes to improving the educational quality of the Liceo Militar de Honduras to position it in the educational services market. The performance of the teachers of the Military School of Honduras in 2020 was 66.13%, a figure that is not aligned with the institution's objectives, which is why the need arises to bring it to 85%, leaving a gap of 17.61%. This study is carried out with the objective of knowing if soft skills influence their work performance and, in this way, generate proposals to improve the work performance of teachers. The research hypothesis is, soft skills influence the performance of the teachers of the Military School of Honduras. This research has a mixed approach. It is of the non-experimental type with a cross-sectional design and a causal correlational scope. The population was 32 teachers. Data collection was done through the survey, for which an instrument was developed to measure the soft skills of teachers and an instrument to measure job performance. In the results, a correlation between the variables of 0.446 was obtained in the Pearson test, with a positive mean. This means that in addition to soft skills, there are other factors that complement teachers' job performance. As a conclusion, the research hypothesis is accepted and it is recommended to strengthen soft skills and other factors associated with the performance of teachers.

**Keywords:** Job performance, soft skills, educational quality, performance evaluation.

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar por permitirme culminar una meta más y darme la fuerza y la sabiduría necesaria para poder hacer posible este gran logro.

A mi familia, en especial a mi padre Santos Mejía y a mi madre Azucena Méndez quienes me han acompañado y me han dado el apoyo moral, lo cual ha sido fundamental durante todo este proceso.

A Mario Mejía una persona que ha sido como un padre para mí, al apoyarme incondicionalmente en cada uno de los retos que he emprendido y quien con sus sabios consejos ha sido una guía y un ejemplo para seguir.

ENOC ANTONIO MEJÍA MÉNDEZ

Dedico este proyecto a Dios quien es el dador de sabiduría, por guiarme en todo momento por los caminos correctos del bien hacer, presentándome las oportunidades y las personas correctas en cada momento.

A mi esposa, hijos, padres y hermanos, por la comprensión, apoyo, consejos y ánimos para perseverar y trabajar duro en el logro de mis objetivos.

A mi compañero de TESIS Enoc Mejía, por su dedicación y compromiso.

FREDY RENE PINEDA CÁRCAMO

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Tecnológica Centroamericana por ofrecernos la oportunidad de una especialización en una institución de alto prestigio.

A los catedráticos que nos impartieron las clases con mucha dedicación y esfuerzo.

A nuestros asesores, metodológico y temático, quienes pacientemente invirtieron tiempo para que pudiese realizar esta investigación.

Al Ingeniero Juan Carlos Muñoz Mayes por haberse tomado el tiempo y el apoyo proporcionado en los análisis estadísticos.

A la institución Liceo Militar de Honduras y a las autoridades de dicha institución que colaboraron con su excelente disposición para proporcionar información necesaria para el desarrollo de la investigación.

**A TODOS MUCHAS GRACIAS**

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 LICEO MILITAR DE HONDURAS.....	2
1.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES .....	3
1.2.3 ESTUDIOS PREVIOS.....	4
1.2.3.1 HABILIDADES SOCIALES Y DESEMPEÑO.....	4
1.2.3.2 ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.....	5
1.2.3.3 HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO.....	5
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	9
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	10
2.1.1.1 EUROPA.....	10
2.1.1.2 INDIA .....	11
2.1.1.3 ESPAÑA.....	11
2.1.2 ESTADOS UNIDOS .....	11
2.1.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	12
2.1.3.1 PANAMÁ .....	12
2.1.3.2 MÉXICO.....	12
2.1.3.3 COSTA RICA.....	13

2.1.3.4	ECUADOR .....	14
2.1.3.5	COLOMBIA .....	14
2.1.4	ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.1.4.1	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA.....	15
2.1.4.2	CENTRO DE CRECIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.1.4.3	UNAH VS.....	15
2.1.4.4	LICEO MILITAR DE HONDURAS.....	15
2.2	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	16
2.2.1	TEORÍA DE MCGREGOR.....	16
2.2.2	TEORÍA DE RENSIS LIKERT.....	18
2.2.3	TEORÍA DE CHIAVENATO .....	21
2.2.4	TEORÍA DE MCCLELLAND .....	23
2.2.5	COMPETENCIAS .....	24
2.2.5.1	COMPETENCIAS DURAS .....	25
2.2.5.2	COMPETENCIAS BLANDAS .....	25
2.2.5.3	IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS .....	27
2.2.6	DESEMPEÑO LABORAL.....	27
2.2.6.1	FACTORES ASOCIADOS AL DESEMPEÑO LABORAL .....	28
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN.....	30
2.3.1	COMPETENCIAS BLANDAS .....	30
2.3.1.1	LIDERAZGO.....	31
2.3.1.2	RELACIONES INTERPERSONALES.....	31
2.3.1.3	COMUNICACIÓN ASERTIVA .....	32
2.3.1.4	TRABAJO EN EQUIPO.....	32
2.3.1.5	INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	32
2.3.1.6	TOMA DE DECISIONES .....	33
2.3.1.7	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS .....	33
2.3.2	DESEMPEÑO LABORAL.....	33
2.3.2.1	SEGURIDAD EN EL TRABAJO .....	33
2.3.2.2	OPORTUNIDADES PARA HACER USO DE HABILIDADES.....	34
2.3.2.3	GESTIÓN DE PERSONAL .....	35

2.3.2.4	COMPENSACIÓN / PAGO .....	35
2.3.2.5	APOYO DEL SUPERVISOR.....	35
2.3.2.6	CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.....	36
2.3.2.7	RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.....	36
2.4	INSTRUMENTOS.....	36
2.4.1	INSTRUMENTOS DE COMPETENCIAS BLANDAS.....	36
2.4.2	INSTRUMENTOS DE DESEMPEÑO LABORAL .....	37
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>38</b>
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	38
3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	38
3.1.2	OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES.....	39
3.1.2.1	ESQUEMA DE VARIABLES .....	44
3.1.3	HIPÓTESIS.....	45
3.1.4	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.1.5	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.1.6	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.1.7	POBLACIÓN.....	47
3.1.8	MUESTRA .....	47
3.1.8.1	UNIDAD DE ANÁLISIS .....	48
3.1.8.2	UNIDAD DE RESPUESTA .....	48
3.2	3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	48
3.3	INSTRUMENTOS.....	49
3.3.1.1	TIPOS DE INSTRUMENTOS .....	49
3.3.1.2	PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS .....	49
3.3.1.3	CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS .....	50
3.4	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	50
3.4.1	FUENTES PRIMARIAS .....	51
3.4.2	FUENTES SECUNDARIAS.....	51
3.5	LIMITANTES DE ESTUDIO .....	52

<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>53</b>
4.1 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA DE HABILIDADES BLANDAS.....	53
4.2 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO LABORAL.....	79
4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL .....	102
4.3.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	104
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	106
5.2 RECOMENDACIONES.....	107
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....</b>	<b>108</b>
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	108
6.2 JUSTIFICACIÓN .....	108
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA .....	108
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	109
6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES.....	109
6.4.2 DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS.....	110
6.4.2.1 PLAN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS .....	110
6.4.2.2 PLAN PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL.....	112
6.4.2.3 PLAN DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS.....	113
6.4.2.4 MEDIDAS DE CONTROL .....	113
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO .....	113
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>126</b>
ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS.....	126
ANEXO 2. HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO LABORAL .....	129
ANEXO 3. ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. ....	131
ANEXO 4. FORMATO DE EVALUACIÓN DOCENTE.....	133

ANEXO 5. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURAS 2019.....	134
ANEXO 6. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS 2019 .....	135
ANEXO 7. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURAS 2020.....	136
ANEXO 8. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS 2020 .....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Promedio del desempeño de los docentes del L.M.H. por habilidades .....	3
Tabla 2. Estilos de dirección basados en la teoría X y teoría Y.....	17
Tabla 3. Factores que influyen en el desempeño laboral .....	29
Tabla 4. Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 5. Plan estratégico de la investigación. ....	47
Tabla 6. Tamaño de la muestra .....	48
Tabla 7. Validación de los instrumentos.....	49
Tabla 8. Alfa de Cronbach del instrumento de habilidades blandas.....	50
Tabla 9. Alfa de Cronbach del instrumento de desempeño laboral .....	50
Tabla 10. Resultados del instrumento de competencias blandas .....	78
Tabla 11. Resultados del instrumento de desempeño laboral .....	101
Tabla 12. Promedio ponderado por docente .....	102
Tabla 13. Relación entre Habilidades blandas y desempeño laboral.....	103
Tabla 14. Porcentajes obtenidos en la evaluación. ....	104
Tabla 15. Estrategia de compensación.....	111
Tabla 16. Estrategia de beneficios .....	111
Tabla 17. Estrategia de mejora de clima organizacional .....	112
Tabla 18. Plan de acción .....	113
Tabla 19. Cronograma de implementación.....	114
Tabla 20. Presupuesto .....	115
Tabla 21. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población estudiantil del Liceo Militar de Honduras .....	2
Figura 2. Promedio general de desempeño .....	4
Figura 3. Promedio competencias blandas y duras de los docentes .....	6
Figura 4. Comparación desempeño docente 2020 vs. Proyección 2021.....	7
Figura 5. Demandas en formación y capacitación .....	13
Figura 6. Habilidades blandas más valoradas en Colombia .....	14
Figura 7. Variable dependiente .....	30
Figura 8. Definiciones sobre liderazgo .....	31
Figura 9. Enfoque estructural de la definición de competencias. ....	34
Figura 10. Definición operacional de las variables.....	38
Figura 11. Esquema de variables .....	45
Figura 12. Diseño del esquema metodológico.....	46
Figura 13. Cumplimiento de metas y objetivos .....	53
Figura 14. Toma de decisiones .....	54
Figura 15. Defender sus ideas y derechos.....	55
Figura 16. Saber expresarse y ser responsables ante sus acciones .....	56
Figura 17. Mejoramiento del trabajo individual o en grupo .....	57
Figura 18. Alto rendimiento en el trabajo.....	58
Figura 19. Hacer bien su trabajo.....	59
Figura 20. Resolución de problemas en el trabajo.....	60
Figura 21. Resolver conflictos sin necesidad de agresividad. ....	61
Figura 22. Toma de Decisiones .....	62
Figura 23. Relación entre la administración y el personal.....	63
Figura 24. Ambiente cómodo y relajado en la institución.....	64
Figura 25. Facilidad de expresión y comunicación .....	65
Figura 26. Ponerse en el lugar de los demás en situaciones difíciles .....	66
Figura 27. Entendimiento de situaciones sociales y personales. ....	67
Figura 28. Interiorizar reacciones y respuestas en situaciones de riesgo.....	68
Figura 29. Empatía en la institución .....	69

Figura 30. Control de pensamientos, emociones y acciones en situaciones difíciles .....	70
Figura 31. Desarrollo de empatía dentro de la institución .....	71
Figura 32. Habilidad de analizar el entorno y adaptarse.....	72
Figura 33. Capacidad para valorar y juzgar su propia actuación .....	73
Figura 34. Habilidad de conocer sus cualidades, fortalezas y debilidades .....	74
Figura 35. Capacidad de Negociación .....	75
Figura 36. Respeta opiniones, pensamientos y actos de otras personas. ....	76
Figura 37. Escucha detenidamente a las personas. ....	77
Figura 38. Definición de rutas de evacuación en la institución. ....	79
Figura 39. Condiciones del área de trabajo.....	80
Figura 40. Planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional .....	81
Figura 41. Ideas Nuevas.....	82
Figura 42. Disponibilidad de la empresa de correr riesgos de una buena iniciativa.....	83
Figura 43. Importancia de la opinión de los colaboradores .....	84
Figura 44. Interés por el crecimiento profesional de los colaboradores .....	85
Figura 45. La administración se esfuerza en conocer las aspiraciones de los colaboradores .....	86
Figura 46. Programas de capacitación .....	87
Figura 47. Importancia de la capacitación .....	88
Figura 48. Desarrollador docente.....	89
Figura 49. Preocupación de la mejora constante del rendimiento .....	90
Figura 50. Planes de becas de estudio en la institución. ....	91
Figura 51. Horarios de trabajo flexible .....	92
Figura 52. Reconocimiento o elogios por hacer el trabajo .....	93
Figura 53. Salario Competitivo.....	94
Figura 54. Pagos adecuados por el trabajo realizado.....	95
Figura 55. Importancia del funcionamiento de la autoridad y definición de tareas.....	96
Figura 56. Trabajos claramente definidos.....	97
Figura 57. Apoyo del jefe y compañeros en trabajos difíciles.....	98
Figura 58. Espacios físicos adecuados para el desarrollo de actividades. ....	99
Figura 59. Recursos adecuados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje .....	100
Figura 60. Gráfico de dispersión.....	103

Figura 61. Cálculo de $r^2$ .....	105
Figura 62. Modelo de compensación .....	110

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se mencionan los componentes que integran el planteamiento de la investigación, con el propósito de lograr un análisis completo del problema de investigación, entre ellos la introducción al problema, los antecedentes, el enunciado del problema, la definición de las preguntas de investigación y los objetivos a alcanzar, dando una completa justificación acerca del problema en estudio. Se abordará la problemática con el fin de generar propuestas de solución.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las instituciones educativas requieren de docentes, que estén equipados con una amplia variedad de competencias, que no solo se limiten a la parte técnica para llevar a cabo un trabajo, sino que también le ayuden al docente a desenvolverse de forma productiva en un ambiente de trabajo saludable. Es por eso que las instituciones deben diseñar planes y estrategias para fortalecer las competencias que ayuden a tener buenas relaciones, capacidad de adaptación, tener comunicación asertiva y a desarrollar habilidades para trabajar en equipo entre otras.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis de cómo influyen las competencias blandas en el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras. Para lo cual se hará un estudio del desempeño laboral de los docentes en los últimos dos años enfocándose en sus Habilidades Blandas, tratando de identificar como estas influyen en su desempeño laboral.

La investigación se llevó a cabo en el Liceo Militar de Honduras, en los meses de enero, febrero y marzo del año 2021, dicha institución está ubicada en San Pedro Sula Cortés. Esta investigación se realiza porque el Liceo Militar de Honduras está en proceso de recuperación de la institución no solo en el área de infraestructura, sino que también en la mejora de la calidad educativa por lo que la investigación servirá para poder conocer como las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral y de esta manera aportar a la institución datos relevantes de interés, con los cuales se podrán generar propuestas de planes de mejora en base a las necesidades reales encontradas en dicha institución.

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

### 1.2.1 LICEO MILITAR DE HONDURAS

El Liceo Militar de Honduras fue creado en el año 1983 con el nombre de Liceo Militar del Norte, como un centro académico militar en la ciudad de San Pedro Sula, en esa época tuvo buena aceptación debido a la situación política del momento, siendo considerado por la sociedad como una buena opción para que la juventud cursara la educación media y a la vez obtuviera el grado de Sub Teniente de Reserva, lo cual era el equivalente a hacer el servicio militar obligatorio, llegando a tener una población estudiantil de más de 1,200 alumnos (Liceo Militar de Honduras, 2020).

En los últimos cinco años el Liceo Militar de Honduras tuvo un promedio de 280 alumnos matriculados, lo que no es ni la cuarta parte de la población que era en un inicio. En este sentido el Liceo Militar de Honduras desarrollo un plan de recuperación de la institución con el objetivo de fortalecer y rediseñar el área académica, infraestructura, mobiliario, mercadeo, transporte y seguridad. Para lo cual se estableció un presupuesto de inversión de 17 millones de lempiras en el año 2019, dentro de lo cual se destaca la construcción de laboratorios de física, química, biología, matemáticas, lenguas, informática y robótica, una piscina y modernización de las aulas de clase, teniendo como objetivo principal el mejoramiento de la calidad educativa que ofrece el Liceo Militar de Honduras (Diario El Pais, 2019)



**Figura 1. Población estudiantil del Liceo Militar de Honduras**

Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

Cabe mencionar que sumado a la inversión que se está ejecutando, el Liceo Militar de Honduras se encuentra ubicado en el casco urbano de la ciudad de San Pedro Sula, específicamente dentro de las instalaciones de la 105 Brigada de Infantería lo que lo convierte en un lugar seguro y accesible.

En el año 2018 el Liceo Militar del Norte pasó a ser Liceo Militar de Honduras con la visión de convertirlo en una institución insigne en los servicios de educación en el país y se estableció como un proyecto piloto, el cual se pretende desarrollar hasta alcanzar los estándares necesarios para brindar un servicio educativo de calidad y posicionarlo en el mercado de los servicios de educación (Diario La Prensa, 2018)

### 1.2.2 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES

Las evaluaciones del desempeño que realiza el Liceo Militar de Honduras, a los docentes que laboran en dicha institución, se enmarcan en dos aspectos centrales, las competencias duras, y las competencias blandas. En la categoría de las competencias duras, se miden tres aspectos, la gestión académica, gestión administrativa y gestión comunitaria. En la gestión académica se miden las competencias dominio curricular, planeación y organización académica, pedagogía y didáctica y evaluación de aprendizajes. La categoría gestión administrativa se miden, uso de recursos y seguimiento de procesos, y en la comunitaria se miden comunicación institucional e interacción comunidad entorno. Las competencias blandas que se evalúan están liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Ver anexos 3-8.

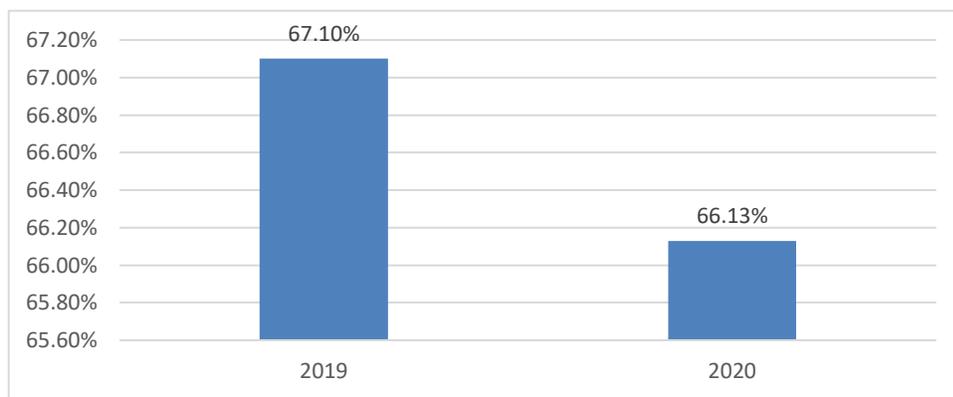
**Tabla 1. Promedio del desempeño de los docentes del L.M.H. por habilidades**

<b>Habilidades Blandas</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Habilidades Duras</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Liderazgo	66.75	66.00	Académica	71.29	67.03
Trabajo en equipo	69.34	67.81	Administrativa	69.12	66.93
Relaciones interpersonales	70.08	68.34	Comunitaria	56.03	60.64
Promedio	68.72	67.39	Promedio	65.48	64.87

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

La tabla 1, muestra el promedio del desempeño de los docentes del liceo Militar de Honduras, tanto en competencias blandas como duras durante los años 2019 y 2020.

La evaluación del desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras ha sido apenas satisfactoria en los últimos dos años, en base a evaluaciones de desempeño realizadas en la institución en el año 2019 el nivel de desempeño promedio se encuentra en un 67.10%, y en el año 2020 se encuentra en 66.13% ubicándolos en un nivel de desempeño bueno según la escala de evaluación de desempeño.



**Figura 2. Promedio general de desempeño**

Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

La figura 1, muestra el desempeño docente del año 2019 de un 67.10% en comparación con el año 2020 a un 66.13%, lo que representa que una disminución del 0.97%.

### 1.2.3 ESTUDIOS PREVIOS

A continuación, se describen investigaciones anteriores realizadas relacionadas a la temática de investigación:

#### 1.2.3.1 HABILIDADES SOCIALES Y DESEMPEÑO

Según Chuco & Lidnia, (2017) en su tesis habilidades sociales y desempeño en los institutos de educación superior tecnológica de la selva central en Perú, se realizó una investigación que tuvo como objetivo calcular el coeficiente de correlación entre las habilidades sociales y el desempeño docente siendo correlacional cuantitativa. Usando la técnica de encuesta para la recolección de datos. Con respecto al objetivo general el cual era calcular el coeficiente de correlación entre las habilidades sociales y el desempeño docente en los Institutos de Educación Superior Tecnológico Público de la Selva Central 2016, se llegó a la conclusión en la que se

menciona que en las habilidades sociales el 63.33 % fue buena y el 36.67% fue regular. Con respecto a la variable desempeño docente el 40% se ubicaron en el nivel buena y el 20 % en el nivel regular; y después del análisis de los resultados, demuestran que existe una correlación alta y significativa entre las habilidades sociales y el desempeño docente, siendo  $r_s$  calculada 0,811; siendo mayor que el valor de  $r_s$  teórica ( $0,811 > 0,26$ ) y un nivel de significancia del 5%.

Esta investigación muestra la importancia de las habilidades blandas en los docentes, por lo tanto, las organizaciones deben fortalecer y fomentar las competencias blandas, ya que son claves para el éxito organizacional.

### 1.2.3.2 ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

Según Pérez, (2016) en su tesis análisis de las habilidades directivas estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba, es una investigación cuantitativa, utilizando la encuesta para recolección de información. El autor concluye en esta investigación, cuáles son las habilidades blandas que tienen mayor importancia y que se deben formar en los empleados del sector público. La finalidad fue que, a través de este conocimiento, se pudiera influir positivamente en su desarrollo y por ende, en la calidad y mejora del servicio prestado a los ciudadanos. Resaltando las cinco habilidades más relevantes, aparece en primer lugar la habilidad colaboración y trabajo en equipo, con un 65,2%, seguido de motivación con un 58,4%, y en tercer lugar, la resolución de problemas y toma de decisiones con un 53%, En cuarto y quinto lugar aparecen la Capacidad de comunicación y el Liderazgo, con un 49,8% y un 41,4%, respectivamente.

Esta investigación aporta y da a conocer cuáles son las competencias blandas importantes que se deben formar en los empleados.

### 1.2.3.3 HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Los autores Silvestre & Yelitza, (2017) en su tesis habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera CrediScotia, en una investigación cuantitativa descriptiva, utilizando la técnica de la encuesta para la recopilación de datos. El objetivo fue determinar las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera CrediScotia, resaltando en las conclusiones, que hay una valoración

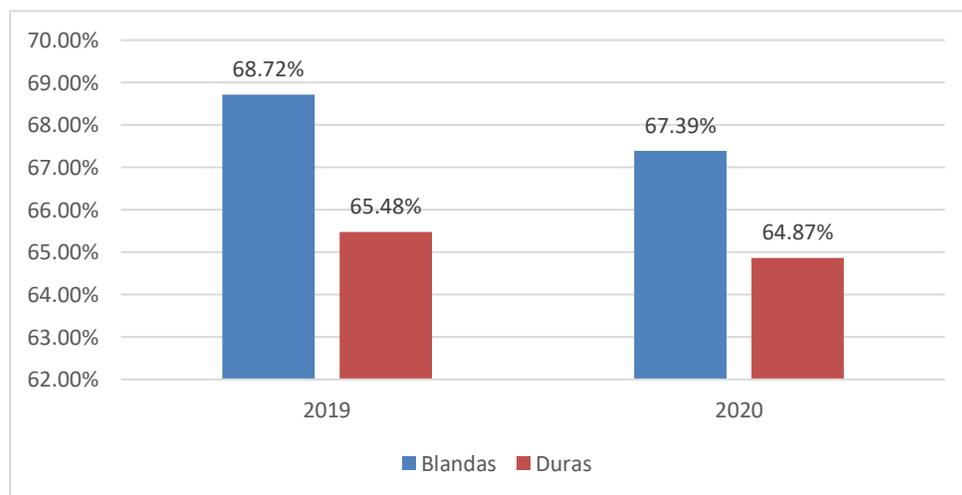
de acuerdo y totalmente de acuerdo, en cuanto a las dimensiones comunicación asertiva, flexibilidad, actitud positiva y trabajo en equipo; también concluyen en base a los resultados que las competencias que deben potenciar en los colaboradores son adaptación al cambio, persuasión al cliente, colaboración entre compañeros y entorno laboral.

Esta investigación arroja datos tanto de las habilidades blandas que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, así como de las habilidades blandas que deben ser potenciadas.

### 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### 1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La calidad educativa debe estar alineada con las actúales tendencias, donde se enfatiza que los docentes deben adquirir tanto competencias blandas como dura. Con el objetivo de lograr una educación de calidad se empieza desde el rol que desempeña el docente, que incluye una gama de competencias que son evaluadas todos los días por sus estudiantes y el correcto desempeño laboral. Al identificar si las competencias blandas influyen en el desempeño laboral de los docentes, se podrá diseñar planes para poder potenciar las habilidades que presentan oportunidades de mejora. Lo que permitirá obtener aprendizajes significativos, alcanzando así los objetivos y las metas de la institución.

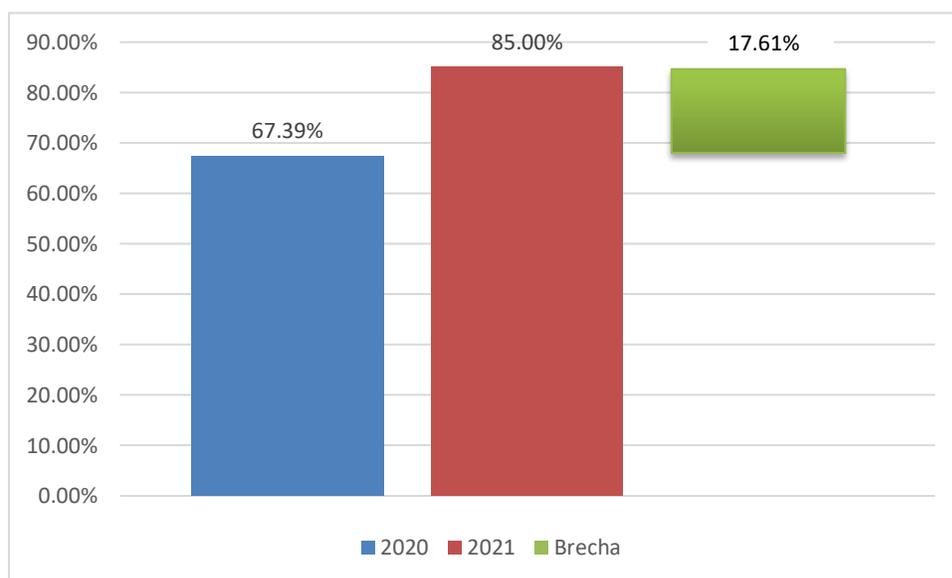


**Figura 3. Promedio competencias blandas y duras de los docentes**

Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

La figura 3, muestra el desempeño docente en competencias duras y blandas, durante el año 2019 se observa un 68.72% en puntuación en competencias blandas, y en 2020 un puntaje de 67.39%, lo que evidencia que el desempeño bajo en 1.39%, durante este año, y respecto a las competencias duras el año 2019 con un porcentaje de 65.48% y durante el 2020 un puntaje de 64.87% lo que representa que en desempeño bajo en un 0.61% en esta área.

Las evaluaciones de desempeño realizadas en la institución en el año 2020 se encuentran en un promedio de 66.13%, La institución liceo Militar de Honduras, tiene proyectado, mejorar el desempeño docente para el 2021 a un 85%, por tal motivo, se debe contar con datos que ayuden a ejemplificar el problema y encontrar soluciones para lograr los objetivos organizaciones.



**Figura 4. Comparación desempeño docente 2020 vs. Proyección 2021**

Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

Como se observa en la Figura 4, se hizo la comparación entre el desempeño docente en competencias blandas del año 2020 con relación a lo proyectado para el año 2021, lo cual denota que existe una brecha de 17.61%.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo uno de los principales objetivos del Liceo Militar de Honduras mejorar la calidad de los servicios educativos que ofrece a sus clientes, es necesario alinear el desempeño laboral de los docentes y mejorarlos hasta llevarlos a un porcentaje proyectado de un 85% lo que nos deja una brecha del 17.61%, para ello se debe hacer un análisis de como las competencias blandas, pueden ayudar a que el desempeño de los docentes mejore.

Por lo que se plantea la siguiente formulación del problema:  
¿Cómo influyen las competencias blandas en el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Existe relación alguna entre el desempeño laboral y las competencias blandas de los docentes del Liceo Militar de Honduras?
2. ¿Tienen las competencias blandas necesarias los docentes del Liceo Militar de Honduras?
3. ¿Cuál es el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras?
4. ¿Qué plan de acción se puede implementar basado en los resultados obtenidos de la investigación?

## 1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer si las competencias blandas influyen en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Comprobar si existe relación alguna entre el desempeño laboral y las competencias blandas de los docentes del Liceo Militar de Honduras.
2. Medir las competencias blandas en los docentes del Liceo Militar de Honduras.

3. Medir el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.
4. Presentar un plan de acción en base a los resultados obtenidos en la investigación.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Las competencias blandas son necesarias para los docentes hoy en día, porque el mundo laboral en el sistema educativo actual exige que los docentes se centren en la materia en el estudiante y en su entorno laboral. Es sumamente necesario saber comunicar correctamente, saber dirigir a los alumnos de forma efectiva, ser capaz de mediar y solucionar conflictos, saber motivar a los estudiantes. También es importante mantener buenas relaciones con sus estudiantes, compañeros, padres de familia y autoridades académicas, y sobre todo lograr un buen desempeño.

La institución Educativa Liceo Militar de Honduras, tiene como objetivo para este año 2021; mejorar la calidad académica, para la cual cuenta con recursos presupuestados. Esto incluye el mejoramiento del desempeño docente, que les permita el cumplimiento de objetivos institucionales. Además de que, los docentes sean capaces de empatizar y comprender a sus estudiantes y sus necesidades de aprendizaje.

El principal valor de estudiar la relación que existe entre las competencias blandas y el desempeño de los docentes radica en que se brindará información teórica importante, que sirva de punto de partida para elaborar planes de mejora. La institución Liceo Militar de Honduras, tiene proyectado mejorar la calidad educativa de la institución, con la finalidad de recuperar clientes y hacer la institución más rentable y uno de los pilares para alcanzarlo es lograr un desempeño óptimo de los docentes.

La investigación resulta viable, ya que se cuenta con la disponibilidad de recursos financieros, humanos y materiales para realizar la misma. Se cuenta con apertura de la institución para brindar la información necesaria. Durante la investigación no se afectará ninguna persona con la misma y los datos se obtendrán respetando los valores éticos y morales.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presenta la recopilación bibliográfica relacionada con el tema de investigación. Se inicia con un análisis de la situación actual, seguidamente se dan a conocer y se sustentan las teorías de la investigación. También se dan a conocer los instrumentos que se utilizarán.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación, se presenta un análisis relacionado con las habilidades blandas y el desempeño laboral en un entorno global, regional y local; que servirá para comprender de una forma más amplia la presente investigación.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

Aquí se detalla un panorama global sobre cómo se han desarrollado las habilidades blandas y como se relaciona con el rendimiento laboral de los colaboradores, así como también la valoración que le dan los empleadores a las habilidades blandas en un entorno global.

##### **2.1.1.1 EUROPA**

Según Cinque, (2016) en su investigación desarrollo de habilidades blandas en países europeos, las habilidades blandas están estrechamente ligadas a la empleabilidad. También señala que hoy en día, hay diferentes formas de nombrar las habilidades blandas. Y hace énfasis en la importancia de incluir la enseñanza y el desarrollo de las habilidades blandas en los jóvenes que recién se están insertando en el mundo laboral.

La evaluación de desempeño ha venido evolucionando a través de la historia, recursos humanos tiene un gran reto en este sentido, ya que tiene que acoplar la evaluación del desempeño a las actividades y a las nuevas necesidades que surgen en las áreas específicas de trabajo, de manera que sea más personalizada y se pueda dar una retroalimentación más objetiva y productiva.

Ramírez, (2019) afirma: “La evaluación del desempeño individual por competencias constituye un enfoque de gestión imprescindible para las empresas de hoy en día, lo que demanda trabajar con el capital más importante de la organización: el hombre”.

### 2.1.1.2 INDIA

Aunque el desarrollo de habilidades blandas no es nuevo en las empresas del sector público de la India, empresas como National Thermal Power Corporation, Bharat Petroleum Corporation y Banco de Baroda está enfocado en las habilidades blandas de sus empleados. Además de mejorar la experiencia del cliente debido a los nuevos retos relacionados con la pandemia (The Economic Times, 2020)

### 2.1.1.3 ESPAÑA

La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta útil para mejorar la forma en cómo se desarrollan los procesos de una empresa. Las tendencias actuales en la evaluación de desempeño son la estimulación de una cultura basada en el mérito en donde se enfoca en incentivar a los colaboradores que tienen buen desempeño en un periodo determinado, lo que se traduce en un aumento en la productividad. Otra de las tendencias es que lo primero es la persona y no la medición lo que significa que el fin principal de la evaluación de desempeño debe ser la mejora continua del trabajador. También está la tendencia de la prevalencia del trabajo en equipo y el establecimiento de las redes colaborativas, con esto en la evaluación de desempeño evalúa si el colaborador tiene las competencias para desenvolverse en este tipo de ambiente. De forma general las tendencias están más enfocadas al factor humano que a la medición con el fin de tomar acciones y buscar la mejora del colaborador (Retos Directivos, 2020).

### 2.1.2 ESTADOS UNIDOS

En Estados Unidos se han aplicado algunas reformas a la evaluación del desempeño de los docentes con el objetivo de mejorar la práctica docente y el rendimiento de los estudiantes. Las reformas para alcanzar estos objetivos se han hecho enmarcadas en tres aspectos principales:

1. Prescindir de los maestros con bajo rendimiento, para lo cual es necesario sistemas de evaluación más específicos o detallados.
2. Aumentar la motivación de los maestros para mejorar la práctica docente en el aula, dando bonos de hasta 25,000 dólares anuales a los maestros que logran sobresalir en sus labores
3. Que el feedback proporcionado por los directores o tutores se traduzca en una mejor práctica docente en el aula.

Estas prácticas apuntaban a mejorar la práctica docente en las escuelas, sin embargo, no se obtuvieron los resultados esperados debido a que, en primer lugar, cambio el sistema de evaluación, pero la distribución del desempeño no cambio. En segundo lugar, muchos docentes creían que ya estaban dando el máximo rendimiento lo que dejaba poco margen para un esfuerzo y motivación extra. Y en tercer lugar los directores no son capaces de dar un feedback adecuado a los docentes por que se sienten abrumados a los nuevos cambios en los sistemas de evaluación. (Hill, 2016).

### 2.1.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Aquí se da a conocer información relacionada con el tema de investigación en un entorno regional, el cual ayuda a comprender de una forma más clara la investigación que se está ejecutando.

#### 2.1.3.1 PANAMÁ

La especialista Jenifer Alfaro, Gerente de área People Advisory Services de EY, afirma ante GESE-La Estrella de Panamá, (2020) que las habilidades blandas son cada vez más valoradas por los empleadores ya que van de la mano con el mejor desempeño en el ámbito laboral. Además, en una entrevista realizada al docente Rigoberto Roux menciona que las habilidades blandas son capaces de conectar con el progreso cultural de una comunidad. Esto indica que las habilidades blandas tienen relación con la cultura organizacional de una empresa y por lo tanto son un factor importante a considerar al momento de impulsar cambios en la organización.

#### 2.1.3.2 MÉXICO

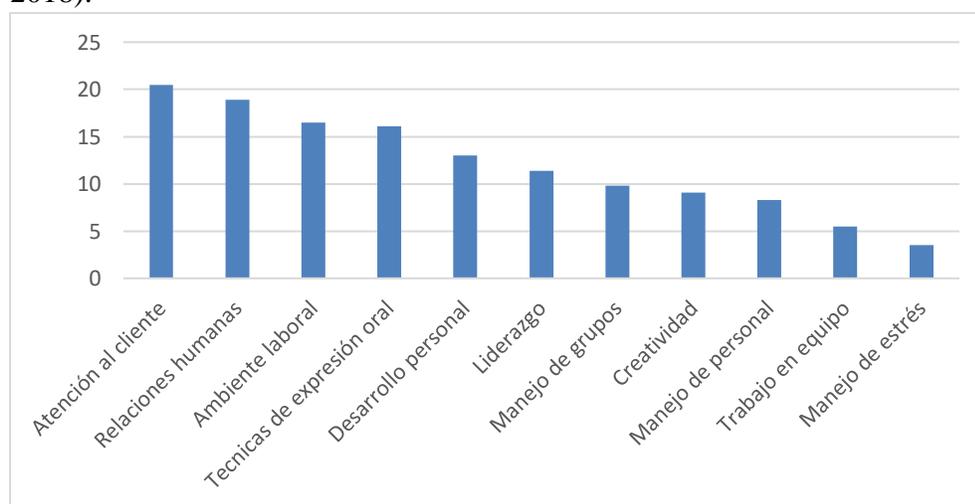
Raciel Sosa en su artículo publicado en la revista Forbes de México, menciona que la clave del éxito para las empresas radica en tener un mejor talento humano, y que las habilidades blandas son las más importantes de tener en cuenta en el mundo laboral, no dejando de lado las habilidades duras. Se trata de la correcta combinación de habilidades duras con una serie de habilidades blandas, las cuales son imprescindibles en el éxito empresarial de hoy en día (Forbes, 2019).

Según Forbes, (2019) las *Soft Skills* que más se valoran:

1. Autodisciplina. Cuando una persona se autorregula, se autogobierna, la disciplina forma parte de sus habilidades blandas.
2. Administración de recursos personales como, por ejemplo, el tiempo. Hasta dónde administra y regula sus recursos directos y sus prioridades.
3. Habilidades de interacción con los demás. Es decir, la capacidad de empatía o entender claramente lo que los demás necesitan de él, entender sus requerimientos, tener capacidad de escucha, de observación, de diagnóstico, trabajo en equipo, además de contar con inteligencia emocional para relacionarse bien con el otro; así como otras competencias que, a pesar de ser más elaboradas, se consideran, igualmente, habilidades blandas: Liderazgo, la capacidad de inspirar a otros, de coordinar el trabajo de otros, de cuidar y desarrollar a otros.

### 2.1.3.3 COSTA RICA

En Costa Rica el 4.3% de los profesionales costarricenses están siendo rechazados en las multinacionales por débiles habilidades blandas, lo que denota la importancia de las habilidades blandas para llegar a tener profesionales preparados para afrontar los retos y cubrir las necesidades de hoy en día. La mayoría de las empresas apuestan por la preparación y el fortalecimiento de las habilidades blandas de sus colaboradores para obtener un mejor rendimiento (Diario La República, 2018).



**Figura 5. Demandas en formación y capacitación**

Fuente: Estudio sectorial de demanda en formación y capacitación (Diario La República, 2018)

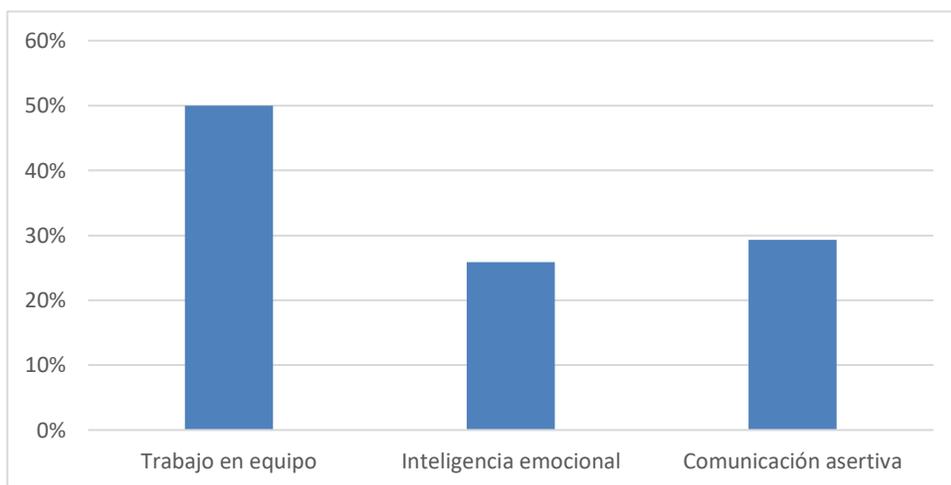
En la figura 5 se puede observar las necesidades de capacitación en concepto de habilidades blandas mediante un estudio sectorial realizado a 120 empresas de capital extranjero en el sector servicios, manufactura y dispositivos médicos de la zona de Heredia Costa Rica.

#### 2.1.3.4 ECUADOR

Jenny Rodríguez en su trabajo de investigación las habilidades blandas como base para el buen desempeño docente concluye que las habilidades blandas son las responsables de al menos el 70% del éxito laboral y que en base a ellas se deben realizar los procesos de selección de personal así como también los programas de capacitación (Rodríguez, 2020)

#### 2.1.3.5 COLOMBIA

La pandemia ha cambiado las necesidades en habilidades de los trabajadores por parte de los ejecutivos. Las habilidades blandas que más valoran los líderes empresariales en Colombia son trabajo en equipo 50%, comunicación asertiva 29.3% e inteligencia emocional 25.9% (Noticias elemplo, 2020)



**Figura 6. Habilidades blandas más valoradas en Colombia**

Elaboración propia con datos proporcionados por (Noticias elemplo, 2020)

#### 2.1.4 ANÁLISIS INTERNO

En esta sección se hará un análisis de la situación actual a lo interno del país y de la institución en donde se está realizando el trabajo de investigación.

#### 2.1.4.1 UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC San Pedro Sula a través de su vicepresidenta hace mención de la importancia de las habilidades blandas en el mundo laboral no solamente local, sino que también global. El desarrollo del Pensamiento Crítico y Analítico, Creatividad y la Resolución de Problemas son habilidades demandadas tanto a nivel local como global. De acuerdo a estudios y encuestas realizadas por el World Economic Forum, LinkedIn o el BID. A medida que el mundo se vuelve más digital y tecnológico, se requiere un mayor desarrollo de aquellas habilidades que nos diferencian de las máquinas y que difícilmente podrían ser automatizadas a través de robots (UNITEC, 2020)

#### 2.1.4.2 CENTRO DE CRECIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Centro de Crecimiento de Recursos Humanos es una organización de carácter privado. Consciente de las necesidades de capacitación tanto en habilidades blandas y duras. Esta organización ofrece cursos y seminarios de capacitación con el objetivo de fortalecer y desarrollar las habilidades blandas de los profesionales hondureños. A fin de que puedan desenvolverse de una mejor manera (CRECERH, 2020)

#### 2.1.4.3 UNAH VS

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras en el Valle de Sula, impulso un programa de capacitaciones. Estas capacitaciones tienen el objetivo de fortalecer las habilidades blandas tales como capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva a los profesionales egresados de esta universidad con el objetivo de que puedan desenvolver sus habilidades blandas en las diferentes áreas de trabajo (UNAH VS, 2019).

#### 2.1.4.4 LICEO MILITAR DE HONDURAS

El Liceo Militar de Honduras es una institución educativa que cuenta con una población de 32 docentes. Para el presente año se registra una población estudiantil de 360 estudiantes. Tiene una oferta académica basada en dos modalidades las cuales son español y bilingüe.

A raíz de la crisis sanitaria que actualmente se está atravesando, el personal docente está impartiendo clases de forma virtual. Esto lo hacen desde sus casas de habitación haciendo uso de recursos personales llámese a estos equipo y acceso a internet.

A inicios de la pandemia COVID-19 hubo cambios que no estaban contemplados en los procesos como ser los métodos de evaluación o las herramientas con las que se impartes las clases. Dando énfasis en una de las desventajas, los docentes no contaban con los conocimientos o las habilidades necesarias para desarrollar los procesos de enseñanza aprendizaje a través de una plataforma tecnológica. Tomando en cuenta lo anterior en enero de 2021, se implementaron programas de capacitación para proporcionar al docente los conocimientos y las herramientas necesarias para que pudiese desenvolver los procesos de enseñanza aprendizaje de forma óptima.

En diciembre del año 2020, se realizó la implementación de la plataforma virtual Moodle y se adquirió la licencia pagada de G-Suite, facilitando así el proceso de enseñanza aprendizaje.

La misión del Liceo Militar de Honduras es formar oficiales de reserva y profesionales de nivel medio competitivos con identidad nacional, valores morales y principios éticos, comprometidos con el desarrollo de la nación a través de una educación de calidad integral.

La visión del Liceo Militar de Honduras es ser un centro educativo con liderazgo a nivel nacional e internacional con identidad nacional; comprometidos con nuestros clientes a través de la excelencia académica, generando las condiciones razonables para nuestros colaboradores y un rendimiento financiero razonable (Liceo Militar de Honduras, 2021).

## 2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO

Se presentan a continuación, las teorías relacionadas con el tema de investigación, entre ellas la teoría de McGregor, teoría de Rensis Likert y la teoría de McClelland

### 2.2.1 TEORÍA DE MCGREGOR

Está ligada al comportamiento de las personas con el trabajo, expuso dos modelos que denominó “Teoría X y Teoría Y”, en el primero, el ser humano ordinario siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo, precisamente porque la mayor parte de las personas tienen que ser

obligadas a trabajar por la fuerza, siendo controladas y muchas veces amenazadas para que puedan realizar el esfuerzo necesario que requieren sus actividades dentro de la organización; en el modelo Y, consideró que el esfuerzo natural, mental y físico necesario por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, por lo que las personas necesitan motivaciones superiores y un ambiente adecuado.

Para Bustamante et al., (2002) estas teorías de McGregor contribuyen a racionalizar los estilos participativo y autoritario de liderazgo y muestran dos formas diferentes de ver a las personas en relación al con el trabajo, la forma negativa denominada Teoría X cuyo estilo de conducción es el autoritario y la forma positiva denominada Teoría Y que se encuentra dirigida sobre la base de la autoridad democrática. En su estudio este teórico observó a los administradores y posteriormente logro identificar supuestos que se encargan de modelar el comportamiento de los colaboradores.

**Tabla 2. Estilos de dirección basados en la teoría X y teoría Y.**

Teoría X	Teoría Y
En esta teoría, los administradores se caracterizan por tener comportamientos autoritarios.	Posibilita a los colaboradores alcanzar sus propios objetivos dentro de la organización, cumpliendo con los de la empresa.
La dirección que sigue este modelo comanda todos los pasos de la producción.	Los administradores estimulan las formaciones de los empleados.
Dicta la manera en la que desea la realización del trabajo, marca el tiempo para el cumplimiento del objetivo y todo el trabajo es realizado sobre un ambiente de amenazas y tensión.	Se promueve una dirección más participativa y ofrecen medios para que los funcionarios se sientan parte del ambiente laboral y puedan trabajar en un ambiente sin presión.
Solo importan el ritmo y crecimiento productivo.	Se promueve una verdadera cultura de buenas relaciones entre empleado y empresa.
El autoritarismo es la esencia de este estilo de dirección.	Esta teoría promueve la integración de los objetivos individuales del empleado y los corporativos.

Fuente: (Martin, 2017)

En la tabla 2 se muestran los estilos de dirección de las empresas que se encuentran fundamentados en la teoría X y teoría Y para tener una mayor comprensión acerca de los fundamentos teóricos de McGregor.

Al analizar la tabla 2 es posible observar que los supuestos de la teoría X fueron predominantes en épocas anteriores donde se promovía el autoritarismo, donde los administradores se centraban simplemente en los procesos productivos y en los objetivos de los mismos, actualmente la mayoría de las empresas promueve un modelo más adaptado a la teoría Y, donde los colaboradores puedan formarse y participar activamente en la toma de decisiones y desenvolverse en sus actividades laborales sintiéndose significativos para alcanzar sus metas y las de la empresa.

Desde los postulados teóricos de la teoría Y de McGregor son esenciales en los estudios de las organizaciones con relación a los colaboradores. Un factor importante para centrarse en el comportamiento en su trabajo, además de la satisfacción laboral, es la motivación, debido a su estrecha relación con el crecimiento y desarrollo de los trabajadores en los aspectos personales y profesionales que de una forma a otra influyen en la realización de su trabajo, ya que un colaborador satisfecho y motivado tiene un mayor rendimiento laboral y conductas a favor de la empresa, a uno que no se encuentra satisfecho (Madero-Gómez et al., 2018).

### 2.2.2 TEORÍA DE RENSIS LIKERT

Rensis Likert fue psicólogo estadounidense que se centró en los estudios de gestión organizacional. Este teórico considera la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales, desempeñan el papel que denomino de “alfileres” de unión; una de las principales ventajas de la estructura grupal desde el punto de vista de la comunicación es que propicia la lealtad hacia diversos grupos, permitiendo así un libre intercambio de información, asimismo, consideró que a través y este modelo es posible ejercer mayor influencia de la jerarquía para generar cambios en el rendimiento de la organización (Pérez, 2014).

Para Likert el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que ellos perciben, al igual que por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus capacidades; por lo que la reacción de los sujetos frente a cualquier situación siempre se encuentra en relación de la percepción que tiene sobre ésta, debido a lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva (Brunet, 1987).

Este teórico señala que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y las características organizacionales que él perciba, por lo que se sostiene que las acciones de los colaboradores estarán determinadas por la percepción que tiene acerca de la organización y su entorno laboral.

Esta teoría de Likert es una de las más explicativas del clima laboral. En este sentido, Likert establece tres tipos de variables centradas en las características propias de una organización y que tiene influencia en la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores. Estas son descritas por (Zambrano et al., 2014).

1. Variables causales: son las denominadas variables independientes, ya que de ellas dependen el desarrollo de los hechos y los resultados que obtiene la organización; estas incluyen solo las variables que son controlables por la administración tales como: la estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
2. Variables intermedias o intervinientes: estas son las que muestran el clima interno de la organización e influyen en las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones, entre las más importantes se pueden mencionar: el desempeño lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
3. Variables finales: también son llamadas variables de resultados finales, ya que son los resultados que logra alcanzar la organización en relación a sus actividades; estas son las denominadas variables dependientes y pueden ser productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

La interacción de estas variables genera el establecimiento de cuatro sistemas organizacionales propuestos por Likert, descritos en este estudio por (Vásquez & Guadarrama, 2001).

1. Sistema 1: Es denominado *Explotador-Autoritario*, en este sistema los gerentes tienen poca confianza en los colaboradores, en muy escasas ocasiones los involucran en el proceso de tomar decisiones; la gerencia asume la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente haciendo uso de amenazas y coacción en casos que sea necesario para lograr que las cosas que se ha ordenado hacerlas se hagan.
2. Sistema 2: Es llamado *Benevolente-Autoritario*, dentro de este sistema los gerentes dan órdenes, sin embargo, los colaboradores poseen cierto nivel de libertad para realizar comentarios sobre las mismas, asimismo, se les proporciona a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos muy cuidadosamente establecidos.
3. Sistema 3: Es conocido como *Consultivo*, en este sistema de organización los gerentes consolidan metas y ejecutan órdenes generales luego de que estas han sido discutidas con colaboradores, a quienes, se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desarrollar sus actividades laborales, debido a que sólo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes y el personal que se encuentra en el nivel superior.
4. Sistema 4: denominado *Participativo*, la gerencia posee confianza absoluta en los colaboradores de la organización, la toma de decisiones se encuentra totalmente descentralizada, la comunicación fluye entre iguales en la organización. En este sistema la interacción superior-subordinado se da con un índice elevado de confianza.

Al analizar estos sistemas, se pone de manifiesto que en el sistema 1 y 2, la relación entre superiores y subordinados se da de forma desfavorable para los colaboradores, a diferencia del sistema 3 y 4 que corresponden a un clima organizacional basado en la confianza, en la comunicación entre todos los miembros de la organización y en la participación activa de los colaboradores en relación a sus actividades laborales.

Likert (1968), citado por Roa, (2004) manifiesta que el clima organizacional se encuentra compuesto por ocho dimensiones descritas a continuación:

1. Métodos de mando: forma de utilizar el liderazgo para provocar los efectos deseados en los colaboradores.
2. Motivación: se encuentra relacionado con las estrategias utilizadas para motivar a los colaboradores y poder dar una respuesta a sus necesidades.
3. Interacción e influencia: se centra en la importancia de la relación superior-subordinado para fijar y alcanzar los objetivos.
4. Resolución de problemas y toma de decisiones: se refiere a la pertinencia y fundamentación de los insumos en los que se fundamentan las decisiones, al igual que la distribución de las funciones.
5. Planificación: son las estrategias utilizadas para establecer los objetivos y las directrices organizacionales.
6. Control: se refiere a la ejecución y distribución en los diversos niveles de la jerarquía organizacional.
7. Capacitación y adiestramiento: se refieren a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento.

Respecto a estas dimensiones mencionada García, (2009) afirma que, “se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización”. Actualmente los fundamentos teóricos de Likert se aplican al estudio del clima laboral en las empresas para centrarse en como este afecta el comportamiento de los colaboradores en la empresa, por lo tanto, la productividad de la misma.

La importancia de los estudios de Likert se basa en haber logrado vincular, en algún momento, la participación con la productividad, él señalaba que la administración puede basarse en información comprobable que se derivara una investigación que sea objetiva (Corrales & Solís, 1986). Por esta razón es importante, realizar investigaciones sobre el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores y las relaciones que mantiene con sus superiores.

### 2.2.3 TEORÍA DE CHIAVENATO

Se basa en el modelo motivacional de Maslow y afirma que la imposibilidad del sujeto de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización provoca

que se desmotive y afecte el clima laboral, en este sentido, el clima laboral depende del grado de motivación de los colaboradores (Peralta & Besio, 2007).

Chiavenato & Fuente, (2006) planteó que toda necesidad que no ha sido satisfecha motiva a un comportamiento y por ende su desempeño, pero que, si esta no llega a satisfacerse en un tiempo determinado, pasa a ser una razón de frustración y puede generar ciertos comportamientos:

1. Desorganización del comportamiento, la conducta de la persona que se encuentra frustrada por no satisfacer sus necesidades, puede tornarse ilógica de repente, sin ninguna explicación aparente;
2. Agresividad, la persona frustrada puede volverse agresiva, ya que la tensión acumulada puede liberarse mediante la agresividad física, verbal, simbólica, entre otras;
3. Reacciones emocionales, la tensión reprimida por la insatisfacción de la necesidad puede provocar ansiedad, aflicción, nerviosismo intenso u otras consecuencias, como insomnio, problemas circulatorios y digestivos, etc.;
4. Alienación y apatía, la insatisfacción puede ocasionar alienación, de apatía y desinterés por alcanzar los objetivos frustrados, como mecanismo inconsciente de defensa del ego.

Chiavenato, (2007) se centra en el clima laboral y señala que está estrechamente relacionado con el grado de motivación que poseen sus miembros; cuando la motivación es alta entre los integrantes, el clima organizacional sube y se conforma en relaciones de satisfacción ánimo, interés, colaboración, entre otras, pero cuando la motivación entre sus integrantes es baja, ya sea por frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional disminuye, y se presentan estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., por parte de los colaboradores.

Asimismo, este teórico señala que cuando el clima organizacional tiende a bajar puede llegar, en casos que denomina como extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, entre otras situaciones que se consideran negativas para la organización; estos comportamientos son típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización tales como en los casos de las huelgas o manifestaciones, entre otras.

A partir de estas concepciones de Chiavenato las organizaciones se han centrado en reconocer a su personal como parte importante de la misma. Actualmente las empresas han empezado a considerar al personal que es miembro de la organización, como colaboradores y no como empleados, partiendo del hecho que deben concebirse como factor humano y no simplemente como recurso humano (Parra et al., 2018).

Al hacer un análisis de los planteamientos de Chiavenato es posible tener en cuenta que, las necesidades humanas influyen de muchas maneras en la vida de las personas y genera comportamientos productivos o en detrimento de las actividades que los colaboradores tienen a cargo, por lo que las organizaciones deben reconocer a los colaboradores como factores humanos esenciales que contribuyen a la productividad de la empresa para que se cree un clima laboral hacia arriba y se mantenga siempre de esta manera.

#### 2.2.4 TEORÍA DE MCCLELLAND

La motivación es inspirar a los demás de forma grupal o personal, siendo un componente psicológico siendo capaz de conservar, establecer y orientar el comportamiento del individuo; a fin de mejores los efectos en actividades explícitas, debido a este análisis las distintas organizaciones han comprendido que el premio por un buen trabajo es la forma más efectiva de motivar contrario a la imposición de sanciones por un trabajo de baja calidad, el esfuerzo o trabajo motivado es esencial para las empresas que pretenden obtener buenos resultados de ahí se origina su importancia.

McClelland, (1987) basa su teoría en tres tipos de necesidades: de afiliación, de logro, y de poder; las cuales son adquiridas en la cultura y se toman como fuente de motivación ya sea propia o de tus compañeros de trabajo. Las necesidades que predominan en una persona incluso pueden ser de utilidad si deseas saber en qué tipos de puestos obtendrá una mayor motivación.

1. Necesidad de afiliación: Refleja el deseo de pertenecer a grupos sociales, de interactuar socialmente con los demás. Tienen un gran interés en entablar relaciones sociales y en sentirse apreciados y aceptados por su grupo social. Este tipo de personas se sentirían más cómodas en puestos en los que puedan formar parte de un equipo, optan por la colaboración

antes de la competición, por lo que podrían desempeñarse mejor como empleados que como líderes.

2. Necesidad de logro: Tienden a ser atraídos por alcanzar metas que reflejen un duro trabajo o que necesiten de ciertas habilidades y aptitudes para lograrlo, se imponen a sí mismos retos y la satisfacción de estas personas radica en la capacidad de superarlos. Las personas en las que predomina esta necesidad suelen ser muy eficaces a nivel individual, y se manejan bien en puestos de gestión a nivel medio, o en algún otro que les puedan proporcionar retos constantes.
3. Necesidad de poder: Este tipo de gente es motivada por el deseo de tener un impacto en los demás, con el fin de influir o controlar su comportamiento, obtienen satisfacción en situaciones competitivas en las que una parte gana y la otra pierde. En aquellos que predomina la necesidad de poder, suelen estar cómodos en puestos de gestión de alto nivel, logrando con facilidad favorecer la competitividad y el liderazgo.

Las personas tienen diferentes necesidades por lo que es ineludible motivarles de diferentes maneras individual y en grupos de trabajo, es necesario analizarles y determinar si estas se cumplen satisfactoriamente en cada puesto de desempeño, sin duda alguna al cumplir con las necesidades incrementará la satisfacción y motivación, conllevando a la obtención de los resultados esperados (McClelland, 1987).

### 2.2.5 COMPETENCIAS

Según Alles, (2009) el término competencia “hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”.

### 2.2.5.1 COMPETENCIAS DURAS

Las competencias duras son los conocimientos que se aprenden en la escuela y sirven para desarrollar actividades técnicas. Estas también son conocidas como competencias cognitivas. Gutiérrez Tobar, (2010) las divide en:

1. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a razón de separar sus bases constituyentes sobre ellas de forma lógica y sistemática.
2. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.
3. Conocimiento y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimiento relacionado con el trabajo.

### 2.2.5.2 COMPETENCIAS BLANDAS

Las competencias blandas han tomado gran fuerza en la actualidad, ya que las personas se han visto en la necesidad de formarse en temas laborales de índole transversal, estableciendo un nivel alto de comunicación que ha tenido un mayor realce a través de las redes sociales y otras tecnologías que crean un ambiente de intercambio de información y conocimiento (Ortega Santos et al., 2016). Es por esta razón que para el desarrollo de las competencias o habilidades blandas se recurre al uso de las nuevas tecnologías en la sociedad de la información.

Estas competencias permiten a las personas tener características sociales y personales que les permite permanecer de forma positiva en el medio en que desarrollan sus actividades. Mujica, (2015) citado por Maturana & Guzmán, (2019) define las competencias blandas como: “aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva, lo que generalmente se enfoca al trabajo, a ciertos aspectos de este, o incluso a la vida diaria” . Estas competencias se refieren a las habilidades emocionales e interpersonales que desarrollan las personas para establecer relaciones con los demás.

Maturana & Guzmán, definen las competencias como:

Aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral. También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas. Independientemente de su denominación, el hecho es que estas capacidades incluyen habilidades sociales e interpersonales o competencias, es decir, capacidades para trabajar en ambientes diversos, y transferir los aprendizajes de un campo a otro (2019, p. 8.).

Las habilidades blandas se encuentran relacionadas con la inteligencia emocional, la relación y comunicación efectiva se ve influida en primer lugar por la capacidad de tener en cuenta y saber controlar las emociones, en sí mismos y también frente a los demás (Ortega Santos et al., 2016). Una persona que posee estas habilidades es capaz de desempeñarse adecuadamente en cualquier lugar, ya que sabe cómo reaccionar ante las situaciones que se le presenten.

Para la Unesco (2005) citada por Maturana & Guzmán, (2019) el modelo basado en competencia genera:

1. Habilidades sociales sólidas que permiten a las personas comportarse de manera responsable en el espacio en el que se desenvuelve.
2. Habilidades de aprendizaje sólidas durante toda la vida.
3. Conocimientos y habilidades de comportamiento para protegerse contra situaciones peligrosas.
4. Niveles satisfactorios de logros de competencias genéricas esenciales, tales como idiomas, ciencias, tecnología y ética.
5. Conocimiento de áreas transversales.
6. Un mejor estado de preparación para desempeñar las actividades cotidianas y profesionales.
7. Un mejor estado de preparación para la elección de una carrera profesional para entrar en el mundo del trabajo y para mantenerse en este.

En la actualidad, casi en todos los espacios que las personas conviven, se les toma importancia a sus competencias blandas, ya que con las nuevas tecnologías la información se transmite más rápido y ha contribuido al desarrollo de estas habilidades. Estas les permiten a las personas enfrentar situaciones cotidianas de forma más acertada y saber cómo manejarse y como relacionarse con los demás en situaciones que parezcan un tanto complicadas.

### 2.2.5.3 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS EN EL ÁMBITO LABORAL

El desarrollo de las competencias blandas permite a los individuos desenvolverse de forma adecuada con las personas que se relaciona en los espacios de trabajo. “Las habilidades blandas son un término simple para un conjunto complejo de cualidades personales que ayudan a que un individuo sea un miembro positivo y contribuyente de cualquier organización” (Espinoza & Gallegos, 2020, p. 44). Una organización que está conformada por colaboradores con estas habilidades, será una organización más competitiva.

### 2.2.6 DESEMPEÑO LABORAL

En la actualidad, se ha vuelto relevante aproximarse al rendimiento de los colaboradores, respecto a la forma en la que se desempeñan para realizar sus actividades, en este sentido, se habla de desempeño laboral. Este se define como: “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Pedraza et al., 2010, p. 4). La forma en cómo se desenvuelven los colaboradores es esencial para alcanzar las metas propuestas por la organización.

El desempeño laboral desde las organizaciones se refiere al análisis de la forma en la que se suceden los comportamientos, las actitudes, la percepciones y el aprendizaje de cada uno de los integrantes de la organización, ya que desarrollan múltiples funciones, que se caracterizan por el rápido desarrollo de la producción, división y especialización del trabajo (Guevara, 2016). Es importante conocer la forma en que los miembros de la organización se desempeñan, debido a que esto repercute en el desarrollo de sus actividades y, por tanto, en el desarrollo de la organización.

Respecto al desempeño laboral, Pérez & Cortés, mencionan que:

Se encuentran referenciando rendimiento como tal, para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización y que se constituyen en la razón de ser de las mismas; el tema de desempeño va más allá de los datos exclusivamente financieros, la calidad la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, entre otras; reflejan de forma más integral el desempeño de la organización (2009, p. 257).

Esto lleva a pensar en el desempeño laboral como una forma integrada de los comportamientos de los colaboradores, donde influyen la estructura de la organización, las relaciones establecidas con los usuarios y los conocimientos de los colaboradores. Es necesario investigar la forma en la que se desempeñan los miembros de una organización para tener un mayor control y un panorama más amplio de las capacidades de cada individuo y la forma en que a través de estas pueden contribuir a la organización.

La mayor parte de las organizaciones se encuentran interesadas en la forma en como desempeñan los colaboradores, ya que esto contribuye o afecta el rendimiento de la organización. (Jalagat, 2016) señala que el desempeño laboral se refiere a el resultado al que ha contribuido una persona en la organización con respecto a su comportamiento, y que la organización puede percibirlo como productivo o contraproducente, se puede lograr un buen rendimiento cuando los colaboradores cumplen con las expectativas del empleador y son atribuibles a la organización de éxito.

#### 2.2.6.1 FACTORES ASOCIADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral permite conocer el rendimiento de los miembros de una organización, en la tabla 3 se detallan los factores asociados al desempeño laboral, los cuales son de gran importancia, ya que es necesario que los superiores y los que tienen a su cargo conozcan su desempeño laboral y la forma en la que se puede mejorar a través de los factores que en él influyen.

También se detalla la importancia que tienen las competencias blandas en el desempeño laboral y se establece que siempre y cuando existan los espacios, el ambiente favorable, y se creen

las oportunidades o la libertad necesaria para poner en práctica las habilidades y destrezas que poseen los colaboradores en el desarrollo de sus actividades laborales, el uso de estas habilidades y destrezas se podrá ver reflejado en el rendimiento o su desempeño laboral.

**Tabla 3. Factores que influyen en el desempeño laboral**

Seguridad en el trabajo	Es importante que una persona se sienta segura y protegida en el entorno laboral.
Oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas	Dentro del entorno laboral, las personas se sienten satisfechas cuando se les brindan las oportunidades para hacer un uso efectivo de sus habilidades. Habilidades que también son conocidas como competencias duras y blandas.
Gestión de personal	Es un aspecto importante del proceso organizativo. Esto se originó en el reconocimiento de que los recursos humanos de una organización y la propia organización son sinónimos.
Compensación / Pago	La compensación se define como el beneficio monetario que la organización otorga a los colaboradores a cambio de los servicios que los empleados prestan a la empresa. La compensación monetaria y los beneficios se consideran las áreas más imperativas para las que trabajan los empleados, cuando sienten que su salario y beneficios son suficientes para sustentar su vida, entonces se sienten satisfechos con su trabajo.
Apoyo del supervisor	Dentro de la organización, los colaboradores necesitan orientación, dirección y gestión de su supervisor. El apoyo del supervisor es uno de los factores importantes para la retención de los empleados y para desempeñarse bien en las tareas laborales.
Condiciones ambientales de trabajo	Las condiciones ambientales de trabajo influyen en el desempeño laboral, ya que los querrían que sus condiciones ambientales físicas de trabajo sean cómodas.
Relación con los compañeros de trabajo	Dentro de la estructura organizativa, es vital que los colaboradores desarrollen términos y condiciones adecuados con los compañeros de trabajo. Es vital crear una atmósfera dentro del lugar de trabajo, donde los compañeros de trabajo puedan interactuar entre sí de una manera agradable e informal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kapur, (2018)

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En esta sección se definen las variables que están incluidas en la investigación. En la figura 7, podemos observar en el centro la variable dependiente la cual se encuentra rodeada por las variables independientes que se muestran girando entorno a las dimensiones de la investigación.



**Figura 7. Variable dependiente**

Fuente elaboración propia.

### 2.3.1 COMPETENCIAS BLANDAS

Las competencias blandas son habilidades no técnicas que se constituyen como indispensables en el contexto laboral, son transversales en las competencias de cada persona y están ligadas a la personalidad, actitud y comportamiento de cada individuo (Murthi, 2014). Los miembros de una organización con estas competencias, son capaces de trabajar en equipo, tener creatividad, tomar decisiones para la resolución de conflictos, entre otras actividades, que son positivas para los colaboradores y para la organización en su conjunto.

### 2.3.1.1 LIDERAZGO

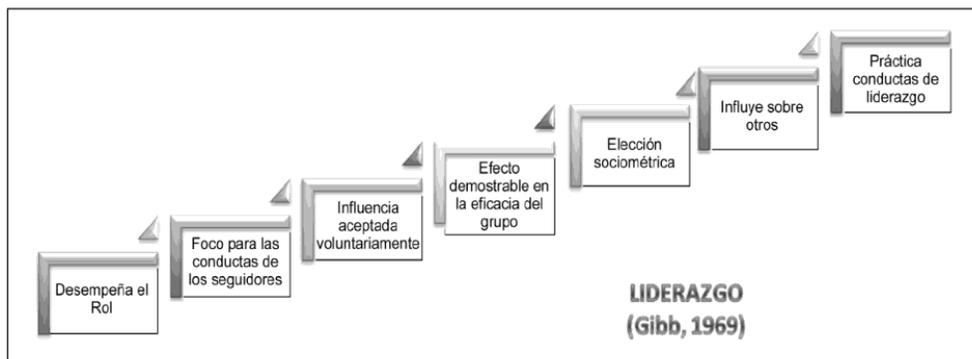
Antes de definir liderazgo es importante definir lo que es un líder,

Landy et al., (2005) afirma: que “líder es un individuo al que se le encomienda una tarea de dirigir las actividades relevantes de un trabajo de grupo, o que en ausencia del líder lleva la responsabilidad de desempeñar tales funciones en el grupo”.

La palabra liderazgo la podemos definir de muchas formas y eso lo va a determinar el entorno o el área al que se quiere aplicar la definición,

Según la ASALE & RAE, (2020) “el liderazgo es la condición de líder o el ejercicio de las actividades de líder”.

El liderazgo incluye tres componentes. El primero es la individualidad del líder lo cual consiste en la persona como tal y el conjunto de conocimientos y habilidades que posee. El segundo es las peculiaridades de los seguidores lo cual se refiere a las características y habilidades que los identifican. El tercero es el contexto de la situación refiriéndose a las condiciones, actividades, entorno en el que se desenvuelven las actividades (Palomo Vadillo, 2013).



**Figura 8. Definiciones sobre liderazgo**

Fuente: (Palomo Vadillo, 2013).

### 2.3.1.2 RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales son como las personas interactúan con los que están a su alrededor o en su entorno en el cual inciden la comunicación, sentimientos, intereses y actividades.

Según Torres (2017) se debe “afirmar que el encuentro y la relación con el otro como crecimiento para la persona, es sin duda alguna un logro de la reflexión filosófica occidental reciente y de las diversas disciplinas que han abordado las relaciones interpersonales”

#### 2.3.1.3 COMUNICACIÓN ASERTIVA

Según Goleman (1998), “la comunicación asertiva es comunicar nuestro punto de vista de una forma convincente, es emitir mensajes claros y comprensibles”.

La comunicación es importante en todos los ámbitos de nuestro diario vivir, de tal manera que se vuelve una necesidad imprescindible ya que es necesario transmitir nuestros sentimientos, ideas, emociones u otro tipo de información a las personas que están a nuestro alrededor. La mejor forma de hacerlo es que lo podamos hacer con facilidad, claridad y que sea comprensible para el receptor.

#### 2.3.1.4 TRABAJO EN EQUIPO

“El trabajo en equipo se refiere a todas las estrategias o metodologías que utiliza el equipo para conseguir unos determinados objetivos” (Rosales, et al., 2013 p.76)

El trabajo en equipo dicta las pautas de cómo se llevarán a cabo los procesos o las relaciones de apoyo que se deben de tener dentro de la estructura de la organización. La cual está determinada por la capacidad de interactuar unos con otros, estableciendo metas y objetivos comunes y trabajando de forma conjunta para el logro de los mismos

#### 2.3.1.5 INTELIGENCIA EMOCIONAL

“La capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de otros a fin de motivarnos a nosotros mismos y manejar bien nuestras emociones tanto en nosotros como en nuestras relaciones” (Goleman, 1998, p. 317).

La inteligencia emocional es importante para saber manejar y afrontar las diferentes situaciones que se puedan presentar durante el desarrollo de las diferentes actividades. Estas actividades pueden ser la impartición de clases, manejar adecuadamente los comportamientos de los alumnos en las diferentes edades y etapas. También durante la realización de actividades deportivas, cívicas, y demás. La inteligencia emocional es una herramienta que le va a servir al

docente para poder entender y manejar los diferentes ambientes de trabajo enmarcados en el trato con los alumnos, los compañeros de trabajo y los superiores.

Aplicar la inteligencia emocional tiene resultados positivos en el trabajo como docente. Muchas veces la disciplina está relacionada con el hecho de como un docente reacciona o ignora los sentimientos de un alumno. Así como también se podrían reducir las posibilidades de que un alumno pierda el interés o incluso abandone las clases si establece una mejor relación con el docente (Mortiboys & ProQuest, 2016).

#### 2.3.1.6 TOMA DE DECISIONES

(Bastons i Prat, 2005) afirma: “La decisión es los procesos de selección de una alternativa o curso de acción” (15). Al encontrarse en los diferentes escenarios los docentes deben estar en la capacidad de seleccionar entre dos o más alternativas de forma asertiva.

#### 2.3.1.7 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

“Resolver un problema es abordar una situación con un cierto número de esquemas de respuestas que se ha intentado aplicar pero que se muestran ineficaces y que es necesario modificar o reemplazar por otras que el sujeto invente” (Olerón, 1980, p. 8 ) citado por (Sánchez, 2007).

#### 2.3.2 DESEMPEÑO LABORAL

La mayor parte de las organizaciones se encuentran interesadas en la forma en como desempeñan los colaboradores, ya que esto contribuye o afecta el rendimiento de la organización. Jalagat, (2016) señala que el desempeño laboral se refiere a el resultado al que ha contribuido una persona en la organización con respecto a su comportamiento, y que la organización puede percibirlo como productivo o contraproducente, se puede lograr un buen rendimiento cuando los colaboradores cumplen con las expectativas del empleador y son atribuibles a la organización de éxito.

##### 2.3.2.1 SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Es importante que una persona se sienta segura y protegida en el entorno laboral. La seguridad en el trabajo se refiere a la concepción de ambos términos. Trabajo basado que es una

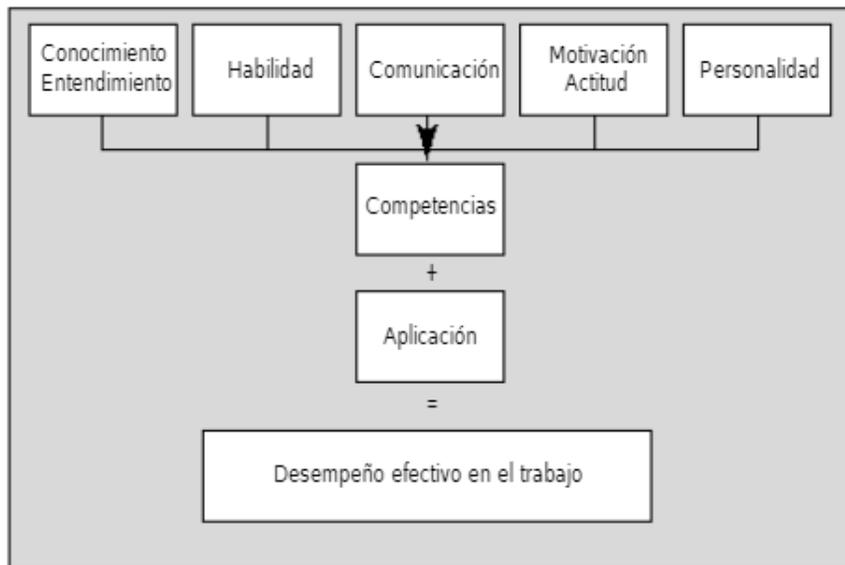
necesidad para que la persona subsista y a la vez se convierte en una obligación y un derecho. Y salud porque el ejercicio del trabajo.

Velandia & Pinilla, (2013) afirman que la salud y seguridad en el trabajo se define como:

La disciplina que tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. En la práctica su quehacer ha tomado dos campos de acción: 1- proteger al trabajador contra los factores generadores de riesgos para su salud y seguridad y 2- monitorear las tendencias de salud-enfermedad de la población en su lugar de trabajo. (p. 24)

### 2.3.2.2 OPORTUNIDADES PARA HACER USO DE HABILIDADES Y DESTREZAS

Dentro del entorno laboral, las personas se sienten satisfechas cuando se les brindan las oportunidades para hacer un uso efectivo de sus habilidades. De tal forma que cuando las personas tienen la oportunidad para desenvolverse y aplicar sus habilidades y destrezas duras y blandas, se traduce en un mejor desempeño como se muestra en la figura 8.



**Figura 9. Enfoque estructural de la definición de competencias.**

Fuente: (Mertens & Educación, 2000)

Es en esta parte es donde van adheridas las competencias blandas las cuales son el objeto de estudio de nuestra investigación a fin de comprobar como estas influyen en el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.

#### 2.3.2.3 GESTIÓN DE PERSONAL

Este es un factor predominante en toda organización. Toda empresa debe estar enfocada en que el recurso humano es lo más valioso que tiene. Al tener un recurso humano que este alineado con los objetivos propios de la empresa, va a lograr el cumplimiento de los mismos. “Nuestra premisa es que la gestión del talento humano es “hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción” (L.M. Rueda UNAD 2010 Bogotá) citado por (Gutiérrez, 2016).

#### 2.3.2.4 COMPENSACIÓN / PAGO

La compensación se define como el beneficio monetario que la organización otorga a los colaboradores a cambio de los servicios que los empleados prestan a la empresa. La compensación monetaria y los beneficios se consideran las áreas más imperativas para las que trabajan los empleados, cuando sienten que su salario y beneficios son suficientes para sustentar su vida, entonces se sienten satisfechos con su trabajo (Kapur, 2018). La compensación se puede definir como la retribución que la empresa da al colaborador por la prestación de sus servicios. Esta compensación puede hacerse a través de un salario fijo, incentivos, salarios emocionales, beneficios sociales entre otros. Todos ellos están incluidos en los planes de compensación que la empresa debe de tener con el fin de establecer salarios equitativos y competitivos (Torres-Flórez, 2019).

#### 2.3.2.5 APOYO DEL SUPERVISOR

Dentro de la organización, los colaboradores necesitan orientación, dirección y gestión de su supervisor. El apoyo del supervisor es uno de los factores importantes para la retención de los empleados y para desempeñarse bien en las tareas laborales. Humphrey, Nahrgang y Morgeson, (2007) citado por Martínez-Corts et al., (2011) afirma que: “El apoyo social proveniente de supervisores y compañeros de trabajo son recursos clave para reducir los efectos negativos

asociados con las discrepancias personales, así como para fomentar la satisfacción en el trabajo” (p. 118).

### 2.3.2.6 CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

“Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales que dispone la empresa para que los empleados desarrollen su trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación de las personas, los utensilios, entre otras” (Entrepreneur, 2009). Las condiciones ambientales de trabajo influyen en el desempeño laboral, ya que los colaboradores se sentirán satisfechos y motivados al contar con espacios físicos que estén adecuados para trabajar cómodamente.

### 2.3.2.7 RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Dentro de la estructura organizativa, es vital que los colaboradores desarrollen términos y condiciones adecuados con los compañeros de trabajo. Es vital crear una atmósfera dentro del lugar de trabajo, donde los compañeros de trabajo puedan interactuar entre sí de una manera agradable e informal. Tarter (2004) citado por Yáñez Gallardo, (2006) señala: “que la confianza en las organizaciones es precedera, frágil, por ello, los profesores deben presentar una conducta profesional en su trabajo, mostrándose cuidadosos de su confiabilidad y renovándola frecuentemente en sus relaciones con sus compañeros de trabajo”.

## 2.4 INSTRUMENTOS

### 2.4.1 INSTRUMENTOS DE COMPETENCIAS BLANDAS

Un instrumento para conocer la forma en que influyen las habilidades blandas en el desarrollo laboral de los miembros de las organizaciones, propuesto por Silvestre y Daybellis (2019) se centra en realizar preguntas ligadas a la forma en que las personas se comunican con los demás, la importancia del puesto de trabajo que desempeña, la estructura organizacional, los problemas externos y la adaptación a situaciones nuevas. Este instrumento debe utilizarse para conocer la forma en que los colaboradores se enfrentan a los acontecimientos de las organizaciones y como esto repercute en el desempeño para realizar sus labores.

Raciti, (2015) se refiere al instrumento denominado “Medición de las competencias transversales”, el cual es utilizado para medir las competencias blandas de los miembros de las organizaciones. Este se enfoca en cuatro pilares: información personal, información educativa, formación trabajo y hogar, a través de los cuales se hacen preguntas del manejo de las emociones positivas y negativas, comunicación interpersonal, habilidades sociales, empatía, autoestima, resiliencia y estilos de afrontamiento.

#### 2.4.2 INSTRUMENTOS DE DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo al instrumento propuesto por Ronquillo et al., (2013) es necesario solicitar a un superior evaluar el desempeño de su subordinado. Este instrumento de desempeño laboral se enfoca en hacer preguntas respecto a: conocimiento del trabajo, calidad del Trabajo, responsabilidad, productividad, habilidades y destrezas y actitud hacia la organización. En este caso, el administrador de la organización debe informar a sus colaboradores sobre la aplicación de este instrumento.

Mejía, (2012) presenta un instrumento donde se realizan interrogantes para medir el desempeño laboral enfocadas en cinco componentes: control de calidad, asistencia, eficiencia, eficacia, LOC Test (nivel de inglés), las cuales se evalúan en una escala del 1-10 y previamente se indica a los ocupantes que respondan de la forma más sincera que sea posible, y que sus respuestas son confidenciales.

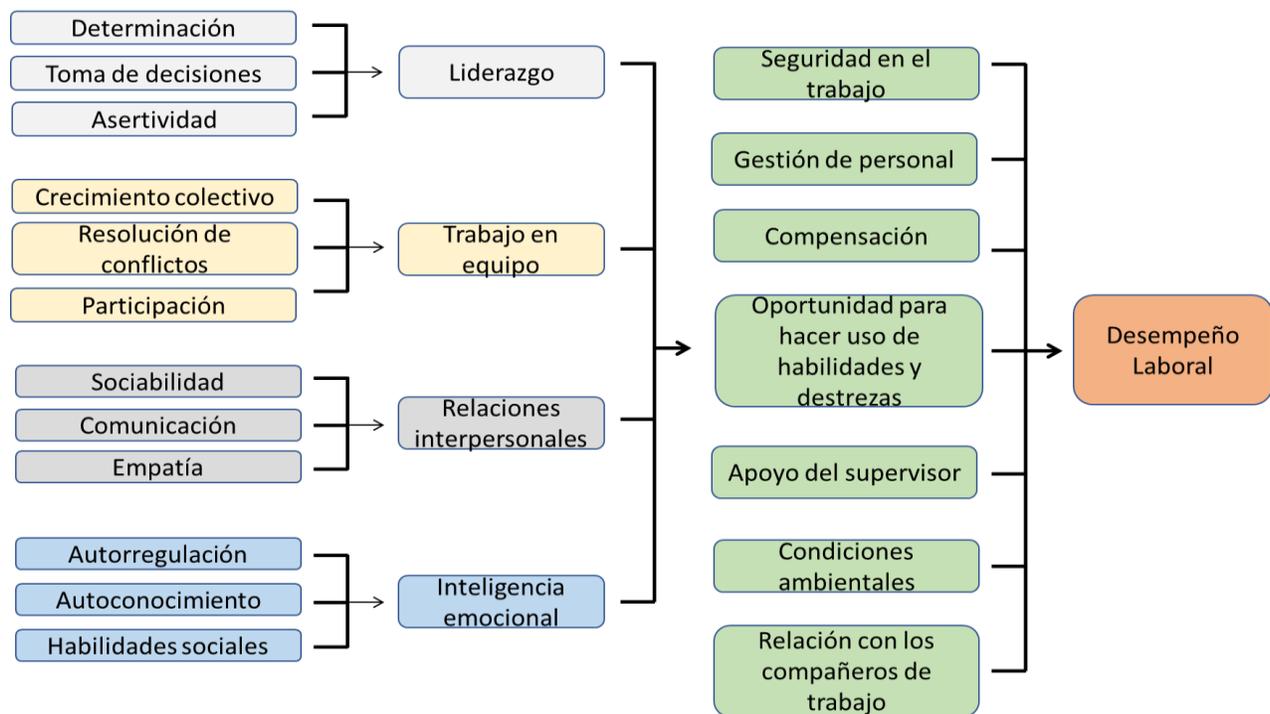
# CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

A continuación, se presenta el método para aplicar la operacionalización de las variables y las dimensiones correspondientes de estudio.

### 3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

En la siguiente figura se puede observar la definición operacional de las variables, siendo la variable dependiente de esta investigación el desempeño laboral. Las variables independientes son la seguridad en el trabajo, gestión de personal, oportunidad para hacer uso de habilidades y destrezas, la compensación, el apoyo del supervisor, las condiciones ambientales de trabajo y las relaciones con los compañeros de trabajo. Siendo el desempeño laboral una variable dependiente del uso de las habilidades y destrezas, mismas que pueden ser duras y blandas, es ahí en donde se ubican las competencias blandas, las cuales son el objeto de estudio de esta investigación para comprobar su influencia en el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.



**Figura 10. Definición operacional de las variables**

Fuente: elaboración propia

### 3.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Al identificar las variables abrimos paso a la operacionalización, buscando que el proyecto sea medible, operativa, tangible y aplicada a la realidad. Así mismo especificamos e identificamos la variable independiente y dependientes las cuales se analizarán a fin de obtener resultados que se pretenden comprobar.

**Tabla 4. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición		Dimensiones	Indicadores
	Conceptualización	Definición operacional		
Competencias Blandas	Son las habilidades no-cognitivas que nos permiten el conocimiento y relación con los demás y con uno mismo, la resolución eficiente y creativa de problemas, reconocer y manejarse a nivel emocional, plantearse objetivos y planificarse para conseguirlos, etc. (Sanchis, 2020).	Habilidades y destrezas de los docentes.	Liderazgo	Determinación
				Toma de decisiones
				Asertividad
			Trabajo en equipo	Crecimiento colectivo.
				Resolución de conflictos
				Participación
			Relaciones interpersonales	Sociabilidad
				Comunicación
				Empatía
				Autorregulación
			Inteligencia emocional	Autorregulación
				Autoconocimiento
				Autoconocimiento
	Habilidades sociales			

Continuación de tabla 4

Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Cumple sus metas y objetivos a pesar de las adversidades	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	Encuesta
Evalúa dos o más opciones para resolver una situación determinada	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Defiende sus ideas y derechos sin pasar por encima de los otros	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Sabe expresarse y ser responsable de sus acciones	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta institución la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual o en grupo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta institución se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta institución las personas suelen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Comprende la realidad de un conflicto y busca alternativas para solucionarlo escapando de la agresividad	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta empresa la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta empresa existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Posee facilidad de expresión y comunicación	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En una situación difícil observa al otro lo entiende y se pone en su lugar	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Entiende situaciones sociales y personales y, responde a ellas de forma asertiva	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	

Continuación de tabla 4

Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Sabe interiorizar reacciones y respuestas en situaciones de riesgo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	Encuesta
Desarrolla la empatía dentro de la institución	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuenta con la capacidad de controlar sus pensamientos, emociones y acciones en situaciones difíciles	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Tiene la habilidad de analizar el entorno y adaptarse a él con facilidad	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Tiene la capacidad para valorar y juzgar su propia actuación realizando un aprendizaje de ella	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Tiene habilidad de reconocer sus cualidades fortalezas y debilidades	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Es capaz de negociar con otras personas sobre distintos intereses o beneficios concretos de manera que todas las partes de la negociación salgan beneficiadas	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Respeto opiniones, pensamientos y actos de otras personas, aunque no los comparta	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Escucha detenidamente a las otras personas, demostrándoles que están siendo escuchadas	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	

Continuación de tabla 4

Variable	Definición		Dimensiones	Indicadores
	Conceptualización	Definición operacional		
Desempeño Laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para el logro de los mismos (Quintero et al., 2008).	Estrategia implementada para lograr las metas en la empresa.	Seguridad en el trabajo.	Seguridad
				Ergonomía
				Minimización de riesgos y enfermedad profesional.

Continuación de tabla 4

Variable	Definición		Dimensiones	Indicadores
	Conceptualización	Definición operacional		
Desempeño Laboral	Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para el logro de los mismos (Quintero et al., 2008).	Estrategia implementada para lograr las metas en la empresa.	Oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas	Oportunidades de innovación.
				Libertad de participación.
				Oportunidad de crecimiento profesional.
			Gestión de personal	Programas de capacitación.
				Gestión del desarrollo docente.
				Evaluación continua.
			Compensación / Pago	Becas de estudio
				Flexibilidad laboral.
				Reconocimientos.
				Sueldo competitivo
			Apoyo del supervisor	Orientación
				Dirección
				Coaching
			Condiciones ambientales de trabajo	Instalaciones físicas adecuadas.
Recursos necesarios.				

Continuación de tabla 4

Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
La institución tiene definidos las rutas de evacuación en caso de incendio u otra emergencia	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	Encuesta
Las condiciones de su área de trabajo cuentan con la iluminación, ventilación y espacios adecuados para hacer su trabajo de forma confortable.	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
La institución cuenta con planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Las ideas nuevas se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En la institución es importante las opiniones de los colaboradores	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
La administración de nuestra empresa muestra interés por el crecimiento profesional de los colaboradores	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta empresa la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Ha participado usted en un programa anual, semestral o trimestral de capacitación por parte de su empresa	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Son importante la capacitación para su empresa.	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuenta la institución con un desarrollador docente.	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
La institución se preocupa por la mejora constante del rendimiento de sus colaboradores.	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Existen planes de becas de estudio en la institución	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuenta con un horario de trabajo flexible	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En los últimos días he recibido reconocimientos o elogios por hacer mi trabajo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Su salario esta conforme a su antigüedad y puesto de trabajo	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	

Continuación tabla 4

Preguntas	Respuestas	Escala	Técnica
Me pagan bien por el trabajo que hago	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	Encuesta
Su salario esta de acorde al establecido en el mercado laboral	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Esta institución se preocupa que yo tenga claro el funcionamiento en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta institución los trabajos son claramente definidos	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
En esta empresa cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con ayuda de mi jefe y compañero	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuenta con los espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	
Cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje	Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Indiferente/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo/	Ordinal	

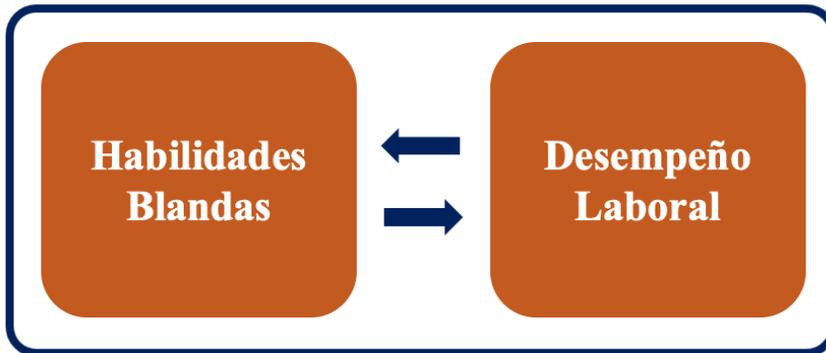
Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la variable dependiente y las independientes que inquietan directamente los resultados del desempeño laboral, es indispensable comprender cuales son las dimensiones en cada una de ellas.

En la tabla 4, podemos observar la relación contenida por cada una de las variables abordadas en la investigación y las dimensiones que se desean alcanzar.

### 3.1.2.1 ESQUEMA DE VARIABLES

A continuación, se presenta el esquema de las variables estudiadas en la investigación y el relacionamiento entre las mismas. Ver figura 11.



**Figura 11. Esquema de variables**

### 3.1.3 HIPÓTESIS

H0: Las competencias blandas tienen una influencia en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras mayor o igual al 70%.

H1: Las competencias blandas tienen una influencia en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras menor al 70%.

### 3.1.4 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque del estudio es mixto, ya que involucra un conjunto de procesos de recolección, medición y análisis, a fin de vincular la generación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para resolver el planteamiento del problema. El tipo de estudio es no experimental ya que no se manipulan las variables, y es del tipo transversal porque la recolección de los datos se hace en un momento único.



**Figura 12. Diseño del esquema metodológico**

Elaboración propia

### 3.1.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En este segmento se logra establecer el nivel de profundidad del estudio. En esta investigación se ha implementado el alcance correlacional el cual Tamayo y Tamayo, (2009) expresa que en este tipo de investigación “se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o en varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores”. En este estudio se determinó, en que forma las competencias blandas inciden en el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.

### 3.1.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el diseño de la investigación se detalla la estrategia que se desarrollará para la obtención de la información requerida para el estudio.

El plan o estrategia a utilizar en la presente investigación se desarrollará de la siguiente manera:

**Tabla 5. Plan estratégico de la investigación.**

Estrategia	Actividades	Recursos		Tiempo de ejecución	Responsables
		Humanos	Materiales		
Selección de encuesta	Identificación de encuesta	2 personas	Computadora	4 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía
	Aprobación de encuesta	1 persona		30 minutos	Asesor Metodológico
	Confección de encuesta en formularios de Google.	2 personas	Computadora (Formularios de Google)	3 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía
	Aplicación de encuesta	1 persona	Computadora (Correo institucional, formularios de Google)	2 horas	Enoc Mejía
	Tabulación de datos	2 personas	Computadora (programa Excel)	6 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía
	Verificación y validez del instrumento	2 personas	Computadora (programa SPSS, Excel)	2 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía
Obtención de resultados y análisis	Confección de encuesta final	2 personas	Computadora (Formularios de Google)	2 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía
	Aplicación de encuesta final	1 persona	Computadora (Correo institucional)	1 día	Enoc Mejía
	Tabulación de datos	2 personas	Computadora (programa Excel)	6 horas	Fredy Pineda, Enoc Mejía

Fuente: elaboración propia

### 3.1.7 POBLACIÓN

Balestrini Acuña, (2006) manifiesta que la población es un conjunto de elementos de los cuales se puede indagar y conocer las características o al menos una de ellas y para la cual serán válidas las conclusiones contenidas en la investigación. La población a estudiar en esta investigación fue de 32 docentes del Liceo Militar de Honduras a los cuales se les aplicó los instrumentos y técnicas de recolección de datos para obtener la información y efectuar el análisis correspondiente.

### 3.1.8 MUESTRA

La muestra es el “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (Hernández Sampieri et al., 2014). Para efectuar el cumplimiento

de los objetivos propuestos en esta investigación se ha tomado en cuenta que la población de estudio es reducida, el tamaño de la muestra será el total del personal docente que labora en la institución.

Carrasco, (2009) citado por Galindo, (2013) señala que: “la población viene a ser la totalidad de los elementos que poseen una característica que es objeto de análisis y sus valores son conocidos como parámetros”.

**Tabla 6. Tamaño de la muestra**

Descripción	Cantidad
Población docente	32
Tamaño de la muestra	32

Fuente: elaboración propia

#### 3.1.8.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

En esta investigación la unidad de análisis utilizada son 32 docentes del Liceo Militar de Honduras a los que se estudió para determinar cómo las competencias blandas han impactado en su desempeño laboral dentro de la institución.

#### 3.1.8.2 UNIDAD DE RESPUESTA

La unidad de respuesta para la presente investigación son los docentes del Liceo Militar de Honduras. De quienes por medio de la aplicación de los instrumentos de investigación seleccionados se obtendrán los datos necesarios para realizar la prueba de hipótesis.

### 3.2 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Estos son los procedimientos que ejecuta el investigador para recoger los datos y así elaborar la investigación. Arias, (2012) expresa que las técnicas de investigación son las distintas maneras, formas o procedimientos utilizados por el investigador para recopilar u obtener los datos o la información. En esta investigación se ha efectuado como técnica de recolección la encuesta sobre las competencias blandas de los docentes y la escala de evaluación del desempeño, las cuales

fueron aplicadas a los docentes del Liceo Militar de Honduras para recolectar información sobre las competencias blandas y el desempeño laboral.

### 3.3 INSTRUMENTOS

En esta sección se detallan los instrumentos utilizados para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo esta investigación.

#### 3.3.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación han sido dos, los cuales se han implementados por la variable estudiada.

Para medir las competencias blandas se elaboró instrumento, el cual ha servido de ayuda para la herramienta implementada en este estudio con 25 preguntas, considerando aspectos de liderazgo, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, inteligencia emocional (Anexo 1).

Para medir el desempeño laboral, se elaboró instrumento este consta de un total de 21 incisos que contiene datos como oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas, gestión de personal, compensación, apoyo del supervisor y condiciones ambientales de trabajo (Anexo 2).

#### 3.3.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para el proceso de validación de los instrumentos se ha utilizado el método de validación llamado juicio de expertos para lo cual se presenta la siguiente tabla.

**Tabla 7. Validación de los instrumentos**

Nombre del experto	Observación sobre el instrumento
Ninosca Andrade de Medina	Validado
Kenia L. Lagos Barahona	Validado
Paola María Castellanos Medina	Validado

Fuente: elaboración propia

### 3.3.1.3 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Al evaluar la fiabilidad del instrumento de habilidades blandas, se cuenta con una fiabilidad según el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.75 lo que lo vuelve altamente confiable.

**Tabla 8. Alfa de Cronbach del instrumento de habilidades blandas**

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.75	32

Al evaluar la fiabilidad del instrumento de desempeño laboral, se cuenta con una fiabilidad según el coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.87 lo que lo vuelve altamente confiable.

**Tabla 9. Alfa de Cronbach del instrumento de desempeño laboral**

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.87	32

### 3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Estas son todos los documentos sean escritos, orales o digitales que contienen información relevante que ayude a efectuar y darle solución al problema de investigación planteado, estas se deben conocer y analizar para que se puedan implementar de una manera óptima y aprovechando cada una de ellas al máximo, existen dos tipos de fuentes las cuales se les denomina primarias y secundarias.

### 3.4.1 FUENTES PRIMARIAS

Estas fuentes contienen información relativamente nueva u original la cual resulta del trabajo intelectual del autor que lo labora, esta información no ha sido interpretada, evaluada o filtrada por ninguna otra persona a parte del autor Silvestrini et al, (2008). Entre las fuentes primarias implementadas en este estudio se encuentran las siguientes:

1. La información recabada mediante los instrumentos y el análisis de los mismos.
2. Evaluaciones de desempeño aplicados durante la investigación.
3. Encuesta de habilidades blandas.
4. Información proporcionada por el Liceo Militar de Honduras.

### 3.4.2 FUENTES SECUNDARIAS

Estas fuentes contienen información primaria, de manera sintetizada y reorganizada. Son diseñadas especialmente para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos, se debe efectuar referencia de estas cuando no se pueden utilizar las fuentes primarias por alguna razón en específico, cuando los recursos son limitados o cuando la fuente es confiable (Silvestrini et al, 2008). Entre las fuentes secundarias que se han utilizado en esta investigación están:

1. Libros consultados en el CRAI.
2. Informes e investigaciones obtenidos del CRAI y Google académico.
3. Diccionarios como el de la RAE.
4. Artículos que interpretan otros trabajos
5. Sitios web como el de CRECERH, diarios nacionales e internacionales.

### 3.5 LIMITANTES DE ESTUDIO

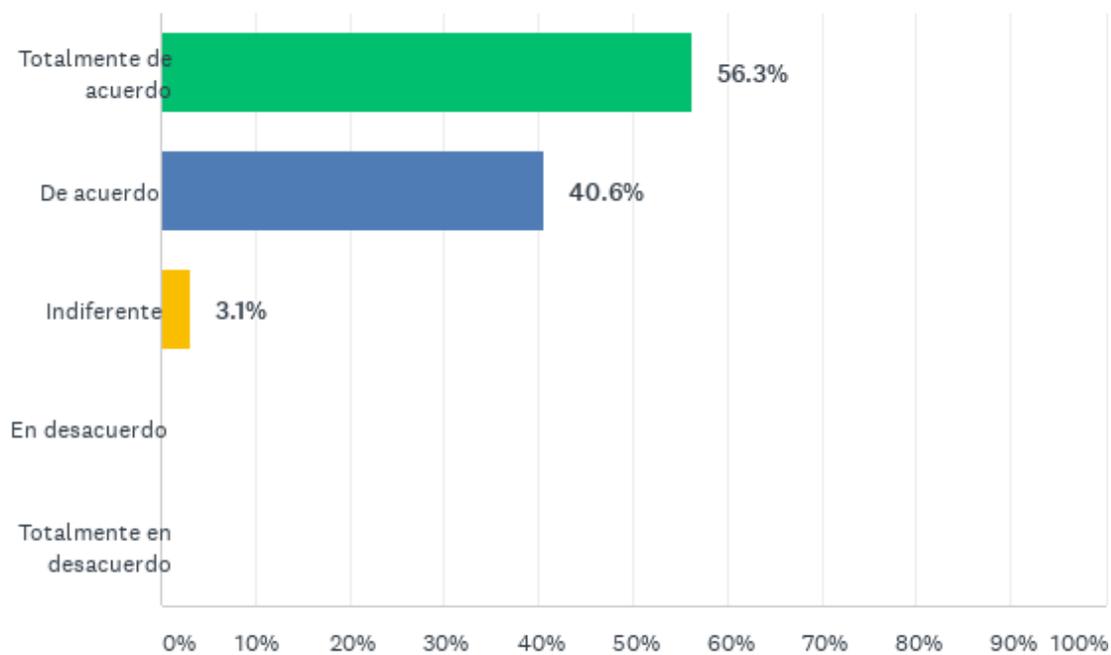
Estos son los obstáculos que el investigador puede experimentar en el proceso de investigación. Entre los limitantes que causaron ciertas dificultades en esta investigación fue la situación de pandemia que impera en el país, limitando las condiciones de levantamiento de información, la cual fue enmendada mediante el levantamiento en línea. Además, se puede considerar la poca experiencia de los investigadores en este tipo de estudios, lo que se ha compensado reforzando con información de otras investigaciones y asesores de la universidad.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se muestran los resultados de la investigación los cuales fueron obtenidos a través de la encuesta aplicada a los docentes del Liceo Militar de Honduras, conjuntamente con gráficas se presenta un análisis y descripción de estas.

### 4.1 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA DE HABILIDADES BLANDAS

Se efectuó una encuesta a los docentes del Liceo Militar de Honduras a los cuales se les consultó si cumplen con sus metas y objetivos a pesar de las adversidades.

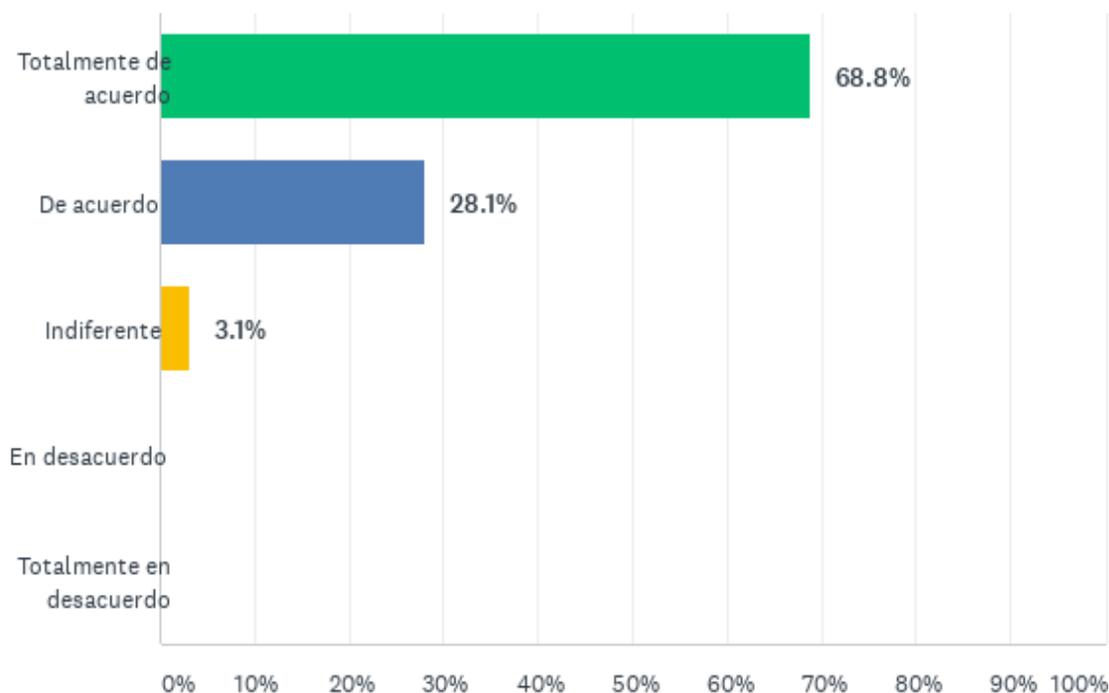


**Figura 13. Cumplimiento de metas y objetivos**

Fuente: Elaboración propia

El 56.3% manifestó que está totalmente de acuerdo en que cumplen con sus metas y objetivos, el 40.6% indicó que está de acuerdo y al 3.1% se le hace indiferente la interrogante. Esta interrogante obtuvo un promedio ponderado de 4.53. Con lo expuesto se puede concluir que en su mayoría los docentes están enfocados en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Al preguntarle a los docentes encuestados si al estar frente a una situación, evalúan dos o más opciones para resolverla;

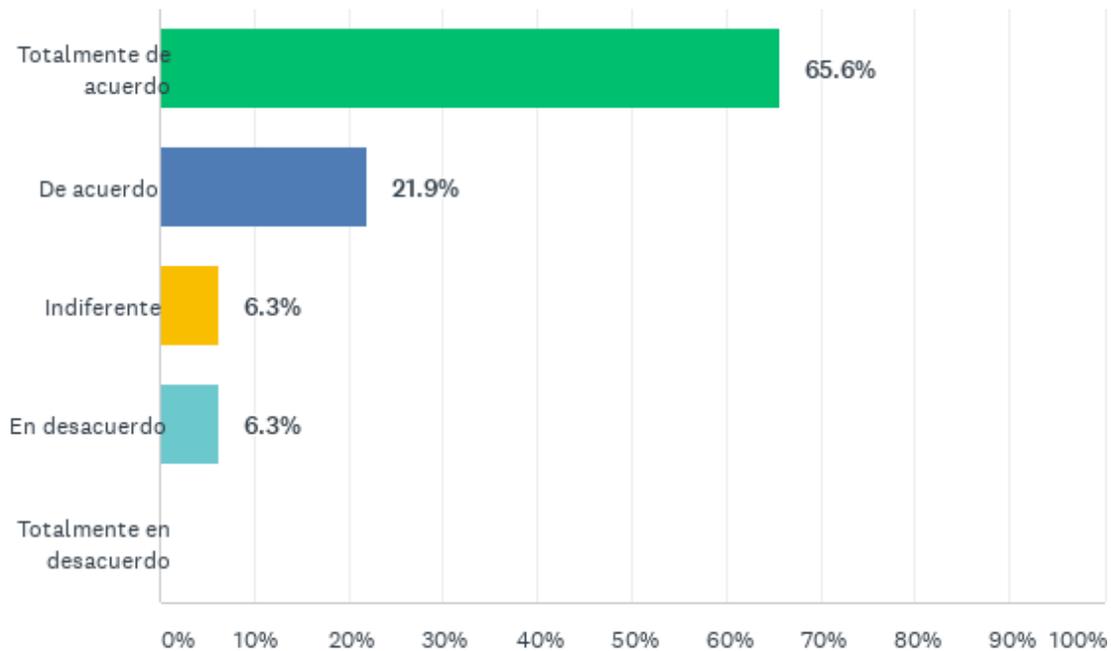


**Figura 14. Toma de decisiones**

Fuente: Elaboración propia

El 68.8% manifestó que está totalmente de acuerdo en que, si evalúan dos o más situaciones, el 28.1% dijo que está de acuerdo y a la minoría de 3.1% le fue indiferente la interrogante. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.66. Al observar los resultados es posible notar que un alto porcentaje de docentes prefiere evaluar varias opciones antes de resolver un problema, posiblemente esto lo realizan con la intención de resolverlo de la manera más adecuada.

Al preguntarle a los encuestados si estos defendían sus ideas y derechos sin pasar por encima de los otros;

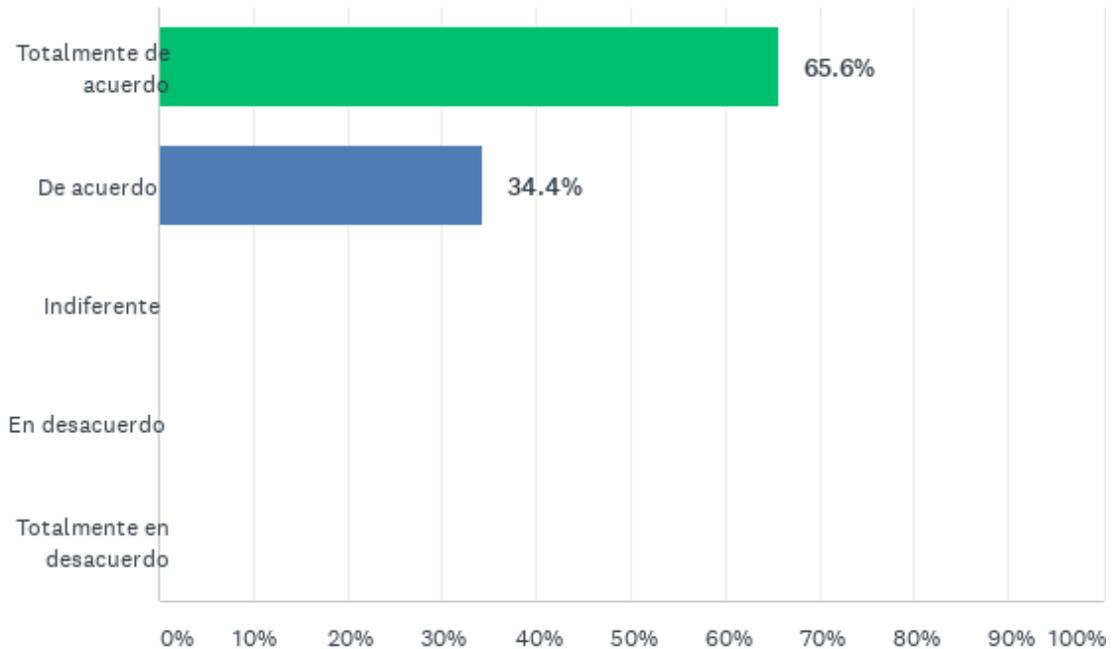


**Figura 15. Defender sus ideas y derechos**

Fuente: Elaboración propia

El 65.6% indicó que está totalmente de acuerdo, un 21.9% manifestó que está de acuerdo, el 6.3% reveló que se les hace indiferente el defender sus ideas y derechos sin pasar por encima de los otros, y un 6.3% respondió que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.47. Con estos resultados se puede decir que a un importante número de encuestados les interesa defender sus ideas sin tener que afectar a sus compañeros con sus acciones. Y solo un pequeño porcentaje expresan no defender sus ideas y derechos.

Se les consultó a los informantes si estos saben expresarse y ser responsable ante sus acciones.

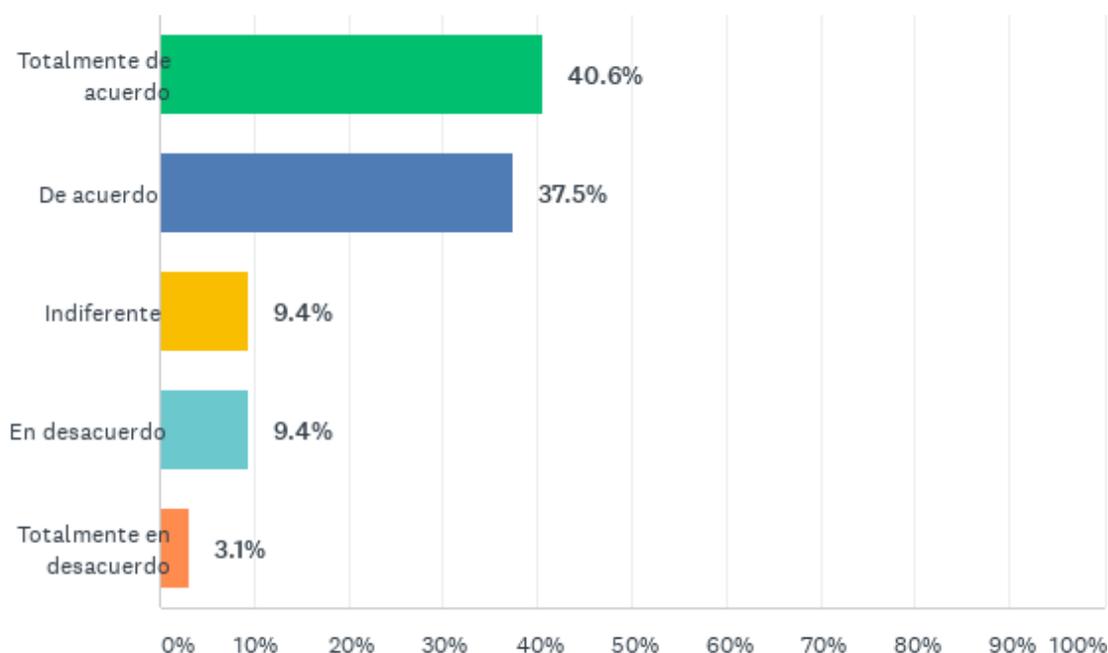


**Figura 16. Saber expresarse y ser responsables ante sus acciones**

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas demuestran que el 65.6% de ellos está totalmente de acuerdo con lo preguntado. El 34.4% manifestó que está de acuerdo con ello. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.66. Es notable que todos los docentes encuestados consideran que saben expresarse y son responsables de todas las acciones que realizan en el Liceo Militar de Honduras.

Al preguntarle a los encuestados si en la institución la administración continuamente insiste en que mejore el trabajo individual o en grupo;

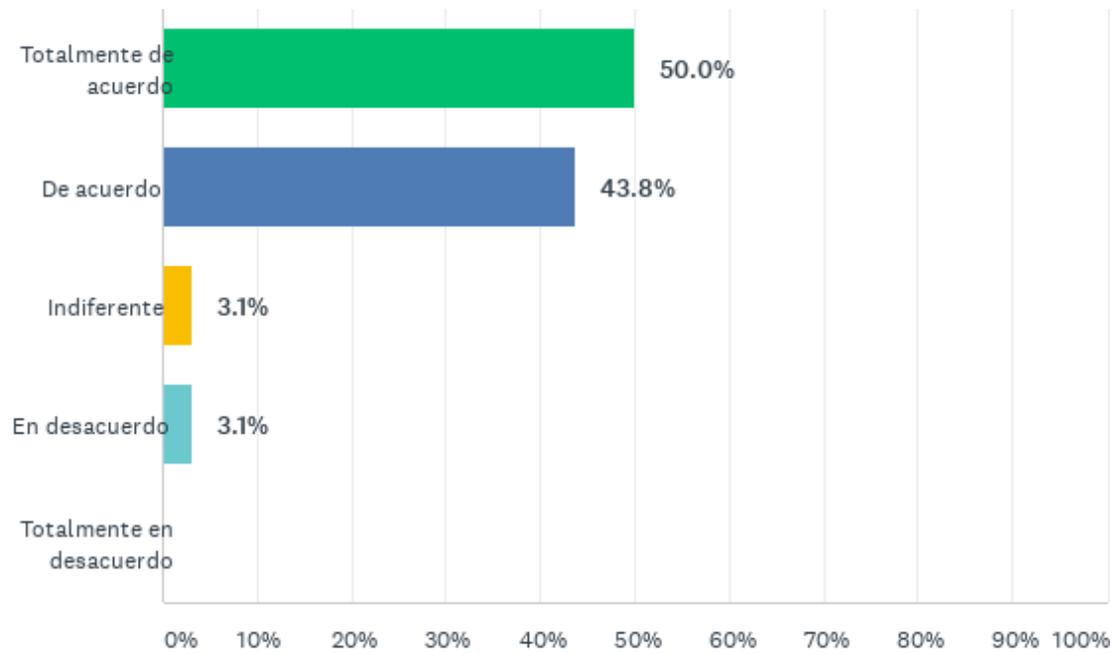


**Figura 17. Mejoramiento del trabajo individual o en grupo**

Fuente: Elaboración propia

El 40.6% manifestó que está totalmente de acuerdo, un 37.5% respondió que está de acuerdo. El 9.4% de los informantes fue indiferente a la interrogante. Sin embargo, otro 9.4% reveló que está en desacuerdo y el resto 3.1% indicó que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.03. Con lo anteriormente expuesto se puede decir que cierta cantidad de docentes no está de acuerdo con que la institución promulgue en que mejoren sus trabajos individuales o en grupo. Sin embargo, la gran mayoría expresan en que la institución insiste en mejorar el trabajo individual y en equipo lo cual es importante para brindar una educación de calidad.

Al preguntarle a los informantes si en la institución se les exige un alto rendimiento en el trabajo;

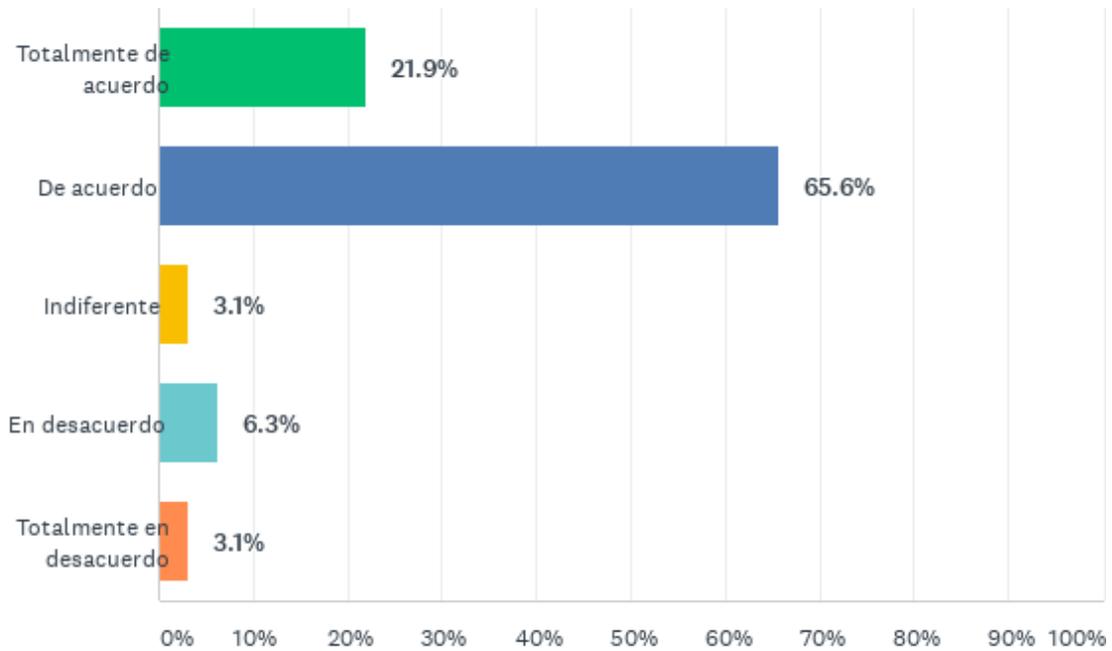


**Figura 18. Alto rendimiento en el trabajo**

Fuente: Elaboración propia

El 50% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 43.8% dijo que está de acuerdo, a un 3.1% y el resto 3.1% respondió que está en desacuerdo con la interrogante. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.41. Es notorio el hecho de que la mayor parte de los encuestados está de acuerdo con que en la institución se les exija un alto rendimiento en su trabajo, lo cual es necesario para el logro de la excelencia y para que con ello se brinde una educación adecuada, con los estándares de calidad que la institución tiene proyectado alcanzar.

Al preguntarle a los encuestados si en la institución las personas suelen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo;

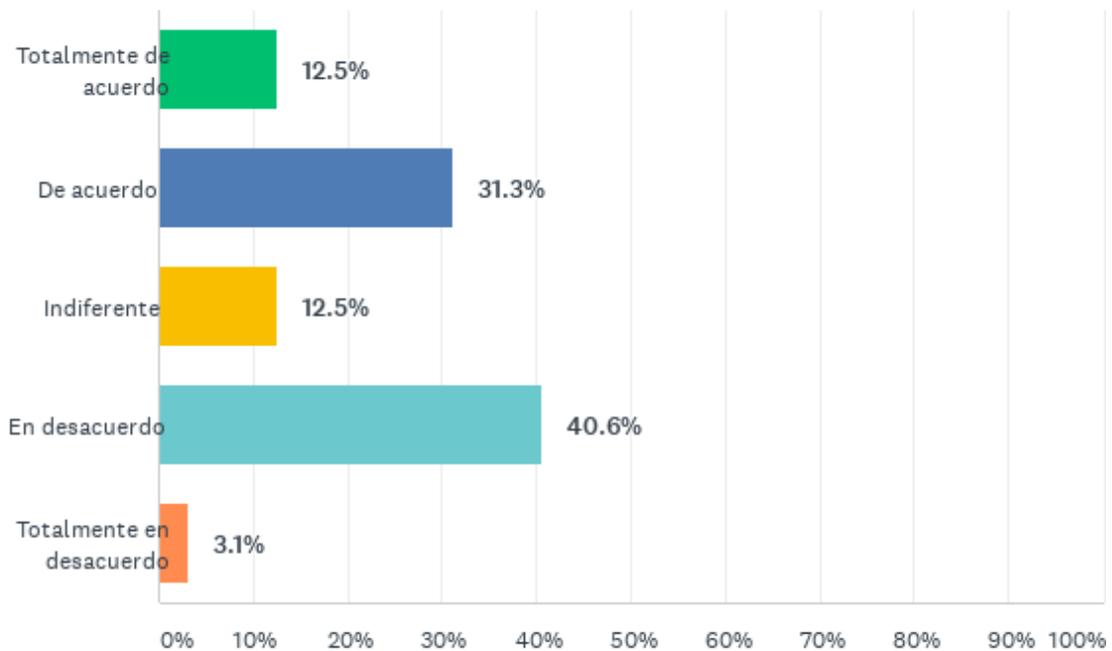


**Figura 19. Hacer bien su trabajo**

Fuente. Elaboración propia

El 21.9% indicó que está totalmente de acuerdo, un alto porcentaje de 65.6% manifestó que está de acuerdo, al 3.1% se le es indiferente la interrogante, sin embargo, el 6.3% se mostró en desacuerdo y el 3.1% respondió que estaba totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.97. De lo antes expuesto se puede indicar que en un porcentaje significativo de respuestas concuerdan con la importancia que existe en la institución por efectuar un trabajo eficiente en el que se obtengan los resultados esperados por los docentes y por ende por el centro educativo.

Al consultarle a los informantes si al presentarse un problema en el trabajo este debe resolverse por ellos mismos y no necesariamente involucrando a los jefes;

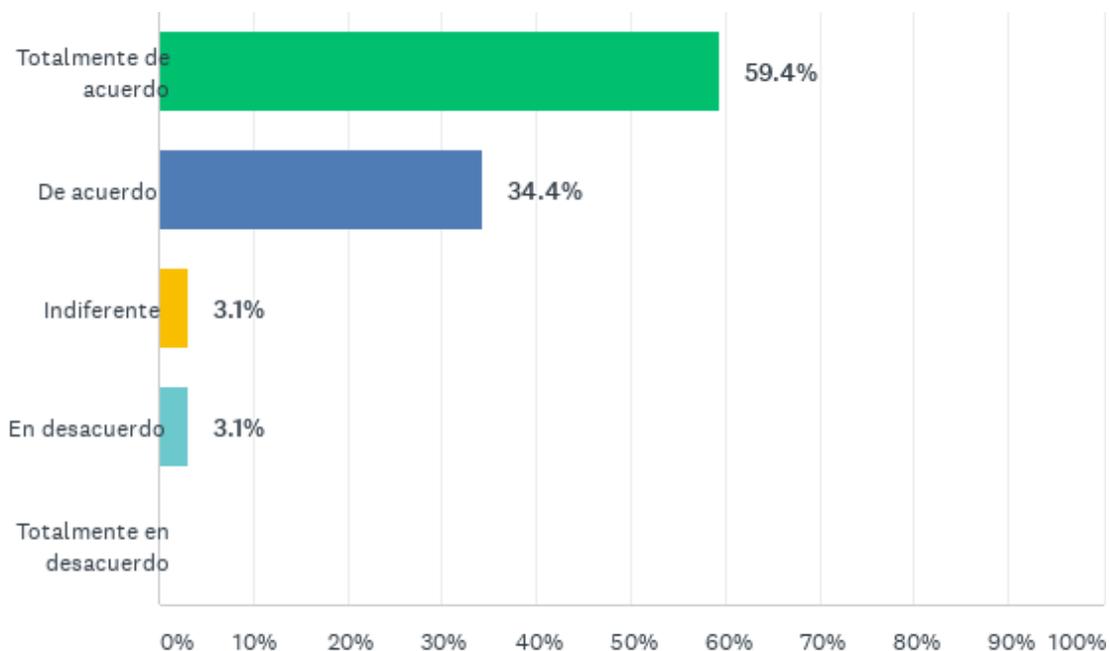


**Figura 20. Resolución de problemas en el trabajo.**

Fuente: Elaboración propia

El 12.5% reveló que está totalmente de acuerdo, 31.3% manifestó que está de acuerdo, a un 12.5% le fue indiferente la interrogante, el 40.6% dijo que está en desacuerdo y el resto 3.1% respondió que está totalmente de acuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.09. Con los datos anteriores se puede observar que con respecto a esta interrogante las respuestas fueron equitativas esto podría deberse al hecho de que existen muchos problemas que pueden ser resueltos sin intervención de superiores inmediatos, pero así mismo existen otros más delicados que si requieren de su involucramiento.

Se les preguntó a los informantes si estos comprenden la realidad de un conflicto y buscan alternativas para solucionarlo escapando de la agresividad;

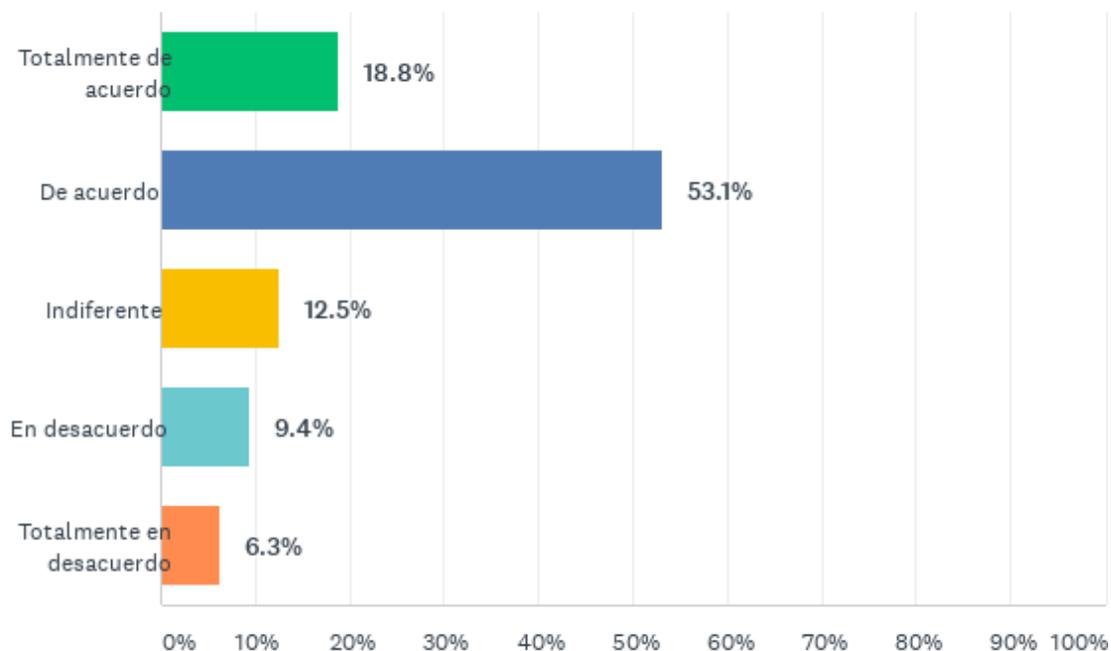


**Figura 21. Resolver conflictos sin necesidad de agresividad.**

Fuente: Elaboración propia

El 59.4% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 34.4% dijo que está de acuerdo, un 3.1% fue indiferente a la interrogante y el 3.1% reveló que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.50. La mayoría de los participantes de la encuesta están de acuerdo con que la agresividad no es la respuesta para la solución de conflictos y que existen otras alternativas para resolverlos. Lo cual es importante ya que lo que ellos reflejan, es lo que sus estudiantes van a adquirir de los mismos.

Se les consultó a los docentes del instituto si la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos;

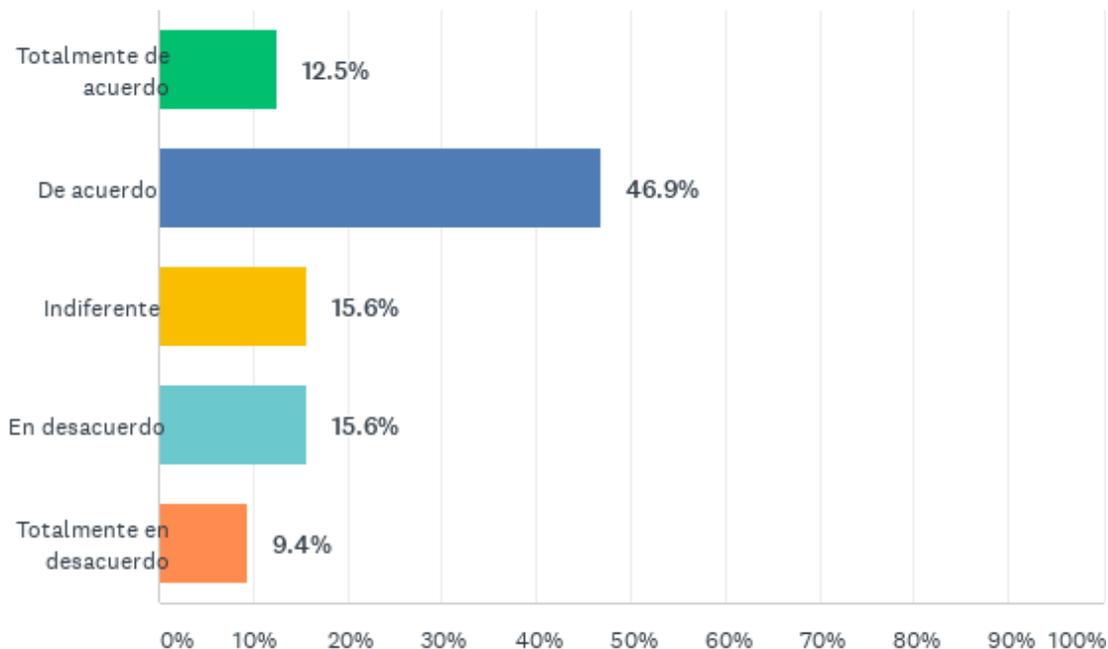


**Figura 22. Toma de Decisiones**

Fuente: Elaboración propia

El 18.8% indicó que está totalmente de acuerdo, el 53.1% manifestó que está de acuerdo, a un 12.5% se le fue indiferente la interrogante, 9.4% se mostró en desacuerdo y el resto 6.3% dijo que estaba totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.69. Con estos datos se puede concluir que en su mayoría los encuestados están de acuerdo con que las decisiones en la institución son tomadas de manera cautelosa, realizando análisis acuciosos para una toma de decisiones acertada y de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos y las metas de la institución. Sin embargo, hay quienes consideran que las decisiones no son tomadas de la manera antes mencionada.

Al preguntarle a los encuestados si dentro de la institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal;

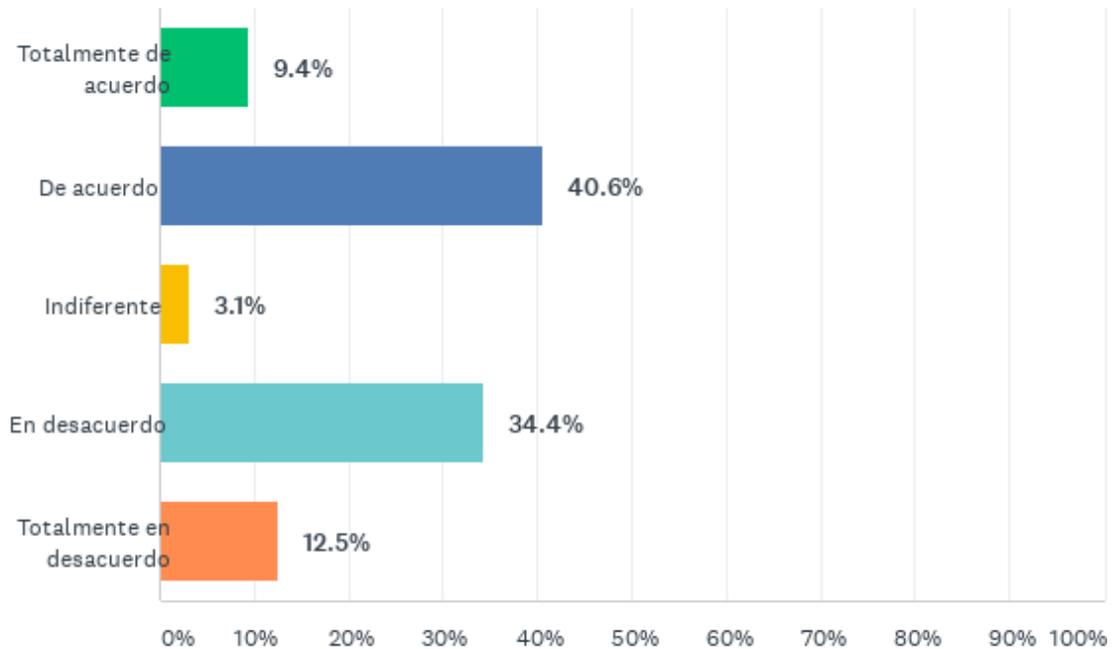


**Figura 23. Relación entre la administración y el personal**

Fuente: Elaboración propia

El 12.5% manifestó que está totalmente de acuerdo, 46.9% indicó que está de acuerdo con la interrogante, un porcentaje de 15.6% reveló que le es indiferente la pregunta, otro 15.6% respondió que está en desacuerdo y el 9.4% reveló que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.94. Las relaciones en el entorno de trabajo son de suma importancia esto debido a que en un ambiente laboral agradable se pueden lograr más fácilmente los objetivos de la organización, en este caso las respuestas positivas tienen un mayor porcentaje que las negativas con lo cual se puede concluir que existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal de la institución. Sin embargo, hay un porcentaje bastante considerable que expresa que no hay buenas relaciones entre la administración y el personal.

Al preguntarle a los informantes si consideraban que la empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado;

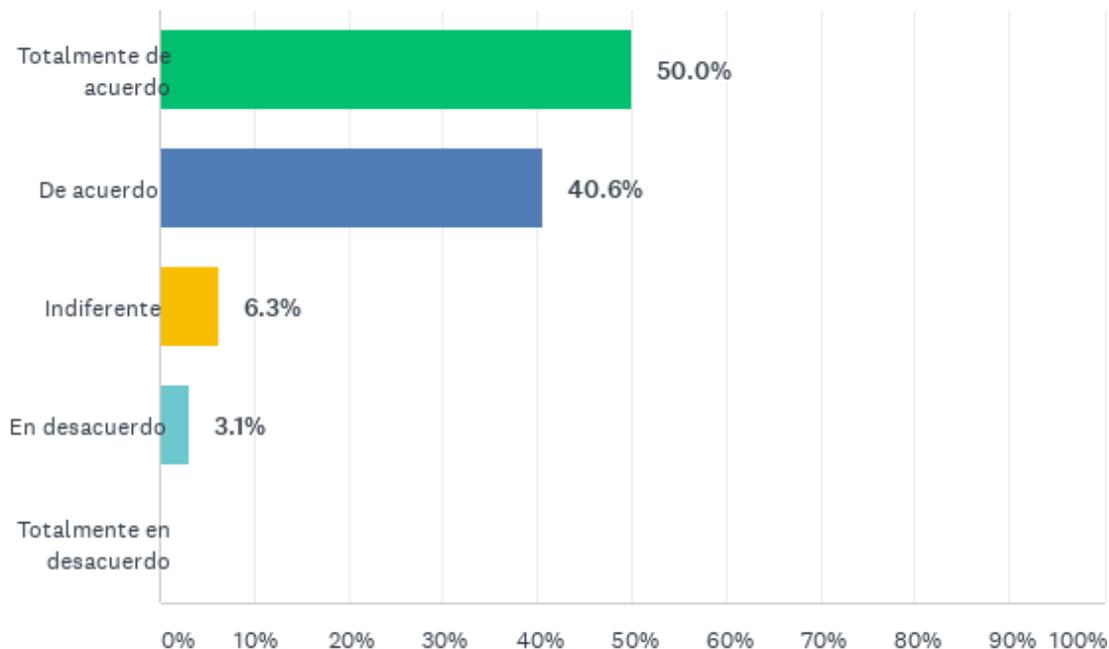


**Figura 24. Ambiente cómodo y relajado en la institución.**

Fuente: Elaboración propia

El 9.4% dijo que estaba totalmente de acuerdo, el 40.6% manifestó que estaba de acuerdo, y un 3.1% fue indiferente la pregunta; sin embargo, un 34.4% se mostró en desacuerdo, al igual que un 12.5% que respondió que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.38. De los resultados obtenidos se puede notar que las respuestas están relativamente equitativas por lo cual se puede concluir que para cierto personal el ambiente de trabajo es óptimo y para otros no lo es, esto puede deberse a las exigencias de la administración en cuanto al cumplimiento de los objetivos.

Al comentarle al personal de la institución encuestado si posee facilidad de expresión y comunicación;

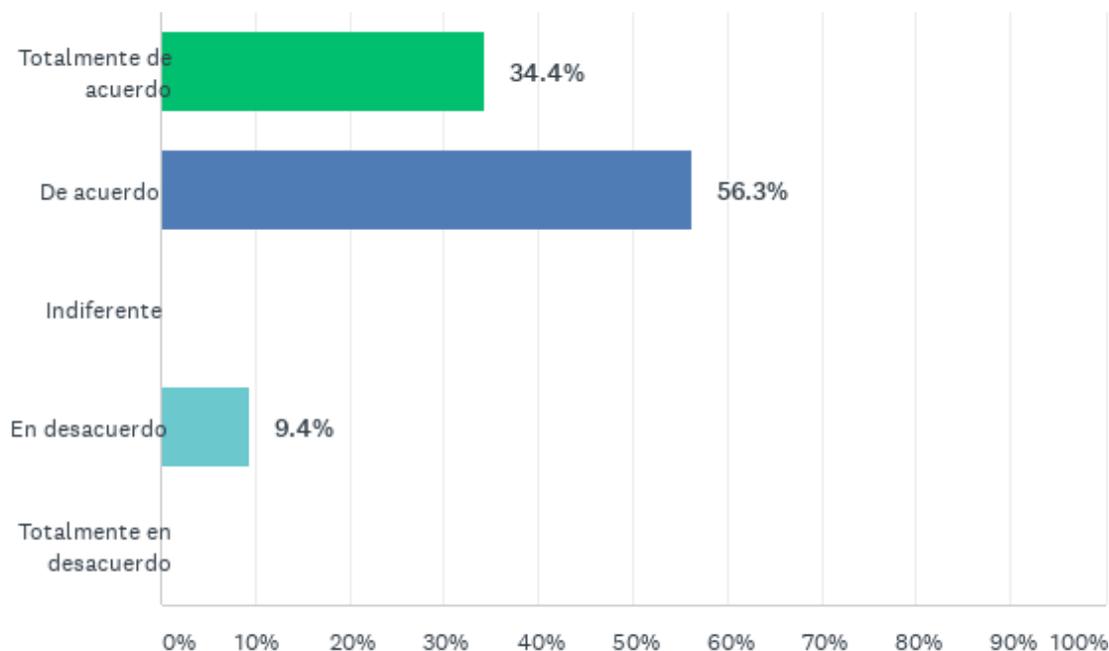


**Figura 25. Facilidad de expresión y comunicación**

Fuente: Elaboración propia

El 50% de las respuestas se mostraron en total acuerdo con la interrogante, un 40.6% manifestó que está de acuerdo, a un 6.3% le fue indiferente la pregunta y un 3.1% reveló que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.00. Es notorio que la mayoría de los encuestados están de acuerdo con que poseen facilidad de expresión y comunicación, lo cual implica que son eficientes al momento de transmitir su conocimiento con los demás.

Se les preguntó a los informantes si ante una situación difícil observa al otro, lo entiende y se pone en su lugar;

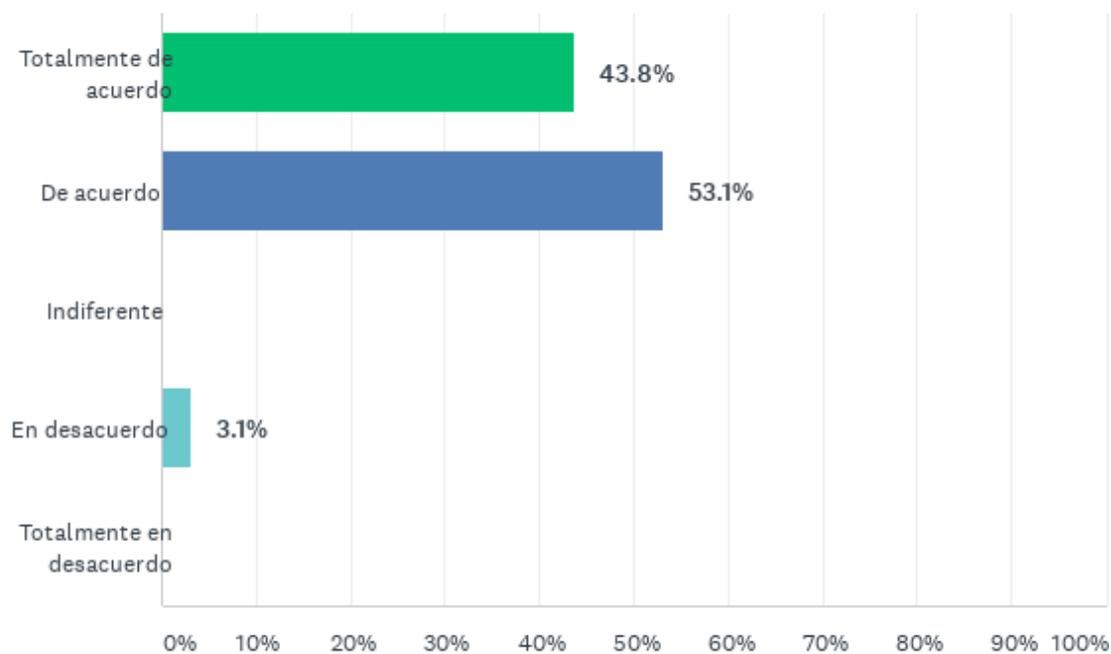


**Figura 26. Ponerse en el lugar de los demás en situaciones difíciles**

Fuente: Elaboración propia

El 34.4% manifestó que está totalmente de acuerdo con esa actitud ante una situación difícil, el 56.3% respondió que está de acuerdo y solamente un 9.4% se mostró en desacuerdo con la pregunta. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.38. Con lo antes expuesto se puede concluir con que en los encuestados existe empatía y ayuda mutua cuando ocurren circunstancias difíciles.

Se le consultó al personal encuestado si estos entendían situaciones sociales y personales y si responden a ellas de forma asertiva;

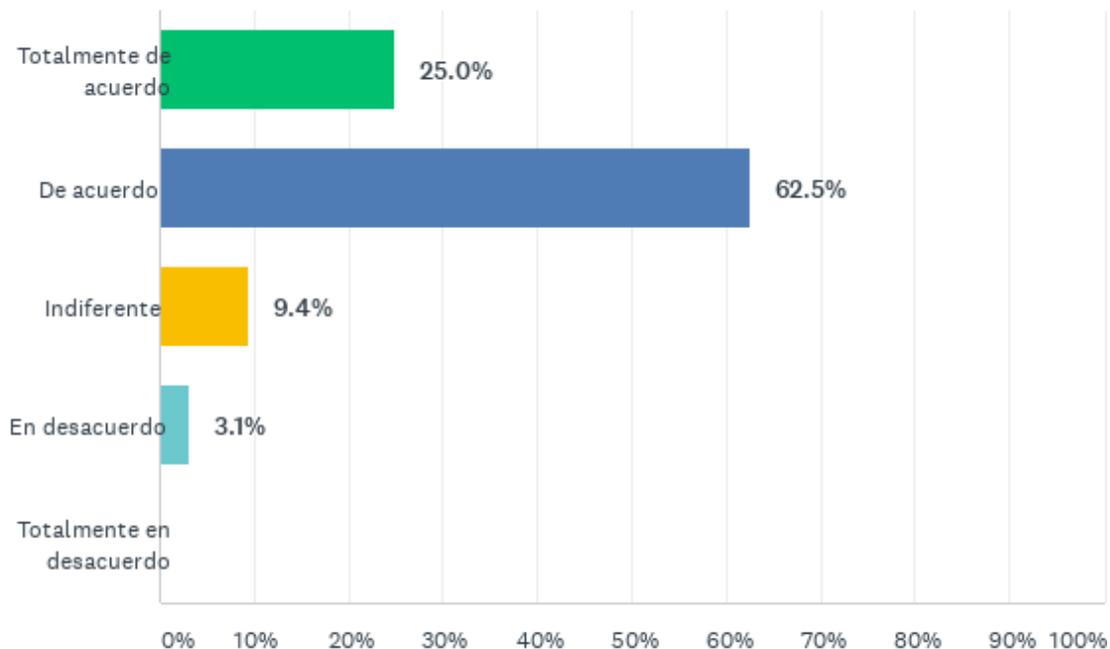


**Figura 27. Entendimiento de situaciones sociales y personales.**

Fuente: Elaboración propia

El 43.8% manifestó que está totalmente de acuerdo, un 53.1% se mostró en acuerdo y el resto 3.1% dijo que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.16. De esto se puede concluir con que la mayoría del personal docente se muestra de forma asertiva ante situaciones sociales y personales. Solo un porcentaje significativamente bajo se muestran indiferentes ante estas situaciones.

Al consultar si saben interiorizar reacciones y respuestas en situaciones de riesgo los encuestados;

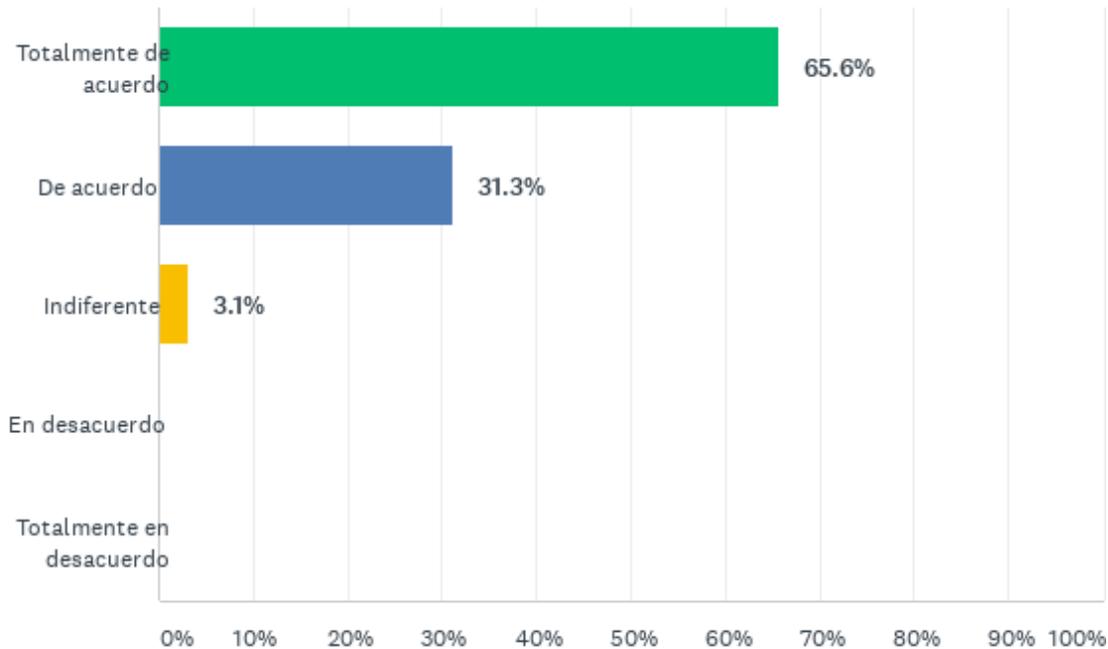


**Figura 28. Interiorizar reacciones y respuestas en situaciones de riesgo**

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo que el 25% está totalmente de acuerdo, un 62.5% manifestó que está de acuerdo, el 9.4% se mostró indiferente ante la interrogante y el resto 3.1% está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.38. Con estos datos se puede concluir que casi todos los informantes pueden interiorizar sus reacciones y respuestas cuando se presentan situaciones en las que corren algún tipo de riesgo.

Se le pregunto a los encuestados si estos desarrollan empatía dentro de la institución;

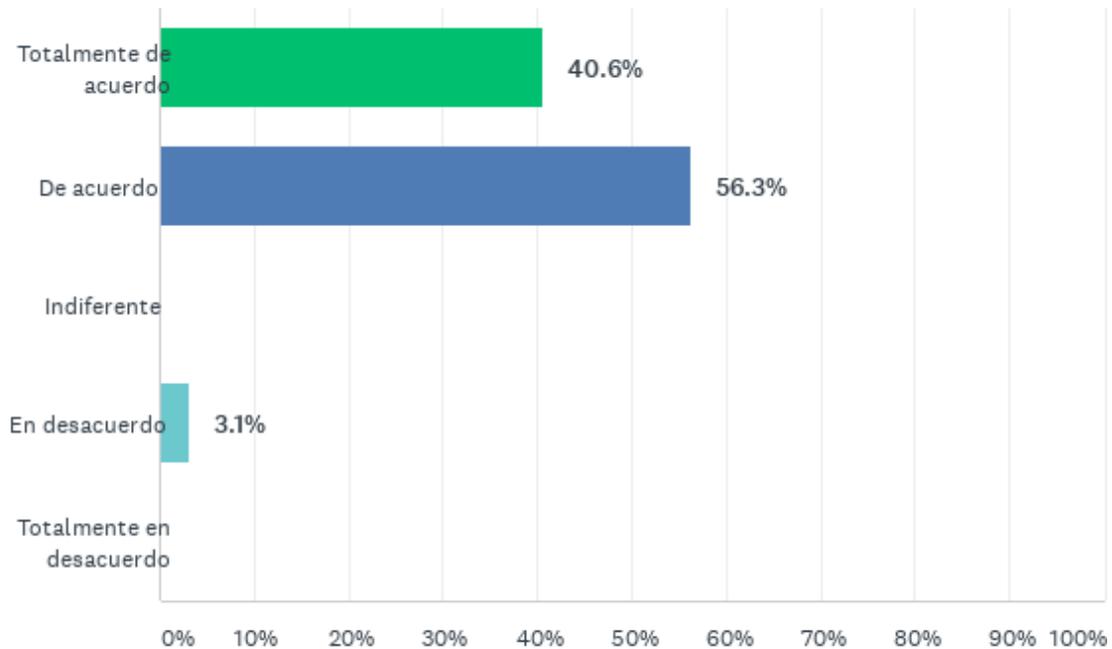


**Figura 29. Empatía en la institución**

Fuente: Elaboración propia

Un 65.6% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 31.3% se mostró de acuerdo y solamente un 3.1% fue indiferente a la pregunta. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.09. Es evidente que dentro de la institución existe un alto grado de empatía entre los compañeros lo cual es un aspecto a favor. Lo que permite alcanzar un ambiente laboral agradable.

Al consultarle a los encuestados si al encontrarse en situaciones difíciles cuentan con capacidad de controlar sus pensamientos, emociones y acciones;

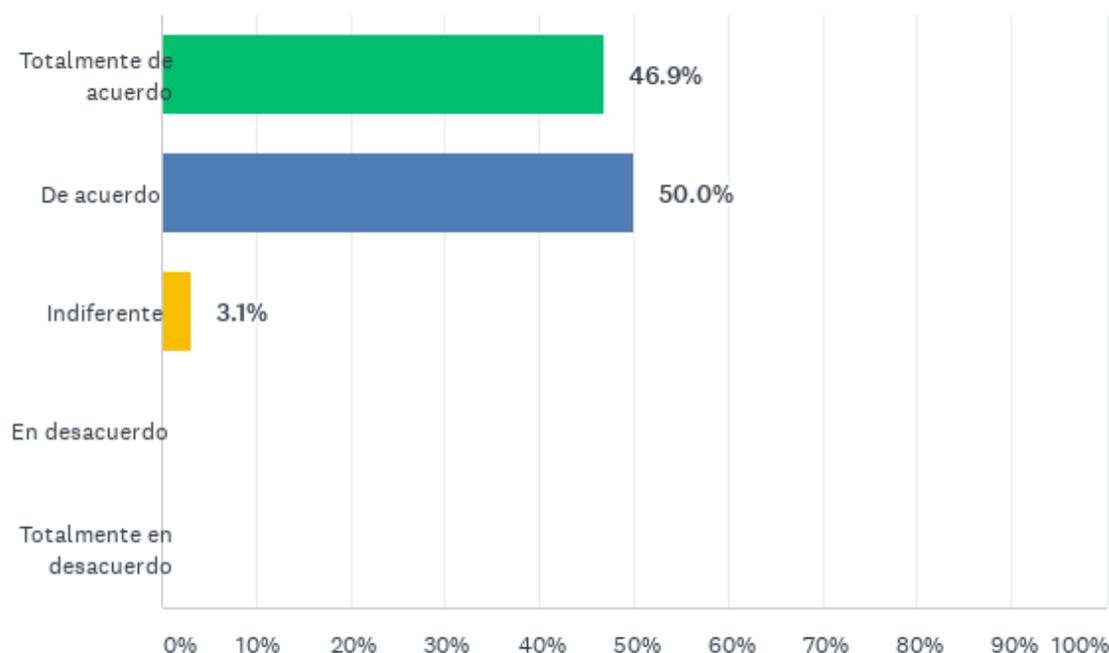


**Figura 30. Control de pensamientos, emociones y acciones en situaciones difíciles**

Fuente: Elaboración propia

El 40.6% indicó que está totalmente de acuerdo, el 56.3% respondió que está de acuerdo y solamente un 3.1% se mostró en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.34. Con lo anterior se puede concluir que la mayor parte de los encuestados pueden controlar sus pensamientos, emociones y acciones al encontrarse en una condición difícil.

Se les consultó a los participantes de la encuesta si estos desarrollan la empatía dentro de la institución;

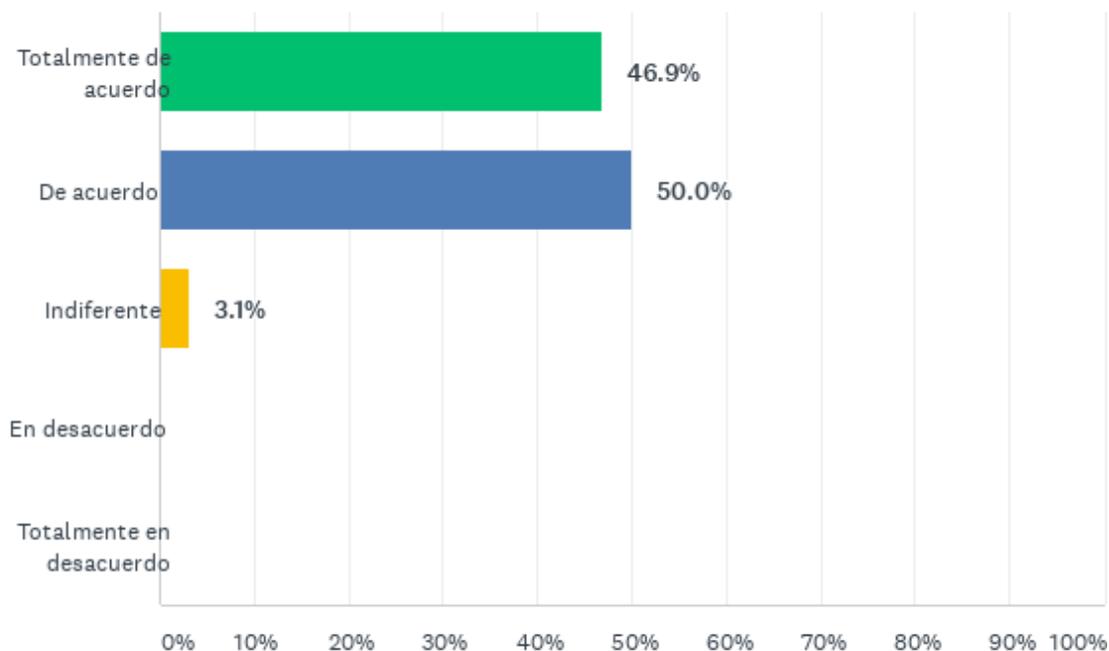


**Figura 31. Desarrollo de empatía dentro de la institución**

Fuente: Elaboración propia

El 46.9% manifestó que está totalmente de acuerdo con ello, 50% respondió que está de acuerdo y solamente al 3.1% fue indiferente a la pregunta. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.63. El desarrollo de empatía por las personas con las que se labora es importante ya que a través de ella se fortalecen las relaciones en la institución y se establecen lazos de compañerismo entre los colaboradores de esta.

Se les preguntó a los informantes si estos tienen la habilidad de analizar el entorno y adaptarse a él con facilidad;

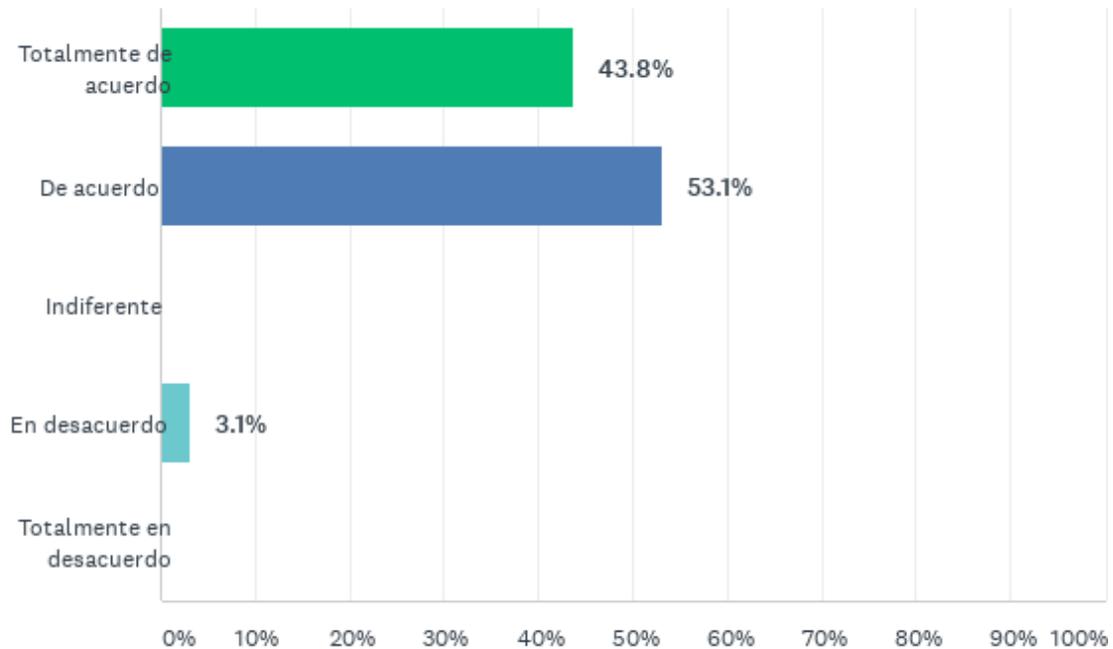


**Figura 32. Habilidad de analizar el entorno y adaptarse**

Fuente: Elaboración propia

El 46.9% indicó que está totalmente de acuerdo, el 50% dijo que está de acuerdo y solamente el 3.1% se mostró indiferente ante la interrogante. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.44. De lo datos obtenidos se puede concluir que prácticamente todos los encuestados cuentan con la habilidad de analizar el entorno y adaptarse a este, lo cual es algo beneficioso para la institución pues al efectuar cambios estos se pueden adaptar fácilmente.

Al consultar con los encuestados si estos tienen la capacidad para valorar y juzgar su propia actuación realizando un aprendizaje de ella;

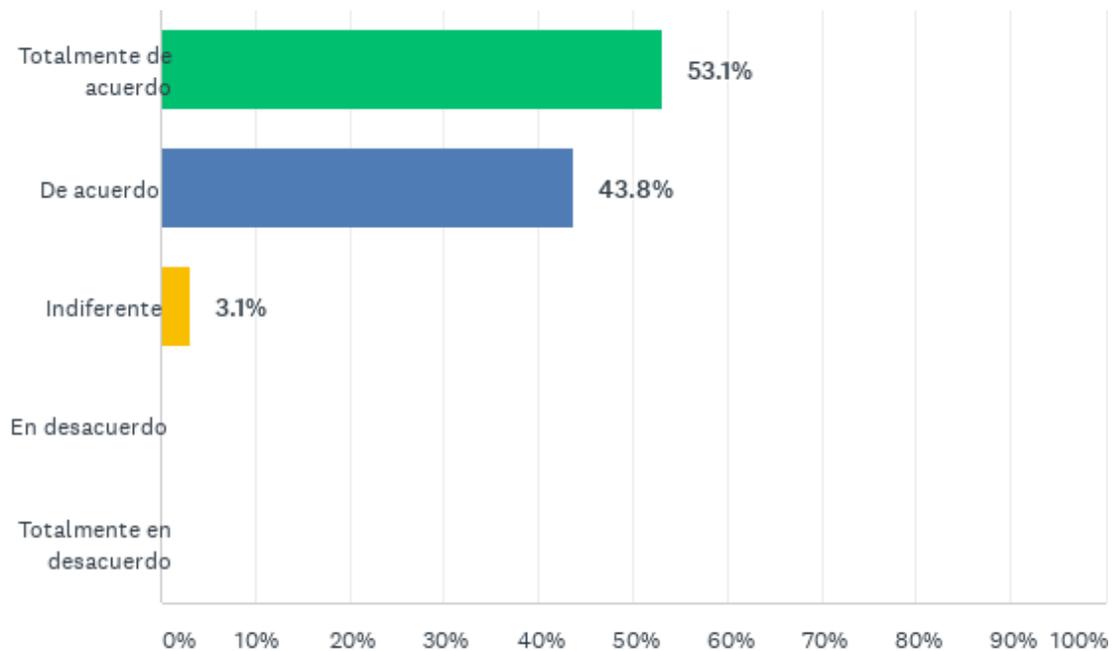


**Figura 33. Capacidad para valorar y juzgar su propia actuación**

Fuente: Elaboración propia

El 43.8% indicó que está totalmente de acuerdo, el 53.1% respondió que está de acuerdo y solamente el 3.1% reveló que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.38. Con estos datos se puede concluir que la mayoría de los participantes tienen la capacidad de valorarse y juzgar sus actitudes y con ello aprender y mejorar en su parte profesional y personal. Con lo cual se benefician y de igual manera su rendimiento laboral.

Al consultarle a los encuestados si estos tienen la habilidad de reconocer sus cualidades, fortalezas y debilidades;

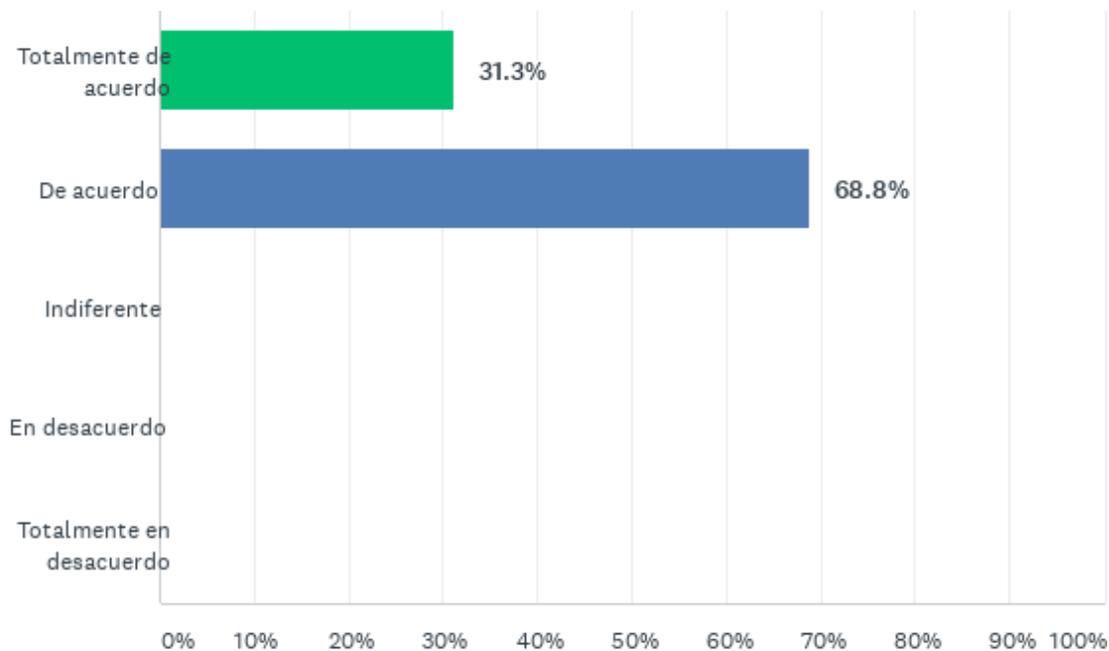


**Figura 34. Habilidad de conocer sus cualidades, fortalezas y debilidades**

Fuente: Elaboración propia

El 53.1% está totalmente de acuerdo, el 43.8% está de acuerdo y solamente un 3.1% se mostró indiferente ante la interrogante. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.50. Con los datos encontrados en este inciso se puede concluir que los informantes tienen confianza en sí mismos y saben cuáles son las áreas en las cuales pueden tener alguna falla.

Se les consultó a los participantes de la encuesta si se sienten capaz de negociar con otras personas sobre distintos intereses o beneficios concretos de manera que todas las partes de la negociación salgan beneficiadas;

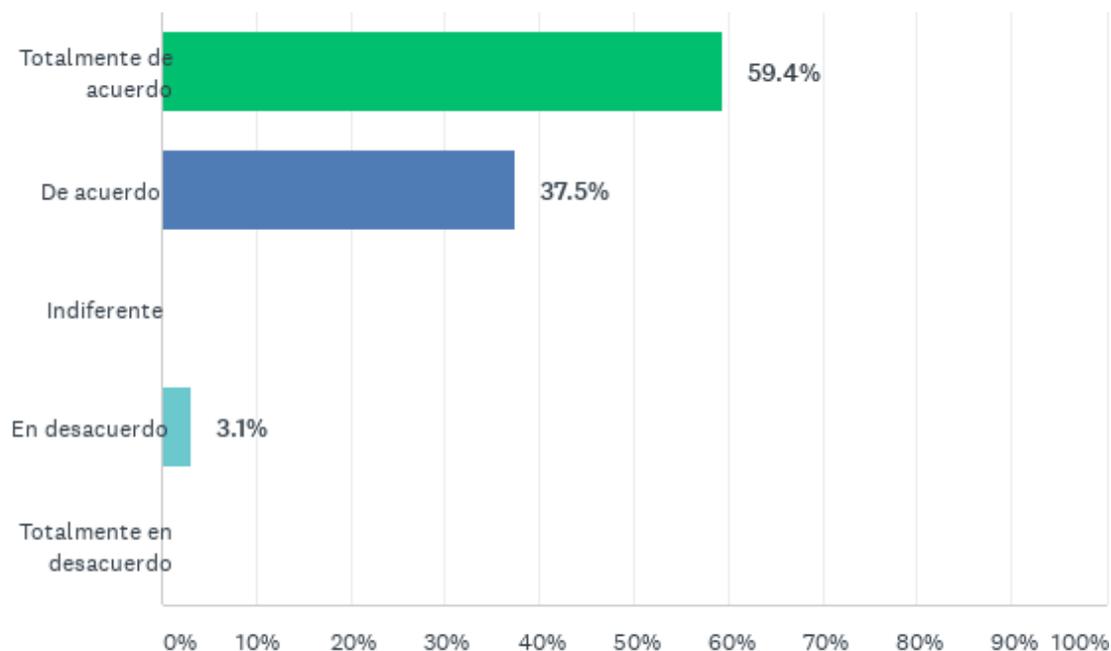


**Figura 35. Capacidad de Negociación**

Fuente: Elaboración propia

El 31.3% está totalmente de acuerdo con lo anteriormente expuesto y el resto 68.8% está de acuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.31. Con estos datos se puede concluir que los colaboradores del centro cuentan con la capacidad de negociación.

Al consultarle a los colaboradores de la institución, si estos respetan las opiniones, pensamientos y actos de otras personas, aunque no los comparta;

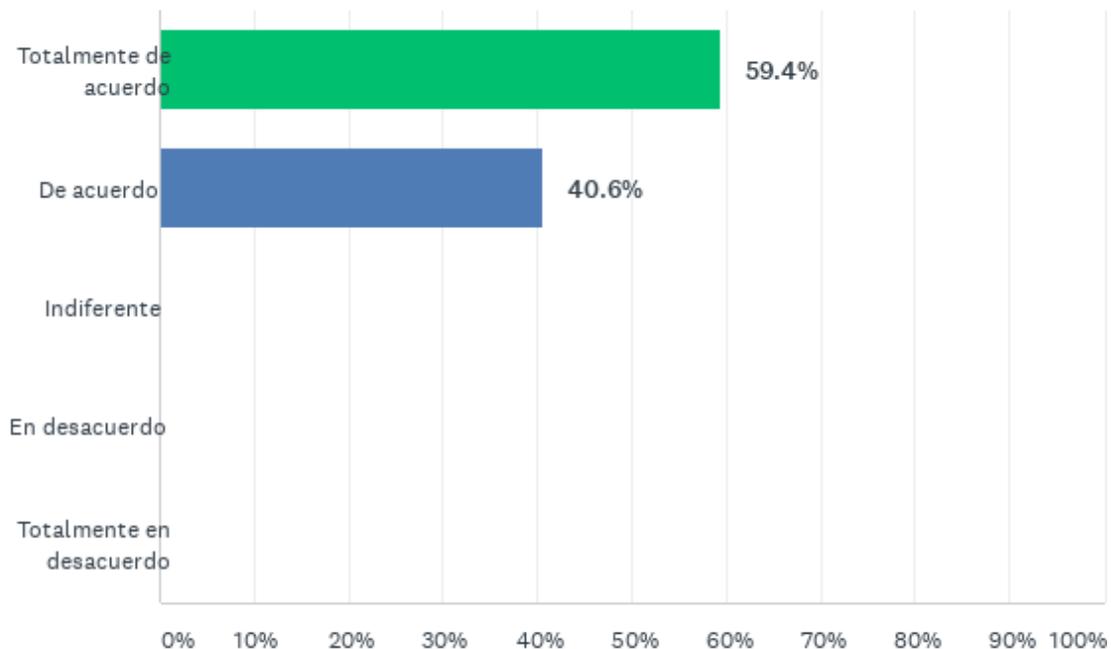


**Figura 36. Respeta opiniones, pensamientos y actos de otras personas.**

Fuente: Elaboración propia

El 59.4% está totalmente de acuerdo, un 37.5% se mostró de acuerdo con la interrogante y solamente un 3.1% dijo que estaba en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.53. Como conclusión se puede decir que los informantes presentan respeto hacia los demás, aunque no compartan los mismos pensamientos, opiniones o actos con estas.

Se les preguntó a los informantes si estos escuchan detenidamente a las personas, demostrándoles que están siendo escuchadas;



**Figura 37. Escucha detenidamente a las personas.**

Fuente: Elaboración propia

El 59.4% manifestó que está totalmente de acuerdo y el resto 40.6% respondió que estaba de acuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.59. Los resultados obtenidos en esta interrogante fueron positivos, lo cual demuestra que los colaboradores cuentan con la habilidad de escuchar a los demás y de esta manera apoyar y motivar a los mismos.

**Tabla 10. Resultados del instrumento de competencias blandas**

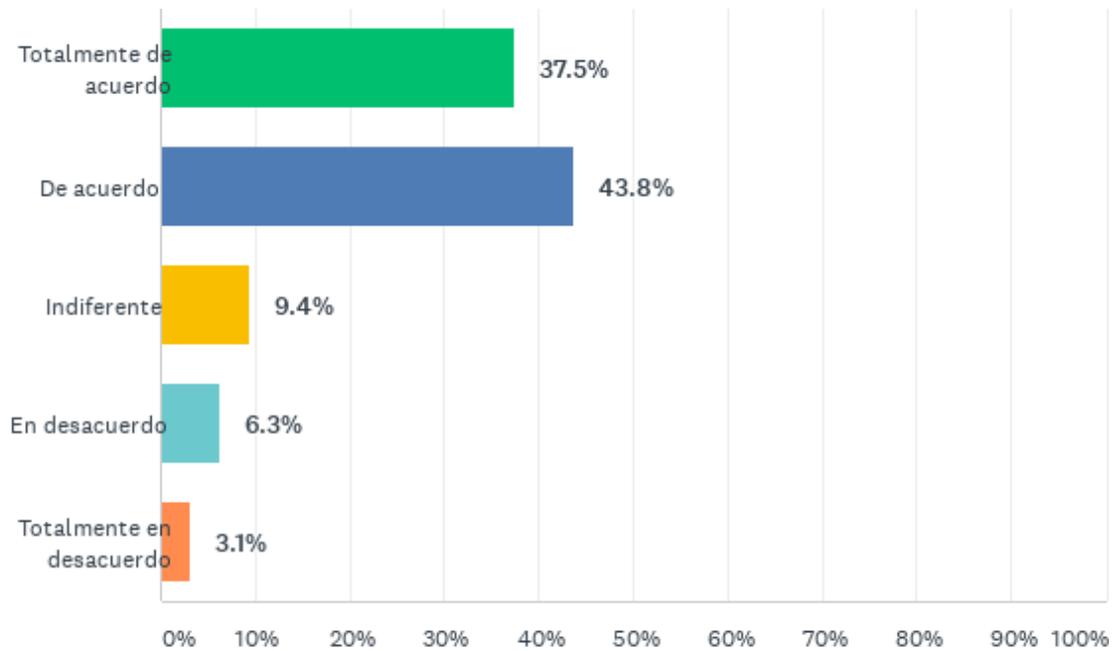
Variable	Dimensiones	Indicadores	Nota del indicador	Nota de la dimensión	Promedio general	Porcentaje general
Habilidades Blandas	Liderazgo	Determinación	4.53	4.58	4.22	84%
		Toma de decisiones	4.66			
		Asertividad	4.47			
			4.66			
	Trabajo en equipo	Crecimiento colectivo.	4.03	3.75		
			4.41			
			3.97			
		Resolución de conflictos	3.09			
			4.50			
			3.69			
			2.94			
	Participación	3.38				
	Relaciones interpersonales	Sociabilidad	3.00	4.10		
		Comunicación	4.38			
		Empatía	4.16			
			4.38			
			4.09			
			4.63			
	Inteligencia emocional	Autorregulación	4.34	4.44		
			4.44			
Autoconocimiento		4.38				
		4.50				
Habilidades sociales		4.31				
		4.53				
		4.59				

Fuente: elaboración propia

## 4.2 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento de desempeño laboral aplicado a los docentes del Liceo Militar de Honduras.

Se le consultó a los encuestados si dentro de la institución están definidas las rutas de evacuación en caso de incendios u otra emergencia;



**Figura 38. Definición de rutas de evacuación en la institución.**

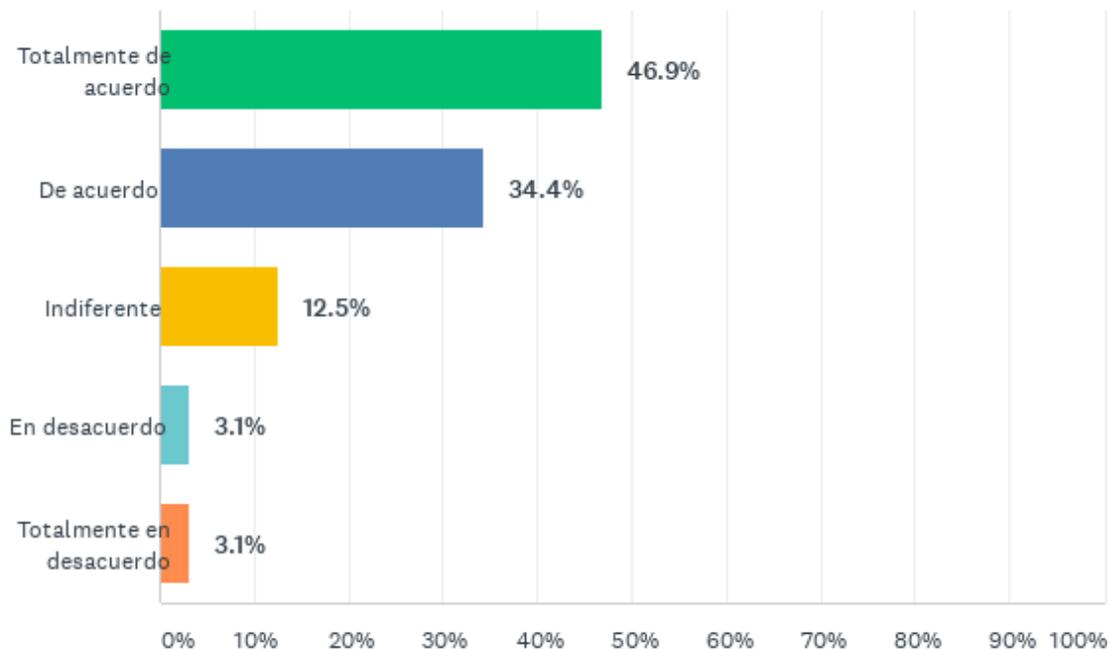
Fuente: Elaboración propia

el 37.5% manifestó que está totalmente de acuerdo con las señalizaciones de evacuación con las que cuenta la empresa, el 43.8% reveló que está de acuerdo, un 9.4% se mostró indiferente ante la interrogante, el 6.3% respondió que está en desacuerdo y el 3.1% indicó que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.06.

Las rutas de evacuación dentro de las instituciones son de suma importancia ya que al ocurrir una emergencia las personas que se encuentran dentro de ella tienen el conocimiento de a qué lugar deben avocarse para estar a salvo, a través de las respuestas encontradas en el inciso se puede observar que solamente una minoría piensa que las señales de evacuación dentro del centro

no están bien señalizadas, esto puede deberse a que piensan que entre más señalización exista más seguros estarán en caso de un incendio o emergencia.

Se les comentó a los informantes si las condiciones del área de trabajo cuentan con la iluminación, ventilación y espacios adecuados para hacer su trabajo de forma confortable;

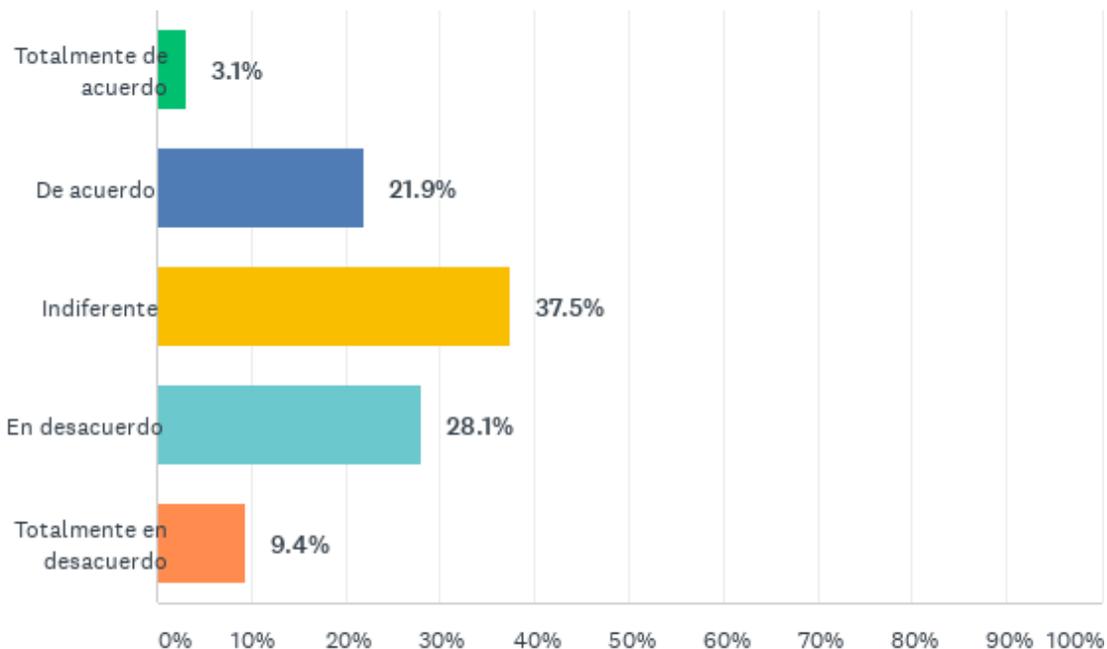


**Figura 39. Condiciones del área de trabajo**

Fuente: Elaboración propia

El 46.9% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 34.4% indicó que está de acuerdo, un 12.5% se mostró indiferente ante la interrogante, un 3.1% dijo estar en desacuerdo y el resto 3.1% reveló que estaba en total desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.19. Con lo anteriormente expuesto se puede concluir que los colaboradores de la institución se encuentran en su mayoría conformes con las condiciones físicas en las que realizan su trabajo. Y solamente una minoría no están conformes con las condiciones físicas de su área de trabajo.

Al preguntarle a los encuestados si la institución cuenta con planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional;

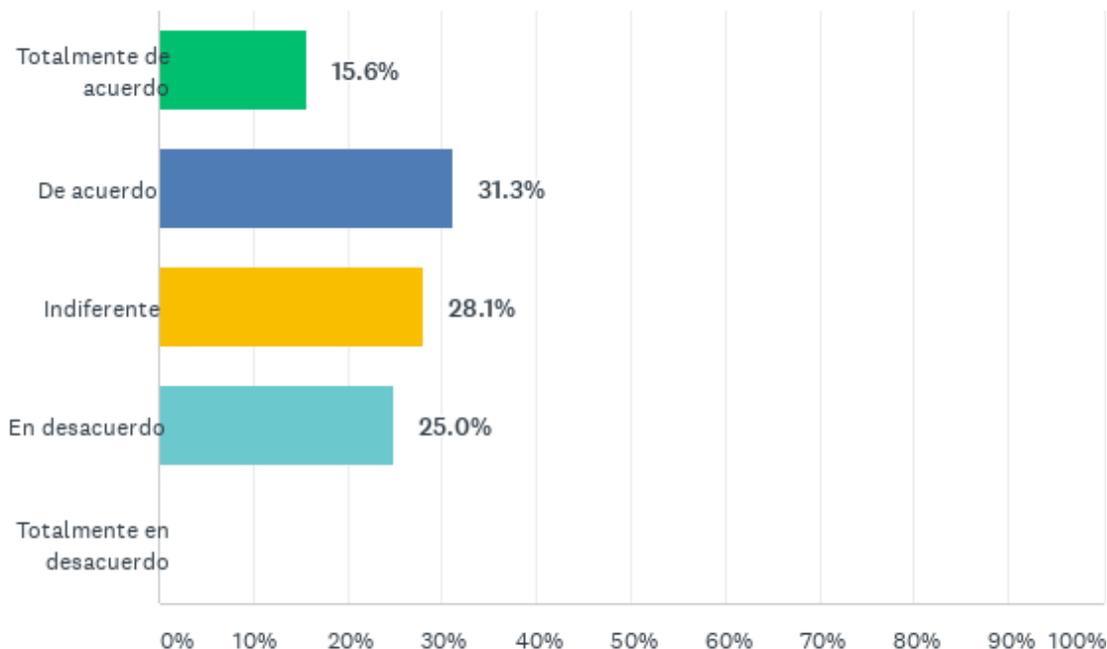


**Figura 40. Planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional**

Fuente: Elaboración propia

El 3.1% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 21.9% reveló que está de acuerdo, un alto porcentaje de 37.5% se mostró indiferente ante la interrogante, el 28.1% dijo que está en desacuerdo y un 9.4% está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.81. De estos datos se puede decir que gran porcentaje considera que los planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional son inadecuados o inexistentes en la institución.

Al consultarle al personal docente del Liceo Militar de Honduras si las ideas nuevas en la institución no son tomadas en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y tramites que cumplir;

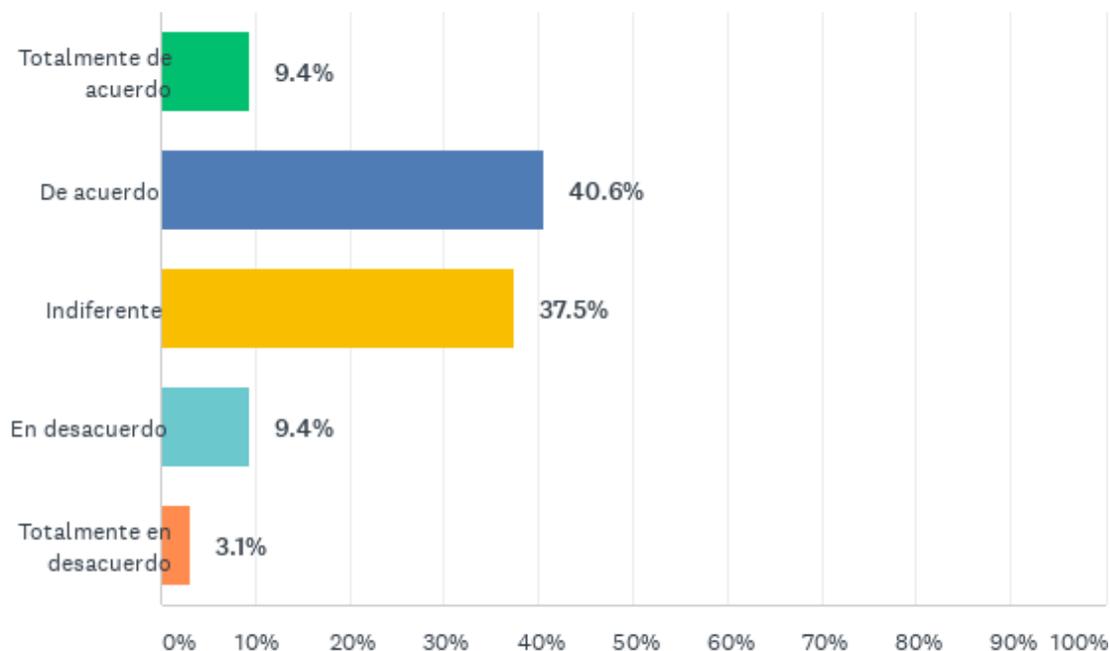


**Figura 41. Ideas Nuevas.**

Fuente: Elaboración propia

El 15.6% manifestó que está totalmente de acuerdo con ello, 31.3% dijo que está de acuerdo, un 28.1% se mostró indiferente ante la interrogante y el resto 25% reveló que se encuentra en desacuerdo con que las ideas nuevas no son tomadas en cuenta por esos motivos. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.38. Al observar los resultados obtenidos se puede decir que la mayor parte de los informantes consideran que las ideas no son tomadas en cuenta por protocolos dentro de la institución, lo cual puede deberse al temor a cometer errores que afecten los objetivos de la misma.

Se le preguntó a los encuestados si la dirección de la empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa;

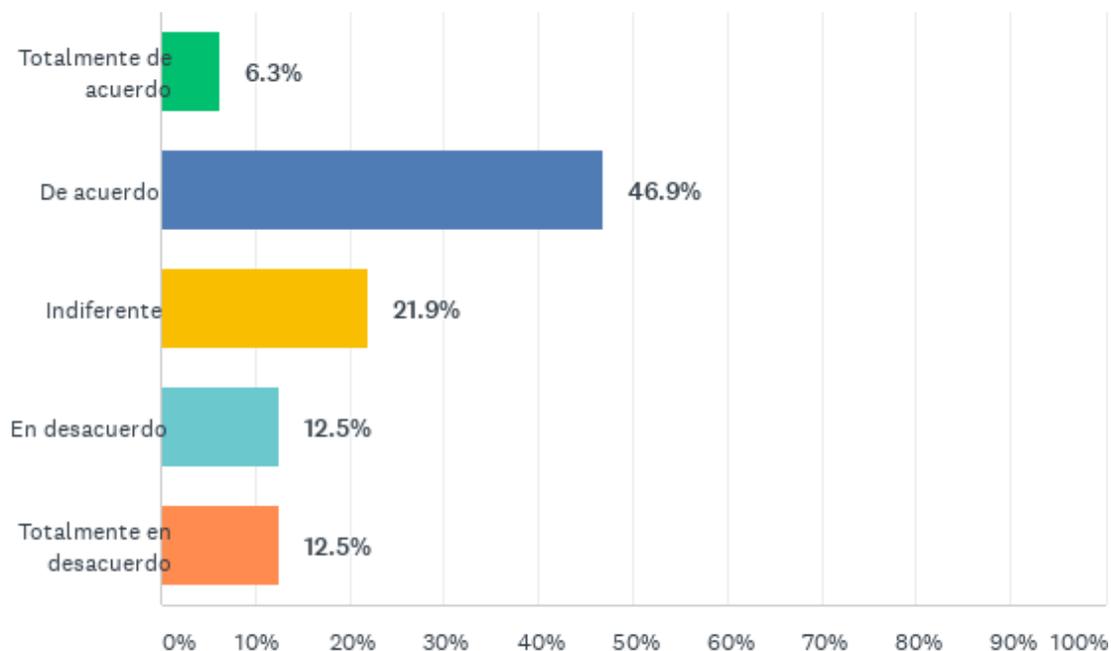


**Figura 42. Disponibilidad de la empresa de correr riesgos de una buena iniciativa**

Fuente: Elaboración propia

El 9.4% reveló que está totalmente de acuerdo, el 40.6% manifestó que está de acuerdo, el 37.5% se mostró en una postura indiferente ante la pregunta, el 9.4% dijo que estaba en desacuerdo y el 3.1% respondió que está totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.44. Con estos datos podemos concluir que un alto porcentaje de los encuestados muestran estar de acuerdo a que la institución está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa. Sin embargo, hay un porcentaje significativo que es indiferente a la pregunta lo que podría significar que la institución presenta oportunidades de mejora al momento de tomar en cuenta nuevas ideas y de correr los riesgos de las mismas.

Al preguntarle a los informantes si en la institución es importante las opiniones de los colaboradores;

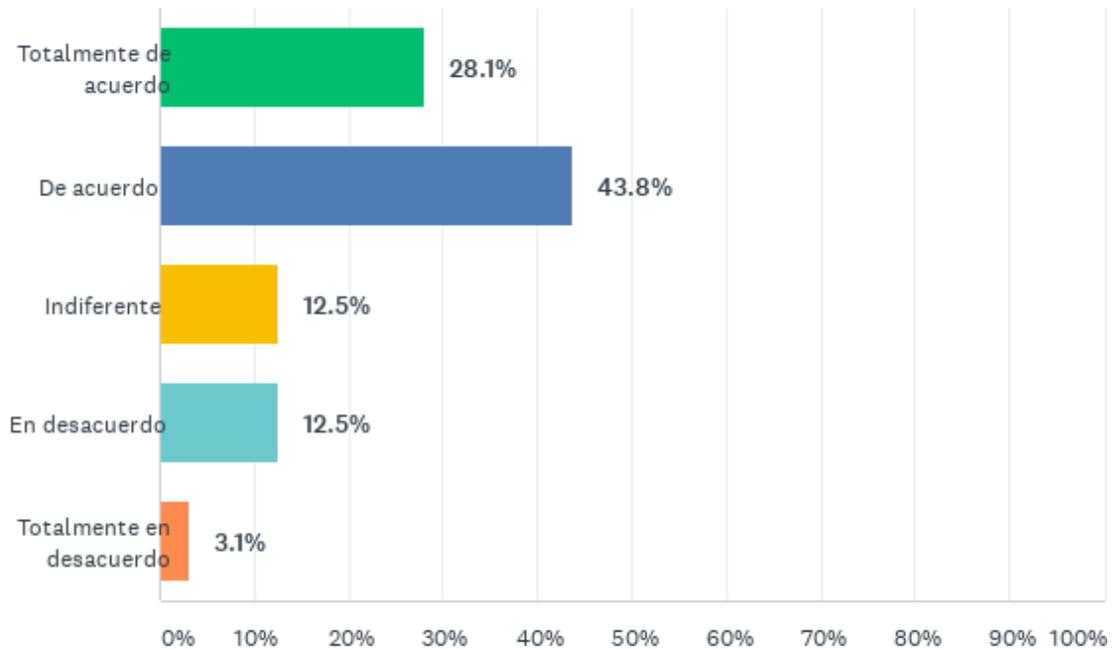


**Figura 43. Importancia de la opinión de los colaboradores**

Fuente: Elaboración propia

El 6.3% indicó que está totalmente de acuerdo con la pregunta planteada, el 46.9% dijo que está de acuerdo, el 21.9% se mostró indiferente ante la interrogante, el 12.5% manifestó que está en desacuerdo y otro 12.5% respondió que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.22. Con estos datos se puede concluir que la mayoría de los encuestados considera que, si son tomadas en cuenta sus opiniones, lo cual motiva a estos a realizar su trabajo con más entusiasmo. Sin embargo, un porcentaje significativo de los encuestados expresan que sus opiniones e ideas no son escuchadas.

Al consultar a los informantes si la administración de la institución, muestra interés por el crecimiento profesional de los colaboradores;

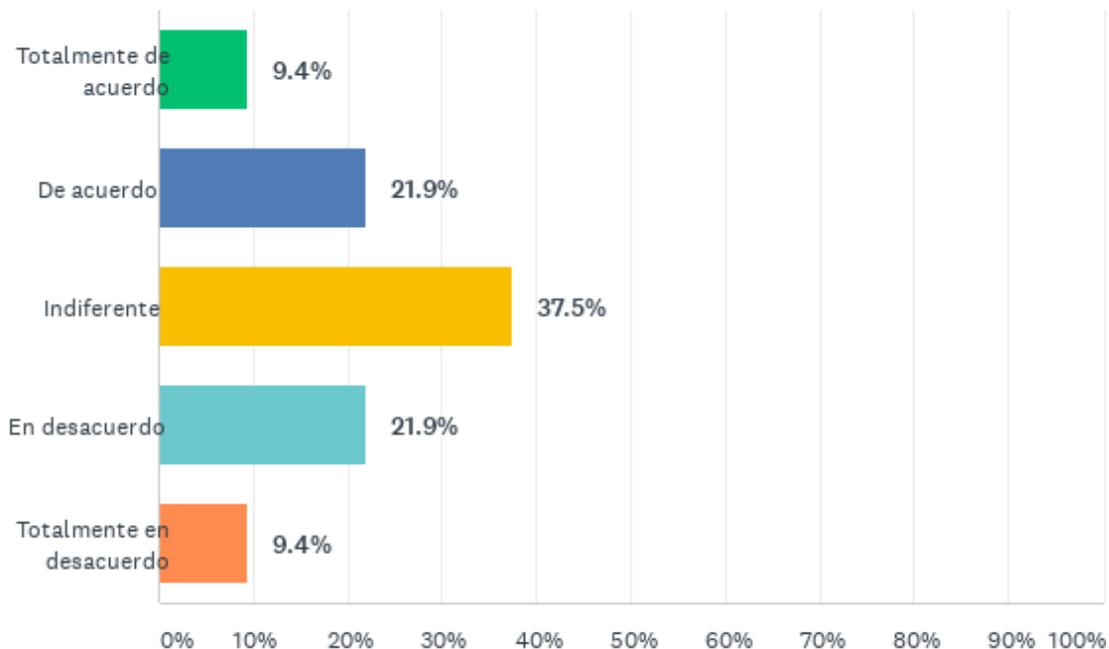


**Figura 44. Interés por el crecimiento profesional de los colaboradores**

Fuente: Elaboración propia

El 28.1% indicó que está totalmente de acuerdo, un 43.8% reveló que está de acuerdo, cabe destacar que este es el porcentaje más alto de esta sección, el 12.5% se mostró indiferente, otro 12.5% manifestó que está en desacuerdo y el resto 3.1% respondió que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.81. Se puede concluir que los colaboradores sienten que la empresa se interesa por su crecimiento profesional, esto puede deberse a que al crecer los empleados también existe un crecimiento como institución, ya que cuenta con profesionales altamente capaces.

Al preguntar a los informantes si en la institución, la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno;



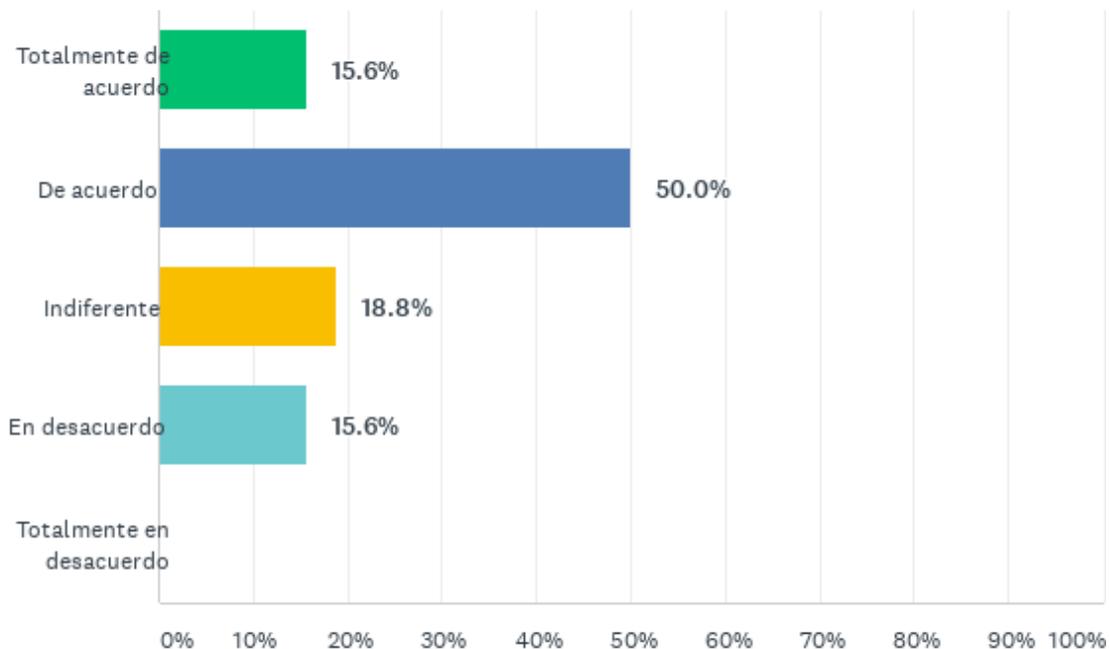
**Figura 45. La administración se esfuerza en conocer las aspiraciones de los colaboradores**

Fuente: Elaboración propia

El 9.4% indicó que está totalmente de acuerdo, 21.9% dijo que está de acuerdo, un alto porcentaje de 37.5% se mostró indiferente, el 21.9% respondió que está en desacuerdo y el resto 9.4% reveló que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.00.

Con estos datos se puede decir que las opiniones de los encuestados están divididas ya que un gran porcentaje prefirió no comentar al respecto esto puede deberse a que no se sienten conformes a los esfuerzos realizados por la institución en conocer a sus colaboradores mientras el resto del porcentaje fue dividido en misma cantidad para respuestas positivas como para respuestas negativas al respecto.

Al preguntar a los colaboradores encuestados si la dentro de la empresa se cuenta con programas de capacitación anual, semestral o trimestral;



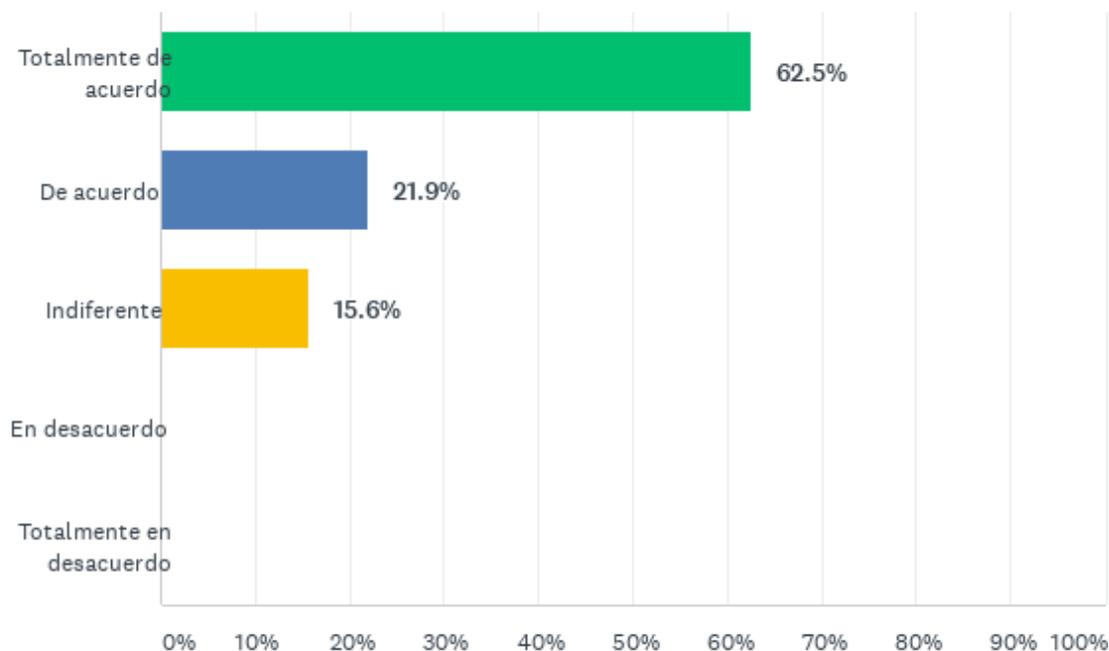
**Figura 46. Programas de capacitación**

Fuente: Elaboración propia

El 15.6% indicó que está totalmente de acuerdo, un 50% respondió que estaba de acuerdo, cabe destacar que este es el porcentaje más alto, un 18.8% se mostró indiferente mientras que el resto 15.6% está en desacuerdo con la pregunta planteada. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.66.

Lo anterior refleja que los encuestados se sienten conforme con el programa de capacitación que existe dentro de la empresa, los cuales son importantes ya que ayudan a actualizar las estrategias implementadas en su puesto de trabajo y la minoría de los encuestados considera que estos pueden mejorar.

Se les cuestiono a los encuestados si consideraban que para la empresa la capacitación es importante;

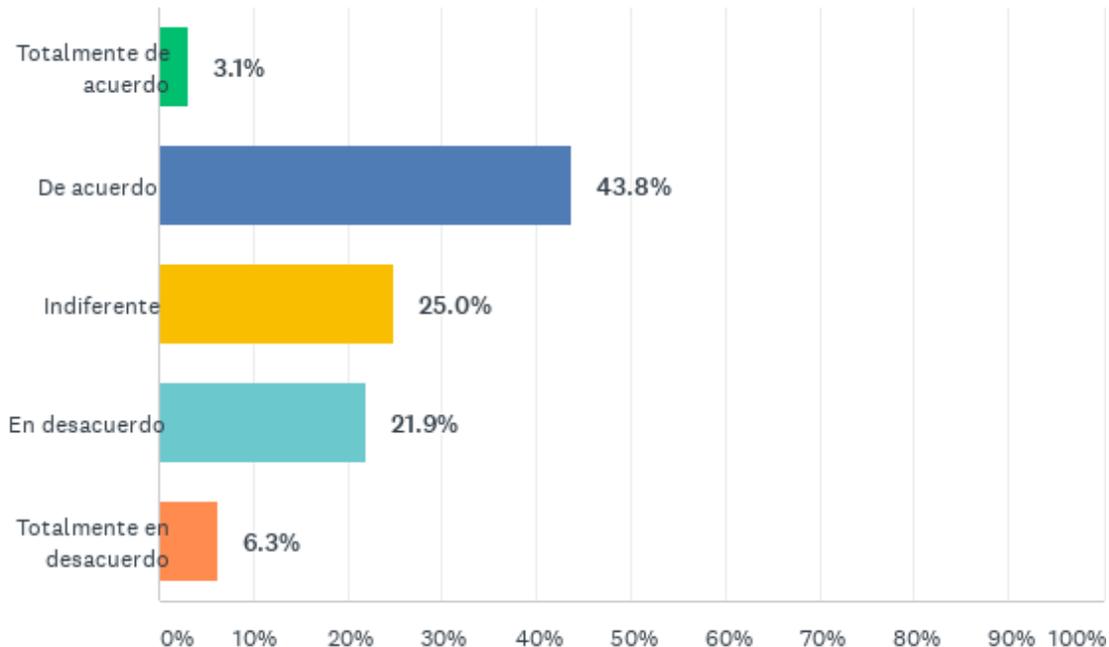


**Figura 47. Importancia de la capacitación**

Fuente: Elaboración propia

El 62.5% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 21.9% está de acuerdo y el resto 15.6% se mostró indiferente ante la pregunta planteada. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.47. La capacitación es importante en las instituciones ya que por medio de estas se afianzan los conocimientos de los colaboradores y se adquieren nuevos de igual manera y a través esta interrogante se pudo evidenciar que para esta institución es importante este aspecto.

Al cuestionar a los informantes sobre si en la institución se cuenta con desarrollador docente;

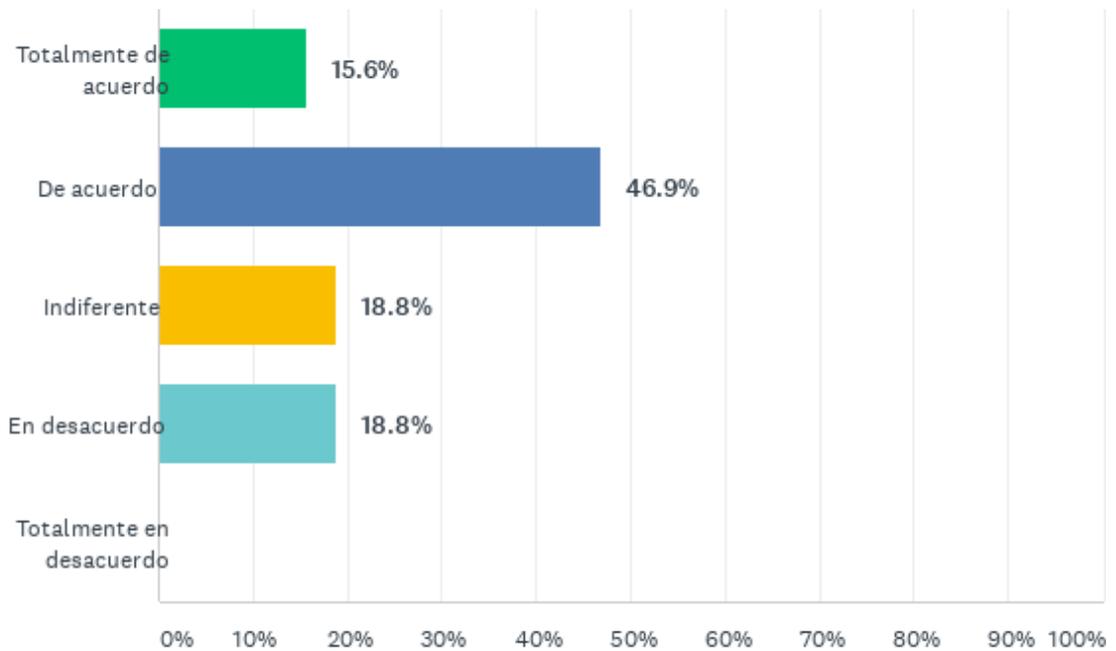


**Figura 48. Desarrollador docente.**

Fuente: Elaboración propia

El 3.1% manifestó que está totalmente de acuerdo, el 43.8% indicó que está de acuerdo, un 25% se mostró indiferente ante la pregunta, el 21.9% reveló que está en desacuerdo y el resto 6.3% respondió que estaba totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.16. Con lo anterior se puede concluir que parte de los colaboradores han tenido un desarrollador que los ayude al logro de sus objetivos. Sin embargo, un porcentaje bastante considerable manifiestan no haberlo tenido.

Se le preguntó a los encuestados si la institución se preocupa por la mejora constante del rendimiento de sus colaboradores;

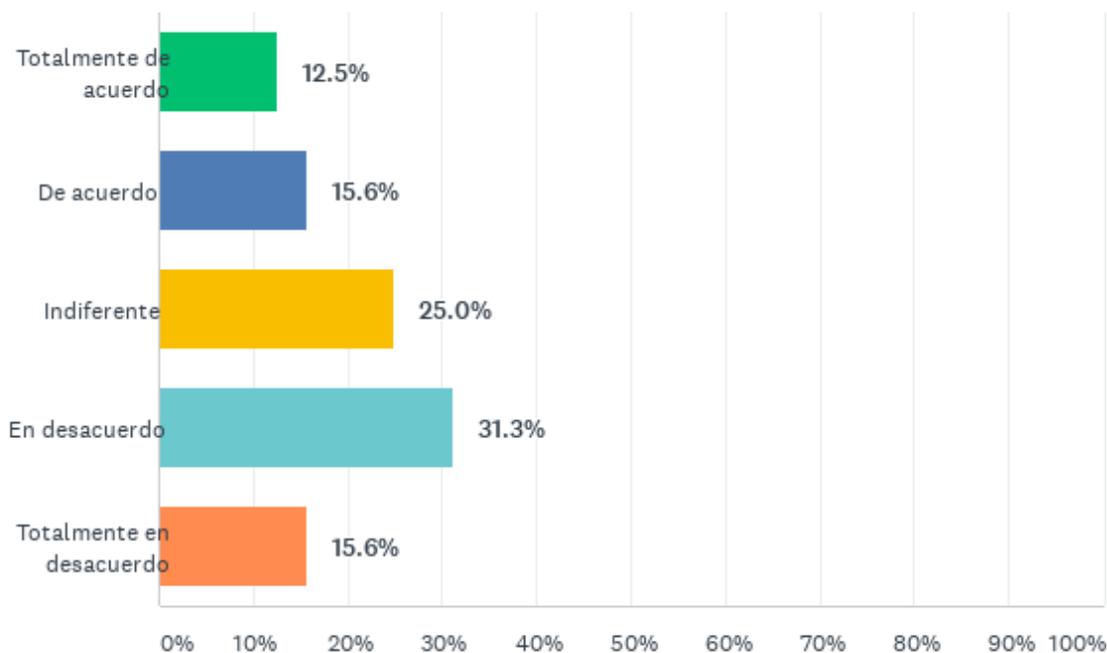


**Figura 49. Preocupación de la mejora constante del rendimiento**

Fuente: Elaboración propia

El 15.6% manifestó que está totalmente de acuerdo con ello, 46.9% indicó que está de acuerdo, un 18.8% se mostró indiferente al respecto y otro 18.8% reveló que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.59. Con los datos obtenidos se puede concluir con que la mayor parte de los encuestados consideran que la institución si se preocupa por la mejora constante del rendimiento de sus colaboradores, esto significa que, si existe mejoras en el rendimiento, también habrá logro de los objetivos de la institución. Hay otro porcentaje que manifestaron que la empresa no se preocupa por el rendimiento.

Al consultarle a los informantes si existen planes de becas de estudio en la institución;

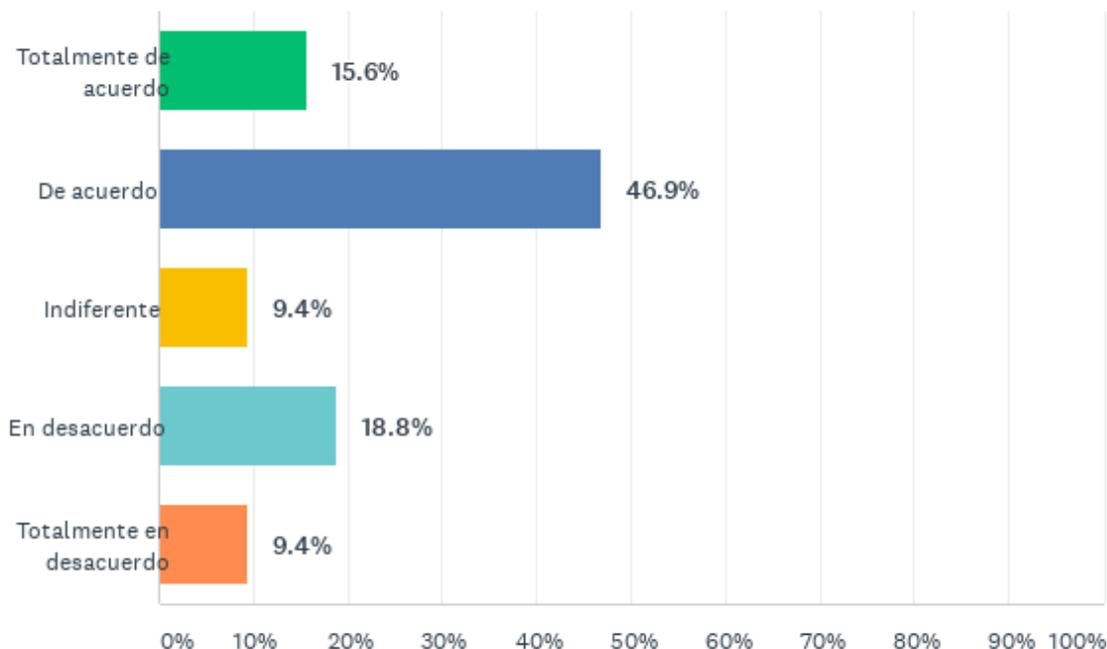


**Figura 50. Planes de becas de estudio en la institución.**

Fuente: Elaboración propia

El 12.5% manifestó que está totalmente de acuerdo, un 15.6% reveló que está de acuerdo con que existen planes de becas de estudio en la institución, el 25% se mostró indiferente ante la pregunta planteada, un 31.3% dijo que está en desacuerdo y un 15.6% respondió que está en total desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.78. Se puede decir que la mayoría de los colaboradores encuestados considera que los planes de becas de estudio de la institución son deficientes o inexistentes.

Se les cuestionó a los informantes sobre si la institución cuenta con un horario de trabajo flexible;



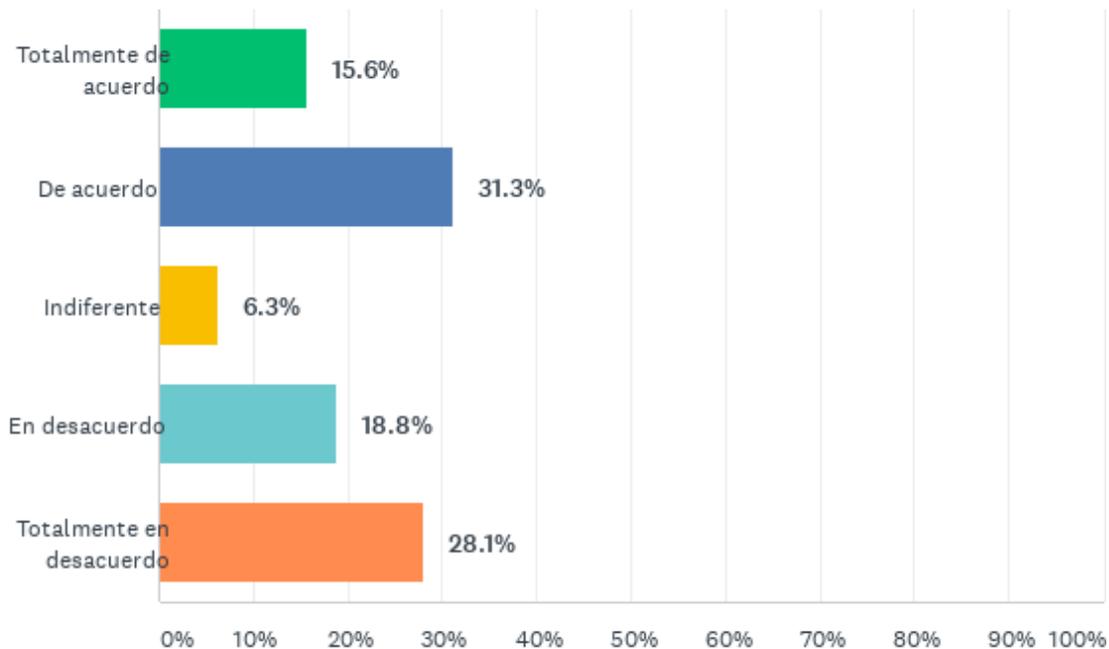
**Figura 51. Horarios de trabajo flexible**

Fuente: Elaboración propia

El 15.6% indicó que está totalmente de acuerdo con esto, un 46.9% manifestó que está de acuerdo, cabe destacar que este resultado es el más alto de esta interrogante, un 9.4% se mostró indiferente, el 18.8% reveló que está en desacuerdo y por último un 9.4% respondió que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.41.

El hecho de que los colaboradores se sientan cómodos con el horario de trabajo es beneficioso para la institución pues con ello estos muestran más productividad en sus labores, con los datos obtenidos se puede observar que los porcentajes positivos superan a los negativos con lo cual indica que los horarios en la institución son flexibles para sus colaboradores.

Al preguntarle a los informantes si en los últimos días han recibido reconocimientos o elogios por hacer su trabajo;



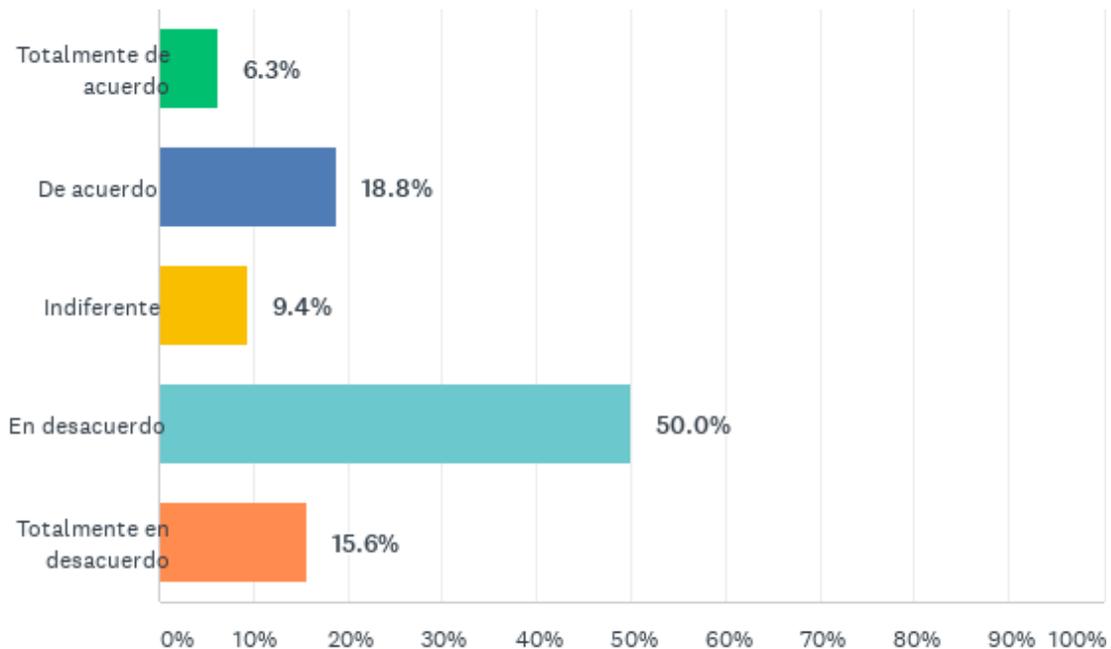
**Figura 52. Reconocimiento o elogios por hacer el trabajo**

Fuente: Elaboración propia

El 15.6% indicó que está totalmente de acuerdo, 31.3% manifestó que está de acuerdo, un 6.3% se mostró indiferente, el 18.8% respondió que está en desacuerdo y el resto 28.1% dijo que está totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.88.

Los datos obtenidos reflejan que las opiniones de los colaboradores encuestados se encuentran divididas un alto porcentaje si ha recibido algún tipo de reconocimiento o elogio, sin embargo, la otra gran mayoría no ha recibido reconocimientos esto puede deberse al que no ha podido completar los objetivos propuestos o sus resultados son bajos en comparación a otros empleados de su área.

Al consultar a los informantes sobre si su salario está conforme a su antigüedad y puesto de trabajo;

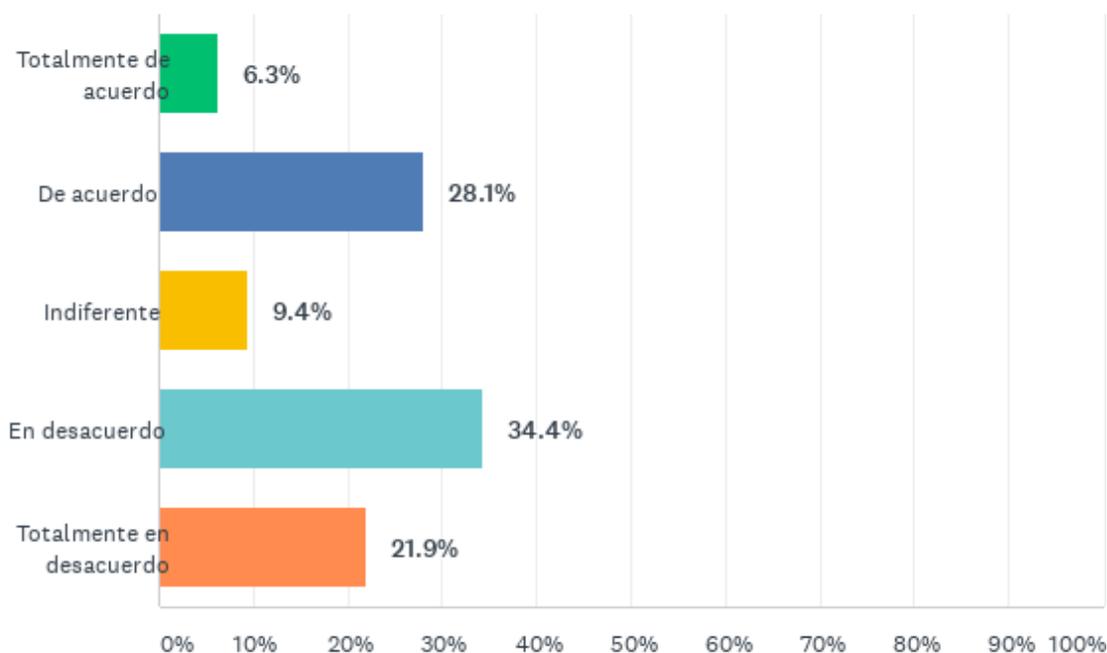


**Figura 53. Salario Competitivo.**

Fuente: Elaboración propia

El 6.3% indicó que está totalmente de acuerdo, un 18.8% manifestó que está de acuerdo, un 9.4% se mostró indiferente ante la pregunta planteada, el 50% respondió que está en desacuerdo y el resto 15.6% en total desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.50. Se puede concluir con que los colaboradores están la mayor parte en desacuerdo con los salarios recibidos ya que estos consideran que no son adecuados a su antigüedad ni al puesto de trabajo.

Se les cuestionó a los colaboradores de la institución si estos consideraban que les pagan bien por el trabajo que hacían;

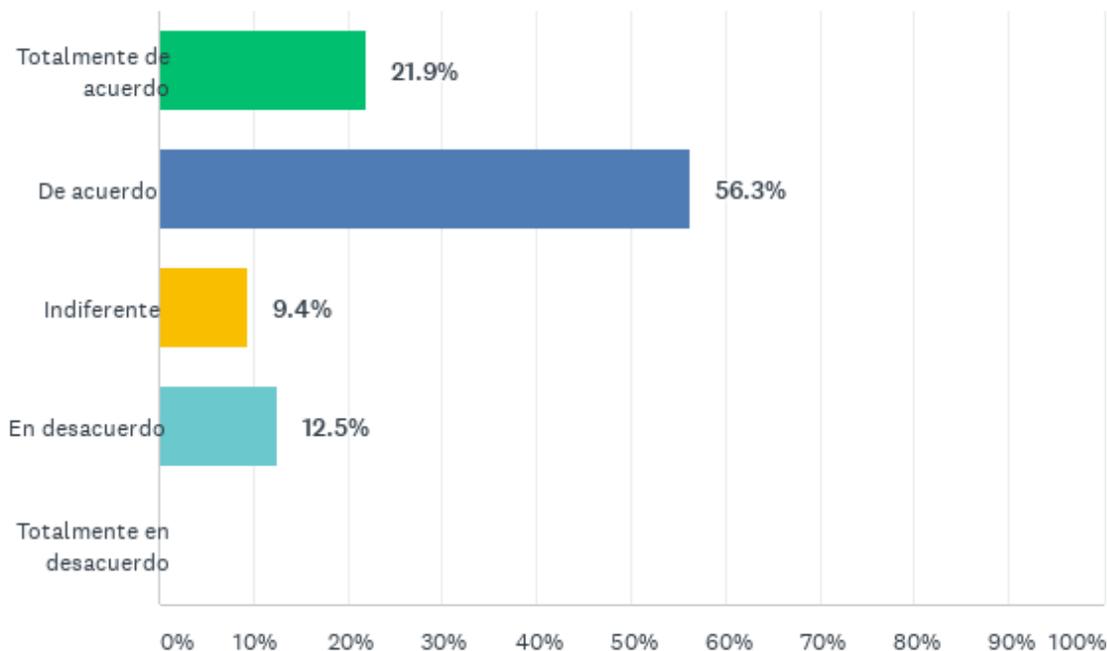


**Figura 54. Pagos adecuados por el trabajo realizado.**

Fuente: Elaboración propia

El 6.3% indicó que está totalmente de acuerdo, un 28.1% manifestó que está de acuerdo, el 9.4% se expresó en forma indiferente al respecto, un 34.4% reveló que está en desacuerdo y el resto 21.9% dijo que estaba en total desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 2.63. Se puede observar que muchos de los colaboradores no se sienten conformes con los pagos obtenidos a cambio de su trabajo esto puede deberse a las exigencias del instituto demandan que estos den un esfuerzo extra el cual sienten que no es reconocido.

Al preguntar si en la institución se preocupan porque los colaboradores tengan claro el funcionamiento en quien recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno;

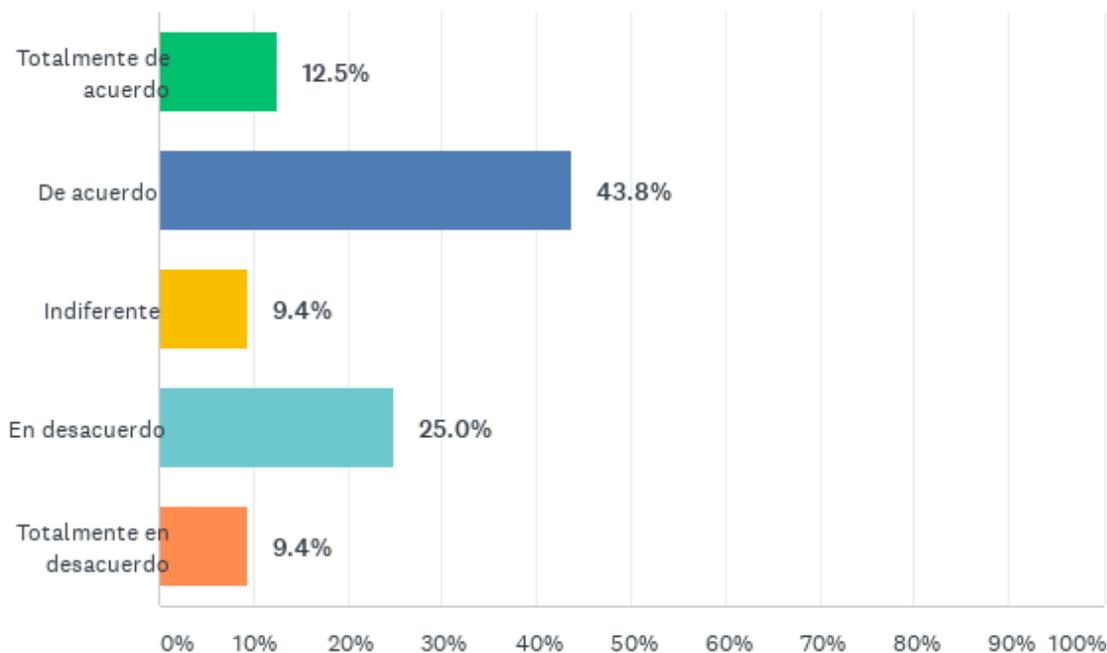


**Figura 55. Importancia del funcionamiento de la autoridad y definición de tareas**

Fuente: Elaboración propia

El 21.9% manifestó que está totalmente de acuerdo, un 56.3% indicó que está de acuerdo, un 9.4% se mostró indiferente y el resto 12.5% respondió que está en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.88. Se puede concluir con que la mayor parte de los colaboradores consideran que para la institución si es importante que estos conozcan en quien recae la autoridad y que estos tenga claro de las tareas y responsabilidades de cada uno.

Al preguntarle a los colaboradores si en la institución los trabajos son claramente definidos;

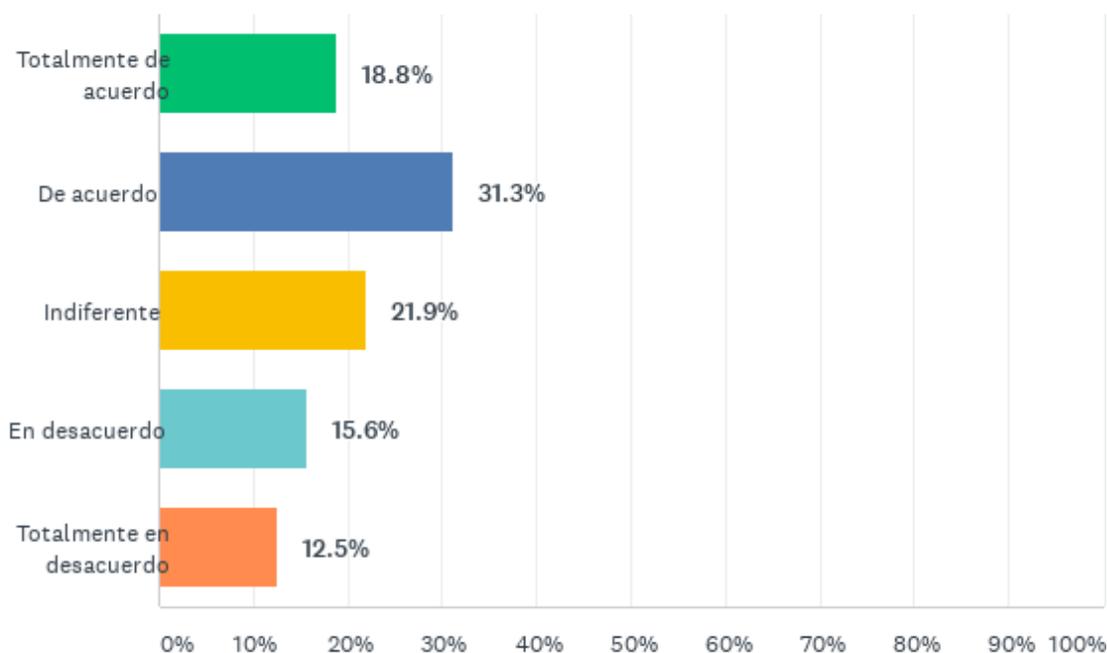


**Figura 56. Trabajos claramente definidos**

Fuente: Elaboración propia

El 12.5% indicó que está totalmente de acuerdo, el 43.8% respondió que está de acuerdo, un 9.4% se mostró indiferente al respecto, el 25% manifestó que está en desacuerdo y el resto 9.4% dijo que estaba totalmente de acuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.25. Con los datos obtenidos se puede decir que una gran parte de los colaboradores consideran que sus trabajos están bien definidos lo cual es ventajoso para el logro de los objetivos de estos. Sin embargo, hay un porcentaje que muestra que los trabajos no están bien definidos.

Se le preguntó a los encuestados si en la institución cuando tienen un trabajo difícil, pueden contar con la ayuda del jefe y compañeros;

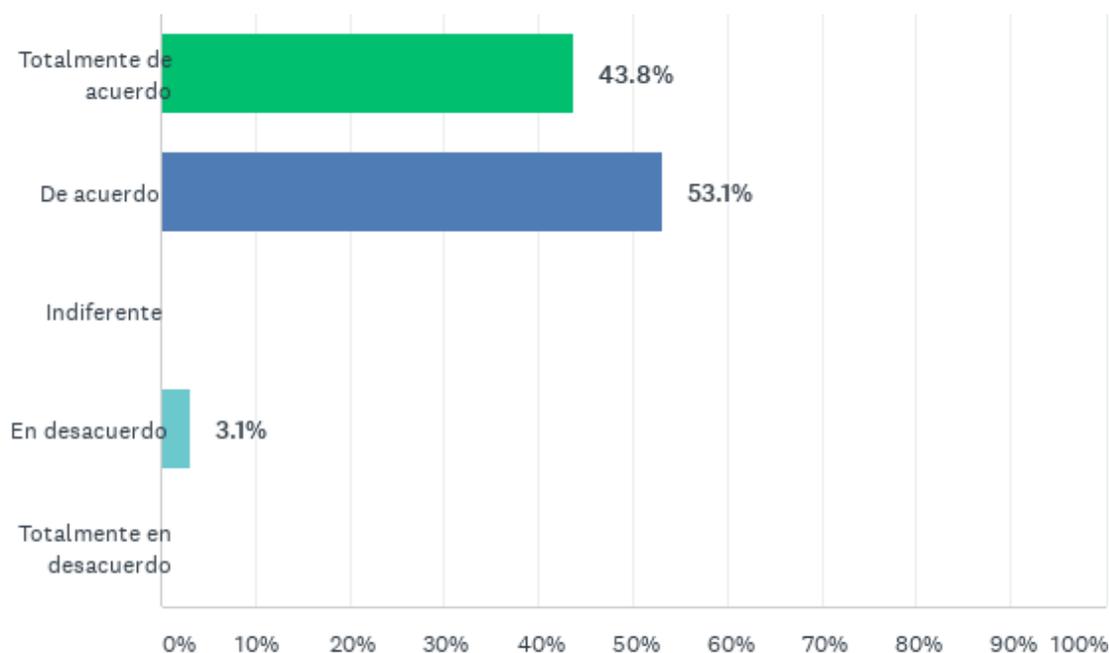


**Figura 57. Apoyo del jefe y compañeros en trabajos difíciles.**

Fuente: Elaboración propia

El 18.8% indicó que está totalmente de acuerdo, un 31.1% manifestó que está de acuerdo con ello, un 21.9% se mostró indiferente con la pregunta, un 15.6% se expresó en desacuerdo al respecto y el resto 12.5% dijo que estaba totalmente en desacuerdo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 3.28. El apoyo de los compañeros y superiores es importante para el logro de las metas y objetivos de la institución. En los datos obtenidos se puede observar que la mayoría de los participantes si han tenido respaldo en la realización de actividades complicadas en el trabajo y con ello han podido alcanzar las metas propuestas al respecto.

Se les consultó a los informantes si cuentan con los espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades;

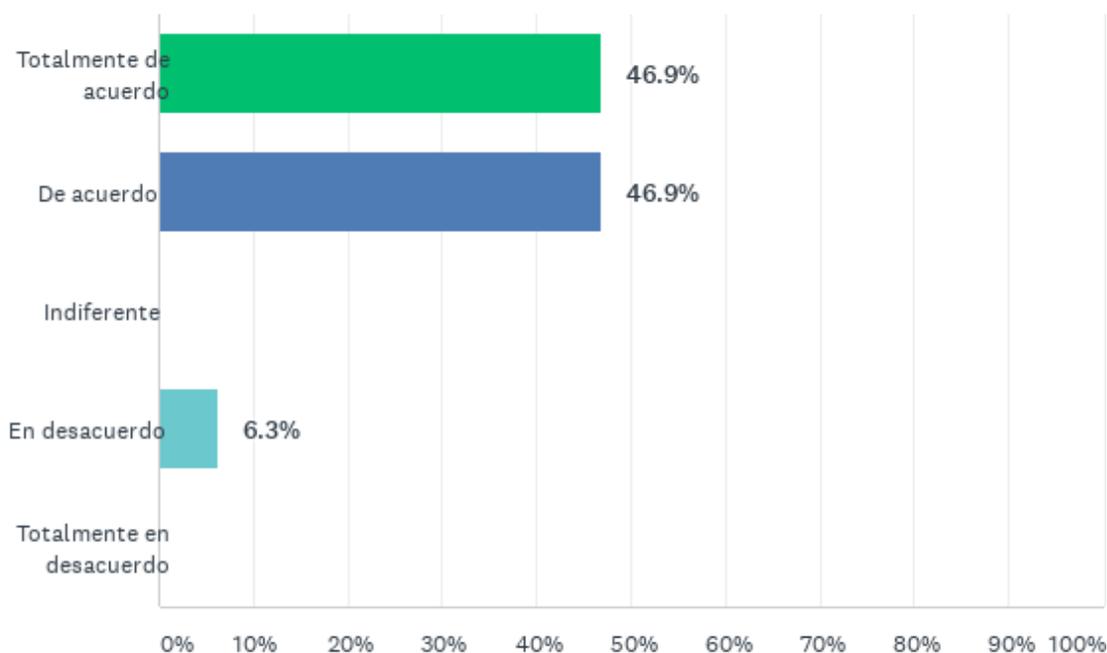


**Figura 58. Espacios físicos adecuados para el desarrollo de actividades.**

Fuente: Elaboración propia

El 43.8% indicó que está totalmente de acuerdo con ello, un 53.1% respondió que está de acuerdo y solamente un 3.1% se mostró en desacuerdo, siendo este el porcentaje más bajo. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.38. Se puede concluir con que los colaboradores de la institución si cuentan con espacios adecuados para poder desarrollar sus actividades laborales conforme a sus planes de trabajo.

Se le preguntó a los encuestados si cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje;



**Figura 59. Recursos adecuados para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje**

Fuente: Elaboración propia

El 46.9% indicó que está totalmente de acuerdo, un 46.9% manifestó que está de acuerdo y el resto 6.3% se mostró en desacuerdo con la pregunta planteada. Esta interrogante obtuvo un promedio de peso ponderado de 4.34. Con los datos obtenidos se puede concluir que la mayoría de los docentes cuenta con los recursos necesarios y solamente un porcentaje muy bajo no cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla 11. Resultados del instrumento de desempeño laboral**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nota del indicador	Nota de la dimensión	Promedio general	Porcentaje general
Desempeño Laboral	Seguridad en el trabajo.	Seguridad	4.06	3.69	3.60	72%
		Ergonomía	4.19			
		Minimización de riesgos y enfermedad profesional.	2.81			
	Oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas	Oportunidades de innovación.	3.38	3.37		
			3.44			
		Libertad de participación.	3.22			
		Oportunidad de crecimiento profesional.	3.81			
	Gestión de personal	Programas de capacitación.	3.66	3.72		
			4.47			
		Gestión del desarrollo docente.	3.16			
		Evaluación continua.	3.59			
	Compensación / Pago	Becas de estudio	2.78	3.01		
		Flexibilidad laboral.	3.41			
		Reconocimientos.	2.88			
		Sueldo competitivo	2.50			
			2.63			
	3.88					
	Apoyo del supervisor	Orientación	3.88	3.47		
		Dirección	3.25			
		Coaching	3.28			
Condiciones ambientales de trabajo	Instalaciones físicas adecuadas.	4.38	4.36			
	Recursos necesarios.	4.34				

Fuente: elaboración propia

### 4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL

**Tabla 12. Promedio ponderado por docente**

Encuestado	Promedio de peso ponderado habilidades blandas	Promedio de peso ponderado desempeño laboral
Docente 1	4.24	2.91
Docente 2	4.56	3.23
Docente 3	3.48	3.68
Docente 4	4.28	4.05
Docente 5	3.96	3.23
Docente 6	4.00	3.50
Docente 7	4.24	3.64
Docente 8	3.36	2.36
Docente 9	4.16	4.14
Docente 10	3.88	2.64
Docente 11	4.52	3.32
Docente 12	3.96	4.32
Docente 13	3.88	2.64
Docente 14	4.16	2.55
Docente 15	4.08	3.77
Docente 16	4.00	3.95
Docente 17	4.04	4.32
Docente 18	3.72	3.27
Docente 19	3.80	3.23
Docente 20	4.12	4.05
Docente 21	3.92	3.05
Docente 22	3.96	2.95
Docente 23	3.64	2.91
Docente 24	4.28	4.09
Docente 25	4.04	3.36
Docente 26	4.60	4.32
Docente 27	4.12	3.86
Docente 28	4.68	3.77
Docente 29	4.32	3.64
Docente 30	4.40	3.86
Docente 31	4.08	3.27
Docente 32	3.84	2.82

Fuente: elaboración propia

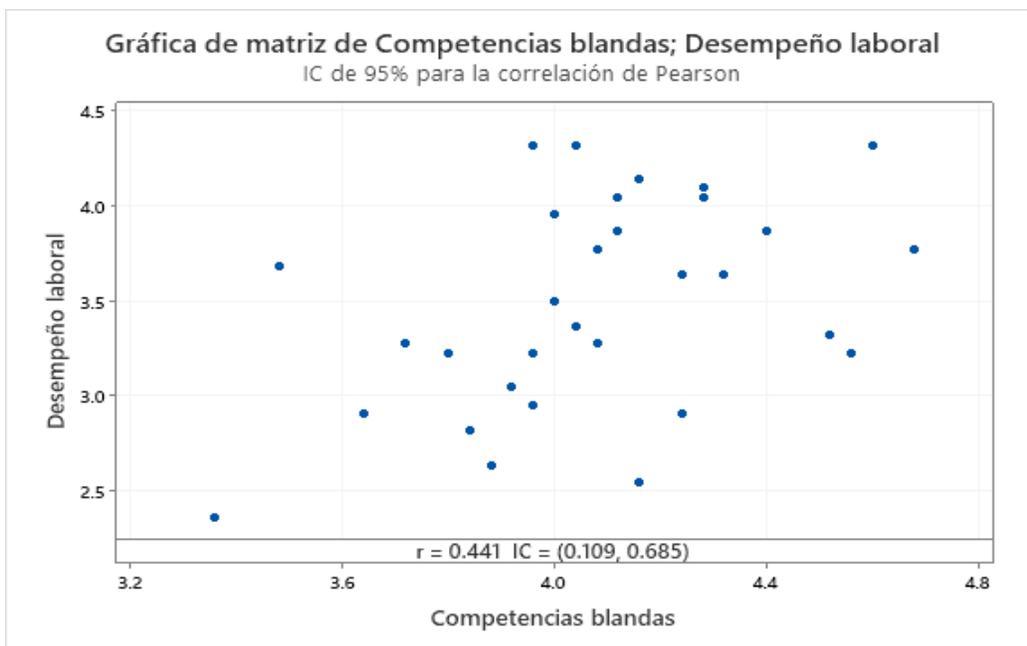
**Tabla 13. Relación entre Habilidades blandas y desempeño laboral**

Tipo de correlación      Pearson  
Número de filas utilizadas: 32

COMPETENCIAS BLANDAS	
DESEMPEÑO LABORAL	0.441

Elaboración propia

**Figura 60. Gráfico de dispersión**



Elaboración propia

Utilizando el paquete estadístico minitab18, se hizo la correlación entre las variables de competencias blandas y desempeño laboral, dando como resultado una correlación de Pearson de 0.441, lo que indica que la correlación es media positiva dato que permite comprobar la relación entre las dos variables investigadas en este trabajo, y que para el desempeño laboral existen otras variables adicionales que le complementan.

#### 4.3.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS

H0: Las competencias blandas tienen una influencia en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras mayor o igual al 70%.

H1: Las competencias blandas tienen una influencia en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras menor al 70%.

Rechazar Ho, significa que los docentes no están utilizando todas sus habilidades o competencias blandas en el desempeño de sus labores.

**Tabla 14. Porcentajes obtenidos en la evaluación.**

Docente	Habilidades Blandas porcentaje	Desempeño Laboral porcentaje
Docente 1	85%	58%
Docente 2	91%	65%
Docente 3	70%	74%
Docente 4	86%	81%
Docente 5	79%	65%
Docente 6	80%	70%
Docente 7	85%	73%
Docente 8	67%	47%
Docente 9	83%	83%
Docente 10	78%	53%
Docente 11	90%	66%
Docente 12	79%	86%
Docente 13	78%	53%
Docente 14	83%	51%
Docente 15	82%	75%
Docente 16	80%	79%
Docente 17	81%	86%
Docente 18	74%	65%
Docente 19	76%	65%
Docente 20	82%	81%
Docente 21	78%	61%
Docente 22	79%	59%
Docente 23	73%	58%
Docente 24	86%	82%
Docente 25	81%	67%
Docente 26	92%	86%
Docente 27	82%	77%

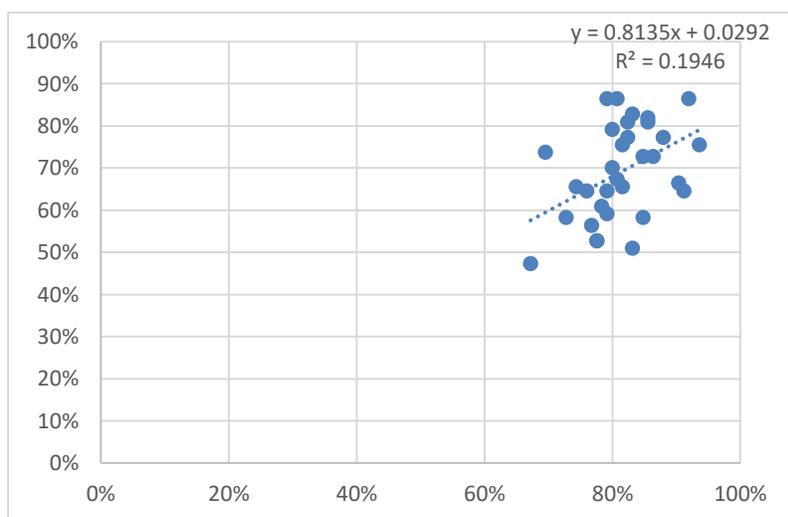
Continuación de tabla 14

Docente	Habilidades Blandas porcentaje	Desempeño Laboral porcentaje
Docente 28	94%	75%
Docente 29	86%	73%
Docente 30	88%	77%
Docente 31	82%	65%
Docente 32	77%	56%

Fuente: elaboración propia

Al calcular  $r^2$

$r^2$ : 0.19



**Figura 61. Cálculo de  $r^2$**

Fuente: Elaboración propia

Se rechaza  $H_0$  porque el  $r^2$  (0.19) < 0.70. Se puede concluir que existe evidencia estadística de que los docentes tienen problemas en su relación entre las competencias blandas y el desempeño laboral.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

1. Al correlacionar las variables de competencias blandas y desempeño laboral se observa una correlación de Pearson de 0.441 por lo que se puede considerar que existe una relación media positiva entre ambas variables y que para el desempeño laboral existen otras variables adicionales que le complementan. Al realizar la prueba de hipótesis dio un resultado de  $r^2$  de  $0.19 < 0.70$  por lo que se rechaza la  $H_0$ . Esto significa que hay problemas en la relación entre las competencias blandas y el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.
2. Según los resultados obtenidos del instrumento de competencias blandas aplicado a los docentes del Liceo Militar de Honduras, tienen un promedio de 4.58 en la escala de Likert. Lo que significa que los docentes si cuentan con las habilidades blandas que fueron evaluadas. Sin embargo, se presentan oportunidades de mejora en la competencia de trabajo en equipo específicamente en solución de conflictos y participación.
3. En relación al instrumento de desempeño laboral aplicado, se obtuvo un resultado promedio en la escala de Likert de 4.22 con esto el estudio demuestra que donde hay falencias es en compensación con 3.1, oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas con 3.37, apoyo del supervisor con 3.47. Lo que estaría provocando desmotivación por parte de los docentes y un desempeño laboral no tan favorable.
4. Con los resultados obtenidos se demuestra que los docentes tienen un resultado favorable en la evaluación de habilidades blandas. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la evaluación de desempeño con respecto a la compensación y beneficios, apoyo del supervisor y las oportunidades que brinda el instituto para hacer uso de las habilidades y destrezas. Esto conlleva a la necesidad de implementar planes de mejora en las áreas anteriormente identificadas.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda fortalecer los factores asociados al desempeño laboral que le complementan ya que afectan de manera significativa el resultado del desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras y de esta manera emprender acciones de mejora que impacten positivamente en los resultados esperados.
2. Se recomienda implementar acciones para la mejora continua de las competencias blandas en los docentes del Liceo Militar de Honduras, mediante programas de formación y acompañamiento, que fortalezcan las competencias del trabajo en equipo, solución de conflictos y participación.
3. Se recomienda implementar acciones orientadas a mejorar los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño implementando acciones que conlleven a la mejora de los factores asociados con la compensación laboral, oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas, y apoyo de los supervisores.
4. Se recomienda la implementación de un proceso de gestión de desempeño docente para la mejora de su rendimiento a través de un desarrollador docente y así alinear su desempeño con los objetivos de la institución.
5. Se recomienda la implementación de la propuesta de plan de acción para la mejora de las habilidades blandas y demás factores que están afectando el desempeño laboral de los docentes, considerando los aspectos de monitoreo para medir la mejora que estas acciones pueden aportar en los docentes.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### **6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA**

Plan de acción para la mejora del desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.

### **6.2 JUSTIFICACIÓN**

Considerando los resultados, esta propuesta pretende dar solución a aquellas áreas que requieren especial atención y que podrían estar afectando el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras y sugerir los aspectos de monitoreo que deben realizarse para identificar debilidades y medir los progresos y mejoras en el personal.

La propuesta brindará a la institución y a los docentes, la oportunidad de mejorar y fortalecer sus competencias blandas y demás factores asociados al desempeño laboral, mediante un programa de acciones que al ser ejecutadas sirvan para el fortalecimiento de las áreas que se han identificado.

### **6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La propuesta pretende alcanzar:

1. Identificación de necesidades que deben ser fortalecidas de acuerdo al estudio realizado.
2. Implementar un programa de mejora de las habilidades blandas.
3. Implementar un programa de mejora del clima laboral.
4. Establecer un plan de compensación y beneficios

## 6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.

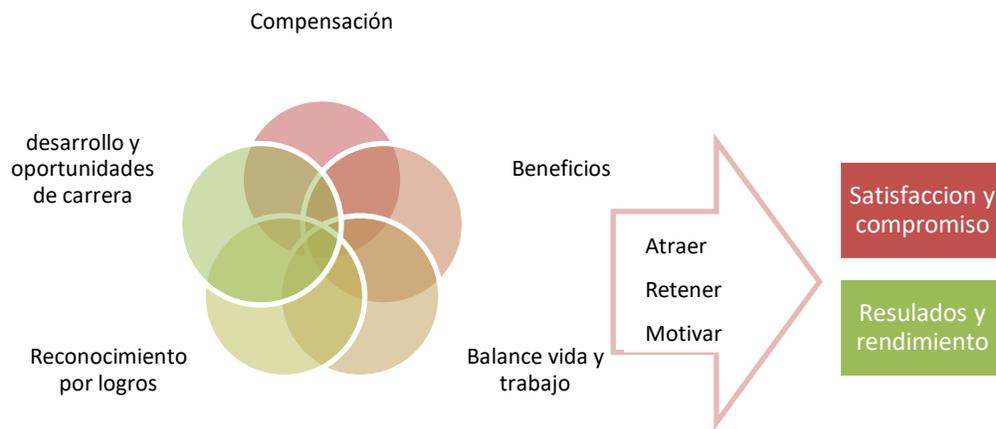
### 6.4.1 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Se han identificado las áreas a mejorar, esto considerando los resultados de la herramienta de habilidades blandas aplicada a los docentes del Liceo Militar de Honduras y las necesidades de reforzamiento para la mejora del desempeño laboral:

1. Mejora de las habilidades blandas, especialmente el trabajo en equipo y solución de conflictos.
2. Mejoras en el clima laboral de la institución y gestionar planes de minimización de riesgos y enfermedad profesional.
3. Promover la iniciativa, y tomar en cuenta las ideas y opiniones de los docentes
4. Gestionar planes de carrera y planes de compensación y beneficios.
5. Gestionar la implementación de un desarrollador docente, cuyo trabajo será dar acompañamiento a los docentes en el desarrollo y aplicación de sus competencias tanto duras como blandas con el objetivo de lograr en ellos un rendimiento óptimo.
6. Crear un método para reconocer el esfuerzo de los docentes e incitarlos a sobresalir en el desarrollo de sus actividades.

## 6.4.2 DESARROLLO DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS

### 6.4.2.1 PLAN DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS



**Figura 62. Modelo de compensación**

Fuente: Total Rewards Model, (2000)

#### Herramientas

1. Análisis y descripción de puestos
2. Evaluación de puestos
3. Estructura organizacional
4. Escala salarial
5. Investigación del mercado laboral.
6. Identificación de los beneficios
  - Financieros
  - No financieros

**Tabla 15. Estrategia de compensación**

Principios	Beneficios	Herramientas	Responsables	Políticas	Recomendación	Implementación
Equidad	No financiero	Análisis y descripción de puestos	Talento Humano	Antigüedad, permanencia, salario fijo.	Actualización de descriptivos de puesto	Primer semestre
	No financiero	Evaluación de puestos	Talento Humano		Actualización de los manuales de funciones del puesto	Primer semestre
	No financiero	Estructura Organizacional	Talento Humano		Actualizar la estructura organizacional	Primer semestre
	Financiero	Escala salarial	Talento Humano		Revisión y actualización de la escala salarial.	Primer semestre
Competitividad	Financiero	Investigación de mercado	Talento Humano	Potencial, competencias.	Atraer y retener personal capacitado y competente	Continuo
Individualidad	No financieros	Evaluación del desempeño	Jefe inmediato, colaborador y Talento Humano	Desempeño, resultados.	Administración en base de resultados identificando oportunidades de mejora	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16. Estrategia de beneficios**

Objetivos	Descripción	Directos	Indirectos	Responsables	Recomendación	Implementación
Beneficios	Financieros	Incentivos y comisiones, salario Nominal, bono de productividad, mejora escala salarial, seguro de vida, acceso a créditos y producto con descuento en las empresas	Protección social, aportación patronal al IMPREMA, licencias especiales, plan de capacitaciones, gastos y ayudas médicos.	Rectoría y Talento Humano	Socializar con los docentes sobre los servicios y beneficios otorgados por el IMPREMA a sus afiliados y beneficiarios	Trimestral, según estructura de beneficios del IMPREMA
	No financieros	Asensos y distinciones, toma de decisiones, independencia, evaluaciones, estabilidad laboral.	Prestigio y reconocimiento, manual de políticas internas, clima laboral, relaciones interpersonales	Rectoría y Talento Humano	Rector, Talento Humano y Jefes de Departamentos	Continua

Fuente: elaboración propia

6.4.2.2 PLAN PARA LA MEJORA DE LOS FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA LABORAL.

**Tabla 17. Estrategia de mejora de clima organizacional**

No	Dimensión de clima/ resultados esperados	Productos específicos	Recursos	Responsable	Fecha
1	Organización de Trabajo				
1.1	Procesos y Procedimientos actualizados y optimizados.	Mantener actualizados los manuales de procesos y procedimientos.	Recurso Humano/ Tecnológico	Rector y director en colaboración con las áreas organizacionales.	Continúo.
1.2	Trabajo en equipo	Implementar actividades grupales que promuevan la sinergia y el trabajo en equipo, lectura de libros definido como Misión Carácter	Recurso Humano.	Rector, director y Talento Humano	Continúo.
2	Comunicación/ Apertura				
2.1	Mejorar en la apertura para brindar opiniones y sugerencias de mejora dentro del área de trabajo.	Promover que colaboradores tengan mayor confianza y libertad de expresión para exponer sugerencias, ideas innovadoras que contribuyan a la mejora de procesos o al ambiente laboral.	Recurso Humano.	Rector/Jefes de Departamentos	Continuo
2.2	Concientizar en la importancia de la comunicación formal.	Concientizar en las causas dañinas de la comunicación no formal (Chismes, rumores, críticas).	Recurso Humano.	Rector/Jefes de Departamentos	Continuo.
3	Riesgos y enfermedades profesionales				
3.1	Seguimiento plan de medidas de Bioseguridad	supervisar los protocolos de bioseguridad designando responsabilidades a las áreas de enfermería y mantenimiento	Recurso Humano/ Económico.	Rector / áreas involucradas.	Continuo.
3.2	Mejora de espacios físicos.	Optimizar los espacios físicos de ciertas áreas del Instituto.	Recurso Humano/ Económico.	Rector / áreas involucradas.	Al ser aprobado.
4	Motivación a los colaboradores.				
4.1	Motivación a los colaboradores.	Reconocimiento por logros/ actividades destacadas de las áreas organizacionales.	Recurso Humano/ Económico.	Rector/Talento Humano	Cuando sea requerido.
		Reconocimiento por autosuperación personal y rendimiento a través de: diplomas y reconocimiento publico		Talento Humano	Cuando sea requerido.
4.2	Incentivo y bonificaciones	Solicitar aprobación de bono de productividad, celebraciones día del maestro, día de asueto cumpleaños	Recurso Humano/ Económico.	Rector, Junta de Vigilancia	Diciembre

Fuente: elaboración propia

### 6.4.2.3 PLAN PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS.

Para el cumplimiento de los objetivos, se ha desarrollado un plan de acción que detalla los responsables y los plazos de ejecución detallados en la siguiente tabla.

**Tabla 18. Plan de acción**

Objetivo	Actividades	Indicador Clave	Responsable	Tiempo
Establecer un programa para el fortalecimiento de las habilidades blandas en la institución	Proceso de contratación de la firma consultora y reuniones iniciales para acordar los puntos a reforzar en habilidades blandas	Proceso de contratación	Director del centro y equipo consultor	15 días
	Diseño y ejecución del programa de habilidades para el Liceo Militar de Honduras	Programa habilidades blandas Diseñado Programa de habilidades blandas ejecutado	Director del centro y equipo consultor	9 meses
	Evaluación de los resultados y mejora en las habilidades blandas	Indicadores de habilidades blandas en los colaboradores	Director del centro y equipo consultor	1 mes

Fuente: elaboración propia

### 6.4.2.4 MEDIDAS DE CONTROL

Las medidas de control a implementar será la aplicación de la encuesta de desempeño laboral para identificar las mejoras que se vayan obteniendo en los docentes del Liceo Militar de Honduras.

## 6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

El programa deberá implementarse en nueve meses, por lo que se deberá generar una programación específica para cada plan, propuesto a dar inicio en el mes de mayo y finalizando en el mes de enero del 2022.

**Tabla 19. Cronograma de implementación**

No.	Objetivo	Indicador de Gestión	Periodo	Meta
1	Compensación y Beneficios	Análisis y descripción de puestos	Mayo a diciembre revisión e implementación	95%
		Evaluación de puestos		95%
		Estructura Organizacional		95%
		Escala salarial		95%
		Investigación de mercado		95%
		Evaluación del desempeño		85%
2	Organización de Trabajo	Procesos y Procedimientos actualizados y optimizados.	Mayo a junio	100%
		Trabajo en equipo	Mayo a Diciembre	100%
3	Comunicación/ Apertura	Mejorar en la apertura para brindar opiniones y sugerencias de dentro del área de trabajo.	Mensual	100%
		Concientizar en la importancia de la comunicación formal.	Mensual	100%
4	Riesgos y enfermedades profesionales	Seguimiento plan de medidas de Bioseguridad	Mensual	100%
		Mejora de espacios físicos.	Junio a diciembre	100%
5	Motivación a los colaboradores	Incentivo y bonificaciones	Junio a diciembre	100%
		Motivación a los colaboradores.	Mensual	100%

PARÁMETROS DE EVALUACIÓN SEGÚN PERIODICIDAD		
NO ACEPTABLE	SATISFACTORIO (ENTRE)	ACEPTABLE
<84%	85%-90%	>91%

Fuente: elaboración propia

El costo de implementación de la propuesta será financiado con fondos del instituto y si bien es cierto, no tendrá un beneficio económico remunerado, mejorará las competencias y las condiciones laborales de los docentes, que a largo plazo impactará en la calidad educativa y por ende en mejorar el prestigio de la institución.

**Tabla 20. Presupuesto**

Contratación de Consultoría	Pago (%)	Plazo de Entrega
Compensación y Beneficios	40%	2 meses
a. Análisis y descripción de puestos		
b. Evaluación de puestos		
c. Estructura Organizacional		
d. Escala salarial		
e. Investigación de mercado		
f. Evaluación del desempeño		
Total		L 200,000.00
Organización de Trabajo	20%	2 mes
a. Procesos y Procedimientos actualizados y optimizados.		
b. Trabajo en equipo		
Total		L 100,000.00
Comunicación/ Apertura	10%	1 mes
a. Mejorar en la apertura para brindar opiniones y sugerencias de dentro del área de trabajo.		
b. Concientizar en la importancia de la comunicación formal.		
Total		L 50,000.00
Riesgos y enfermedades profesionales	10%	1 mes
a. Seguimiento plan de medidas de Bioseguridad		
b. Mejora de espacios físicos.		
Total		L 50,000.00
Motivación a los colaboradores	20%	2 meses
a. Incentivo y bonificaciones		
b. Motivación a los colaboradores.		
Total		L 100,000.00
<b>Presupuesto</b>		
Pago consultoría	100%	L 500,000.00
Imprevistos	10%	L 50,000.00
Total		L 550,000.00

Fuente: elaboración propia

Para la implementación de la mejora, es necesario diseñar y planificar los planes anteriormente descritos. Esto lo debe realizar el departamento de RR. HH. del Liceo Militar de Honduras.

**Tabla 21. Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.**

Capítulo I			Capítulo II
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento
Las competencias blandas y el desempeño laboral de los docentes del liceo militar de honduras	Conocer si las competencias blandas influyen en el desempeño de los docentes del Liceo Militar de Honduras.	1. Identificar cuáles son las competencias blandas necesarias que deben tener los docentes del Liceo Militar de Honduras.	Teoría de Gestalt, teoría de McGregor, teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget, teoría de Rensis Likert, teoría de Chiavenato.
		2. Determinar las competencias blandas que se deben potenciar en los docentes del Liceo Militar de Honduras.	
		3. Comprobar si existe relación alguna entre el desempeño laboral y las competencias blandas de los docentes del Liceo Militar de Honduras.	
		4. Presentar un plan de acción en base a los resultados obtenidos en la investigación.	

Fuente: elaboración propia

Continuación tabla 11.

Capítulo III			Capítulo V		Capítulo VI	
Variables	Población	Técnicas	Conclusiones		Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Competencias blandas	32	Encuesta	<p>1. Al correlacionar las variables de competencias blandas y desempeño laboral se observa una correlación de Pearson de 0.441 por lo que se puede considerar que existe una relación media positiva entre ambas variables y que para el desempeño laboral existen otras variables adicionales que le complementan. Al realizar la prueba de hipótesis dio un resultado de <math>r^2</math> de <math>0.19 &lt; 0.70</math> por lo que se rechaza la <math>H_0</math>. Esto significa que hay problemas en la relación entre las competencias blandas y el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.</p>		Plan para la mejora del desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras	Fomentar el desarrollo y la práctica de las competencias blandas en los docentes del Liceo Militar de Honduras
			<p>2. Según los resultados obtenidos del instrumento de competencias blandas aplicado a los docentes del Liceo Militar de Honduras, tienen un promedio de 4.58 en la escala de Likert. Lo que significa que los docentes si cuentan con las habilidades blandas que fueron evaluadas. Sin embargo, se presentan oportunidades de mejora en la competencia de trabajo en equipo específicamente en solución de conflictos y participación.</p>			Ejecutar acciones orientadas a mejorar los factores que están afectando el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras.
Desempeño laboral	32	Encuesta	<p>1. En relación al instrumento de desempeño laboral aplicado, se obtuvo un resultado promedio en la escala de Likert de 4.22 con esto el estudio demuestra que donde hay falencias es en compensación con 3.1, oportunidades para hacer uso de habilidades y destrezas con 3.37, apoyo del supervisor con 3.47. Lo que estaría provocando desmotivación por parte de los docentes y un desempeño laboral no tan favorable.</p>			Fortalecer las variables que complementan la evaluación del desempeño laboral de los docentes.
		Evaluación de desempeño laboral	<p>4. Con los resultados obtenidos se demuestra que los docentes tienen un resultado favorable en la evaluación de habilidades blandas. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la evaluación de desempeño con respecto a la compensación y beneficios, apoyo del supervisor y las oportunidades que brinda el instituto para hacer uso de las habilidades y destrezas. Esto conlleva a la necesidad de implementar planes de mejora en las áreas anteriormente identificadas.</p>			Llevar a cabo un plan de acción que en base a los resultados obtenidos de este estudio este enfocado en realizar los cambios que sean necesarios para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

Fuente: elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Ediciones Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Fidas G. Arias Odón.
- ASALE, R.-, & RAE. (2020). *Liderazgo / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación: (Para los Estudios formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. Consultores Asociados BL.
- Bastons i Prat, M. (2005). *La Toma de Decisiones en la Organización*. Editorial Ariel.  
<https://library.biblioboard.com/content/c5a3d80b-468d-4ee0-a1c7-d5e1a76f85af>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Bustamante, M. A., Palma, Á. B., & Peñailillo, A. S. (2002). Modelos mentales: Análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania. *Forum Empresarial*, 7(2), 30-54.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de la organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Fuente, C. L. de la. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

- Chuco, A., & Lidnia, P. (2017). *Habilidades Sociales y Desempeño Docente en los Institutos de Educación Superior Tecnológico de la Selva Central*. 123.
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation”. Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Corrales, C. L., & Solis, H. L. (1986). *Los sistemas gerenciales de Rensis Likert, experiencia en una empresa estatal costarricense*.  
[http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5\\_10.pdf](http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/RCAP/10/art5_10.pdf)
- CRECERH. (2020). *SoftSkills (Habilidades Blandas) – CRECERH*.  
<http://www.crecerh.com/capacitaciones/>
- Diario El Pais*. (2019).
- Diario la Prensa*. (2018). *Diario La Prensa*. <https://www.laprensa.hn/honduras/1224436-410/-liceo-militar-norte-cambia-nombr-estara-todo-honduras-ferzas-armadas->
- Diario La Republica*. (2018). *Débiles habilidades blandas alejan a ticos de multinacionales* [Diario]. *La Republica*. <https://www.larepublica.net/noticia/debiles-habilidades-blandas-alejan-a-ticos-de-multinacionales>
- Entrepreneur*. (2009, julio 9). *Factores esenciales para crear un buen clima laboral*.  
*Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/262549>
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Forbes, I. (2019, marzo 20). *Aprender Soft Skills, las habilidades del futuro • Red Forbes • Forbes México*. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/aprender-soft-skills-las-habilidades-del-futuro/>

- Galindo, E. M. (2013, agosto 17). Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis.: ¿Que es el universo en una investigación? *Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis*. <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-el-universo.html>
- Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61.
- GESE-La Estrella de Panama. (2020). *Las habilidades blandas más buscadas para este 2020*. La Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/economia/200303/habilidades-blandas-buscadas-2020>
- Goleman. (1998). *La Practica de la Inteligencia Emocional*. Kairos.
- Guevara, P. S. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/23781>
- Gutiérrez, N. S. (2016). *Gestión del Talento Humano Enfoques y Modelos*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hill, H. C. (2016). Evaluación de maestros en Estados Unidos: Un caso de estudio. *Politikon*. <https://politikon.es/2016/04/19/18152/>
- Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction and Motivation: A Critical Review of Their Relationship. *International Journal of Management and Economics*, 5, 36-43.
- Kapur, R. (2018). *Factors Influencing Performance and Job Satisfaction of Teachers in Secondary Schools in India*.
- Landy, Frank J., C., Jeffrey M. (2005). *Psicología Industrial* (Primera Edición). McGraw-Hill.
- Liceo Militar de Honduras. (2021).

- Madero-Gómez, S. M., Rodríguez-Delgado, D. R., Madero-Gómez, S. M., & Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Martin, J. (2017). *La Teoría X y Teoría Y - Fundamentos y Características*. <https://www.cerem.es/blog/conoces-la-teoria-x-y-teoria-y>
- Martínez-Corts, I., Boz, M., Medina, F. J., Benítez, M., & Munduate, L. (2011). Afrontamiento del Conflicto Interpersonal en el Trabajo en Pequeñas Empresas: El Papel Moderador del Apoyo del Supervisor y del Compañero. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 117-129.
- Maturana, G., & Guzman, F. (2019). *Las competencias blandas como complemento de las competencias duras en la formación escolar*. [http://cliic.org/Revista-Euritmia/Revista\\_Euritmia\\_Vol\\_1\\_N%C2%B01\\_c.pdf](http://cliic.org/Revista-Euritmia/Revista_Euritmia_Vol_1_N%C2%B01_c.pdf)
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.
- Mejia, Y. (2012). "Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales" (Estudio realizado con agentes del servicio telefónico). [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Jer9pZemkUJ:biblio3.url.edu.g  
t/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Jer9pZemkUJ:biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=hn)
- Mertens, L., & Educación, la. (2000). La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. En [Http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-  
bin/wwwi32.exe/\[in=epidoc1.in\]/?t2000=010047/\(100\)](Http://lst-iiiep.iiiep-unesco.org/cgi-bin/wwwi32.exe/[in=epidoc1.in]/?t2000=010047/(100)).
- Mortiboys, A. & ProQuest. (2016). *Cómo enseñar con inteligencia emocional*. Grupo Editorial Patria.
- Murti, A. B. (2014). Why Soft Skills Matter. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(3), 32-36.

- Noticias elempleo. (2020, septiembre 22). *Las habilidades blandas que más valoran los ejecutivos en Colombia*. Noticias Elempleo.Com.  
<http://www.elempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/las-habilidades-blandas-que-mas-valoran-los-ejecutivos-en-colombia-6163>
- Ortega Santos, C. E., Febles Rodríguez, J. P., & Estrada Sentí, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 35-41.
- Palomo Vadillo, Ma. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC.
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., & Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Espacios*, 39, 21-35.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 493-505.
- Peralta, A. C., & Besio, C. V. (2007). Liderazgo, Clima Y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(22), 43-58.
- Perez, F. J. (2014). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES Dirección Provincial Pichincha*.  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3707>
- Pérez, F. J. P. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba* [Http://purl.org/dc/dcmitype/Text, Universidad de Córdoba].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=63929>
- Pérez, J., & Cortés, J. A. (2009). Medición Y Validación Del Desempeño Organizacional Como Resultado De Acciones De Aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 251-271.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51.
- Raciti, P. (Ed.). (2015). *La medición de las competencias transversales en Colombia: Una propuesta metodológica*. Programa Eurosocial.
- Ramírez, Y. R. (2019). Evaluación del desempeño: Tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Retos Directivos. (2020, mayo 21). Evaluación del desempeño: Qué es y tendencias actuales | EAE. *El blog de retos para ser directivo / Desafíos de la Gestión Empresarial*.  
<https://retos-directivos.eae.es/tendencias-actuales-de-evaluacion-del-desempeno/>
- Roa, Y. T. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de operaciones de una empresa transnacional*.  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
- Rodriguez, J. L. (2020). Las habilidades blandas como base del buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Ronquillo, L., Beltrán, C. A., & Moreno, M. P. (2013). Validación de un instrumento de evaluación del desempeño en el trabajo. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 6(1), 25-32.
- Rosales Jiménez, J. J., Caparrós Flores, B. M. del M., Molina Rubio, I., & e-libro, C. (2013). *Habilidades sociales*. McGraw-Hill España.
- Sanchez, Y. (2007). *Revista Colombiana de Psicología*.
- Sanchis, S. (2020). 20 HABILIDADES BLANDAS: Qué son, cuáles son y ejemplos. *psicologia-online.com*. <https://www.psicologia-online.com/habilidades-blandas-que-son-cuales-son-y-ejemplos-5051.html>

- Silvestre, H., & Yelitza, D. (2017). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Crediscotia del Distrito de Trujillo 2017*.  
<https://1library.co/document/wyej3prz-habilidades-influencia-desempeno-colaboradores-financiera-crediscotia-distrito-trujillo.html>
- Silvestrini et al, M. (2008). *Fuentes de información primaria secundarias y tercerarias*.  
<https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa.
- The Economic Times. (2020). *Covid-19 effect: PSUs double down on soft skill development for employees—The Economic Times*. <https://economictimes.indiatimes.com/jobs/covid-19-effect-psus-double-down-on-soft-skill-development-for-employees/articleshow/79695529.cms>
- Torres, M. (2017). *Persona, personalidad y relaciones interpersonales* (Primera edición). Editorial Parmenia.
- Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6, 4-9.  
<https://doi.org/10.22579/23463910.181>
- Total Rewards Model—Total Rewards Strategy*. (2000). <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
- UNAH VS. (2019). *UNAH-VS impulsa cambios con capacitaciones sobre “Habilidades blandas”*. <https://blogs.unah.edu.hn/unahvs/unah-vs-impulsa-cambios-con-capitaciones-sobre-habilidades-blandas/>

- UNITEC. (2020, enero 9). ¿Por qué es tan importante desarrollar Soft Skills para el mundo laboral? *Blog UNITEC*. <https://blog.unitec.edu/2020/01/09/por-que-es-tan-importante-desarrollar-soft-skills-para-el-mundo-laboral/>
- Vasquez, R., & Guadarrama, J. de J. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131.
- Velandia, J. H. M., & Pinilla, N. A. (2013). De la salud ocupacional a la gestión de la seguridad y salud en el trabajo: Más que semántica, una transformación del sistema general de riesgos laborales. *Innovar*, 23(48), 21-31.
- Yáñez Gallardo, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 32(1), 77-90. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052006000100005>
- Zambrano, M., Galvis, J., & Martínez, A. (2014). *Propuesta de programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de Likert*. <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/41752/articulo11.pdf>;

## ANEXOS

### ANEXO 1. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS

“UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA”



### COMPETENCIAS BLANDAS

A continuación, encontrará una serie de preguntas con el fin de identificar las competencias blandas de los docentes del Liceo Militar de Honduras. Esta encuesta se realiza con fines educativos, por lo que rogamos la mayor honestidad posible, todas las respuestas son confidenciales y no se compartirán sus respuestas.

HABILIDADES BLANDAS						
N°	Items	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Indiferente 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
1	Cumple sus metas y objetivos a pesar de las adversidades					
2	Evalúa dos o más opciones para resolver una situación determinada					
3	Defiende sus ideas y derechos sin pasar por encima de los otros					
4	Sabe expresarse y ser responsable de sus acciones					
5	En esta institución la administración continuamente insiste en que mejoremos nuestro trabajo individual o en grupo					
6	En esta institución se nos exige un rendimiento muy alto en nuestro trabajo					

7	En esta institución las personas suelen darle mucha importancia al hecho de hacer bien su trabajo					
8	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes					
9	Comprende la realidad de un conflicto y busca alternativas para solucionarlo escapando de la agresividad					
10	En esta institución la toma de decisiones se hace en forma cautelosa para alcanzar los fines propuestos					
11	Cuando se nos presentan problemas en el trabajo debemos resolverlos por sí solos y no recurrir necesariamente a los jefes					
12	Dentro de la institución existen buenas relaciones humanas entre la administración y el personal					
13	Esta empresa se caracteriza por un ambiente cómodo y relajado					
14	Posee facilidad de expresión y comunicación					
15	En una situación difícil observa al otro lo entiende y se pone en su lugar					
16	Entiende situaciones sociales y personales y, responde a ellas de forma asertiva					
17	Sabe interiorizar reacciones y respuestas en situaciones de riesgo					
18	Desarrolla la empatía dentro de la institución					
19	Cuenta con la capacidad de controlar sus pensamientos, emociones y acciones en situaciones difíciles					

20	Tiene la habilidad de analizar el entorno y adaptarse a él con facilidad					
21	Tiene la capacidad para valorar y juzgar su propia actuación realizando un aprendizaje de ella					
22	Tiene habilidad de reconocer sus cualidades fortalezas y debilidades					
23	Es capaz de negociar con otras personas sobre distintos intereses o beneficios concretos de manera que todas las partes de la negociación salgan beneficiadas					
24	Respeto opiniones, pensamientos y actos de otras personas, aunque no los comparta					
25	Escucha detenidamente a las otras personas, demostrándoles que están siendo escuchadas					

ANEXO 2. HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO LABORAL

“UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA”



A continuación, encontrará una serie de preguntas con el fin de identificar el desempeño laboral de los docentes del Liceo Militar de Honduras. Esta encuesta se realiza con fines educativos, por lo que rogamos la mayor honestidad posible, todas las respuestas son confidenciales y no se compartirán sus respuestas

N°	Ítems	Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Indiferente 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
1	La institución tiene definidos las rutas de evacuación en caso de incendio u otra emergencia					
2	Las condiciones de su área de trabajo cuentan con la iluminación, ventilación y espacios adecuados para hacer su trabajo de forma confortable.					
3	La institución cuenta con planes de minimización de riesgo u enfermedad profesional					
4	Las ideas nuevas no se toman en cuenta, debido a que existen demasiadas reglas, detalles administrativos y trámites que cumplir					
5	La dirección de nuestra empresa está dispuesta a correr los riesgos de una buena iniciativa					
6	En la institución es importante las opiniones de los colaboradores					
7	La administración de la institución, muestra interés por el crecimiento profesional de los colaboradores					

8	En esta institución la administración se esfuerza por conocer las aspiraciones de cada uno.					
9	Dentro de la institución se cuenta con programas de capacitación anual, semestral o trimestral.					
10	Es importante la capacitación para su empresa.					
11	La institución cuenta con un desarrollador docente.					
12	La institución se preocupa por la mejora constante del rendimiento de sus colaboradores.					
13	Existen planes de becas de estudio en la institución					
14	La institución cuenta con un horario de trabajo flexible					
15	En los últimos días he recibido reconocimientos o elogios por hacer mi trabajo					
16	Su salario está conforme a su antigüedad y puesto de trabajo					
17	Me pagan bien por el trabajo que hago					
18	Esta institución se preocupa que yo tenga claro el funcionamiento en quienes recae la autoridad y cuáles son las tareas y responsabilidades de cada uno					
19	En esta institución los trabajos son claramente definidos					
20	En esta institución cuando tengo que hacer un trabajo difícil, puedo contar con ayuda de mi jefe y compañero.					
21	Cuenta con los espacios físicos adecuados para el desarrollo de las actividades.					
22	Cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje					

ANEXO 3. ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

 <b>INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR LICEO MILITAR DE HONDURAS</b> <b>Escala de Evaluación del desempeño</b>		
Área gestión	Competencia	Ponderación
Académica 40%	Dominio curricular	10%
	Planeación y organización académica	10%
	Pedagógica y didáctica	10%
	Evaluación del aprendizaje	10%
Administrativa 20%	Uso de recursos	10%
	Seguimiento de procesos	10%
Comunitaria 10%	Interacción comunidad entorno	10%
Competencias comportamentales 30%	Liderazgo	10%
	Trabajo en equipo	10%
	Relaciones interpersonales	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: (Liceo Militar de Honduras, 2021)

ESCALA DE EVALUACIÓN DOCENTE

 <b>INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR LICEO MILITAR DE HONDURAS</b> <b>Escala de Evaluación Docente</b>		
Puntuación	Desempeño	Descripción
17%	Bajo desempeño	No cumple de forma consistente las expectativas del que y el cómo en relación con el cumplimiento de metas
34%		No cumple a cabalidad es necesario mejorar el que y el como
51%	Buen desempeño	Cumple a cabalidad las expectativas del que y el cómo
68%		Cumple a cabalidad las expectativas del que y el cómo y ocasionalmente supera el cumplimiento de metas
85%	Desempeño superior	Cumple a cabalidad las expectativas del que y el cómo y frecuentemente excede el cumplimiento de metas
100%		Supera las expectativas con frecuencia y consistencia del que y el como

Fuente: (Liceo Militar de Honduras, 2021)

## ANEXO 4. FORMATO DE EVALUACIÓN DOCENTE



LICEO MILITAR DE HONDURAS

EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL  
PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES

I. IDENTIFICACIÓN						
A. EVALUADO						
Tipo de identificación	<input type="text"/>	No.	<input type="text"/>	Nombres y apellidos	<input type="text"/>	
Establecimiento Educativo	<input type="text"/>			Código DANE	<input type="text"/>	Zona
Entidad territorial certificada	<input type="text"/>	Municipio	<input type="text"/>	Localidad	<input type="text"/>	Cargo
B. EVALUADOR						
Tipo de identificación	<input type="text"/>	No.	<input type="text"/>	Nombres y apellidos	<input type="text"/>	
II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS						
CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: No Satisfactorio (1-59); Satisfactorio (60-89); Sobresaliente (90-100)						
Año escolar	<input type="text"/>	Fecha inicio	<input type="text"/>	Fecha final	<input type="text"/>	# días licencias incapacidades
					# TOTAL DÍAS VALORADOS	0
Fecha concertación	<input type="text"/>	Fecha valoración	<input type="text"/>			
A. COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (70%)						
Área de gestión	Competencia	Contribución Individual	VALORACIÓN			
			Puntaje	Prom.	Pond.	
Académica 40 %	Domino curricular					
	Planeación y organización académica					
	Pedagógica y didáctica				#DIV/0!	
	Evaluación del aprendizajes				#DIV/0!	
Administrativa 20 %	Uso de recursos				#DIV/0!	
	Seguimiento de procesos				#DIV/0!	
Comunitaria 10 %	Comunicación institucional				#DIV/0!	
	Interacción comunidad / entorno				#DIV/0!	
70 %	Subtotal competencias funcionales					
B. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)						
Competencia	VALORACIÓN					
	Puntaje	Prom.	Pond.			
Liderazgo						
Trabajo en equipo						
Relaciones interpersonales y comunicación			#DIV/0!			
C. RESULTADO TOTAL (100%)						FINAL
CALIFICACIÓN TOTAL = Σ PONDERACIÓN PROMEDIOS						#DIV/0!
VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO						
NO SATISFACTORIO		SATISFACTORIO		SOBRESALIENTE		
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Nombre completo del docente evaluado:			Nombre completo del evaluador:			
Firma y número de documento del docente evaluado:			Firma y número de documento del evaluador:			
Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:						

Fuente: (Liceo Militar de Honduras, 2021)

**ANEXO 5. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURAS DE LOS DOCENTES DEL  
LICEO MILITAR DE HONDURAS AÑO 2019**

<b>Año 2019</b>		<b>Competencias duras</b>			
<b>N.</b>	<b>Docente</b>	<b>Académica</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Comunitaria</b>	<b>Promedio de habilidades duras</b>
1	Docente 1	62.5	45	40	49.17
2	Docente 2	40	35	35	36.67
3	Docente 3	52.5	65	30	49.17
4	Docente 4	45	40	40	41.67
5	Docente 5	40	40	40	40.00
6	Docente 6	47.5	40	40	42.50
7	Docente 7	90	90	95	91.67
8	Docente 8	77.5	75	75	75.83
9	Docente 9	71.3	50	40	53.77
10	Docente 10	50	50	50	50.00
11	Docente 11	87.5	95	95	92.50
12	Docente 12	75	75	60	70.00
13	Docente 13	80	85	80	81.67
14	Docente 14	60	50	60	56.67
15	Docente 15	67.5	57.5	50	58.33
16	Docente 16	68.8	55	55	59.60
17	Docente 17	83.8	85	85	84.60
18	Docente 18	70	75	80	75.00
19	Docente 19	88	80	79	82.33
20	Docente 20	94.5	95.8	97.5	95.93
21	Docente 21	87.5	83.5	91.5	87.50
22	Docente 22	87.5	90	50	75.83
23	Docente 23	50	65	35	50.00
24	Docente 24	95	90	50	78.33
25	Docente 25	62.5	60	30	50.83
26	Docente 26	60	65	35	53.33
27	Docente 27	80	95	45	73.33
28	Docente 28	65	70	40	58.33
29	Docente 29	77.5	70	60	69.17
30	Docente 30	97.5	90	50	79.17
31	Docente 31	72.5	70	30	57.50
32	Docente 32	95	80	50	75.00

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

En el anexo 5, se puede observar las puntuaciones por cada área evaluada y el promedio total en competencias duras de los docentes del Liceo Militar de Honduras durante el año 2019.

ANEXO 6. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS DE LOS DOCENTES DEL LICEO MILITAR DE HONDURAS 2019

Año 2019		Competencias blandas			
N.	Docente	Liderazgo	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Promedio de habilidades blandas
1	Docente 1	40	40	40	40.00
2	Docente 2	10	50	60	40.00
3	Docente 3	50	60	60	56.67
4	Docente 4	60	70	70	66.67
5	Docente 5	40	40	40	40.00
6	Docente 6	40	40	40	40.00
7	Docente 7	95	95	95	95.00
8	Docente 8	65	70	70	68.33
9	Docente 9	40	40	40	40.00
10	Docente 10	40	40	40	40.00
11	Docente 11	95	90	95	93.33
12	Docente 12	50	50	45	48.33
13	Docente 13	80	80	80	80.00
14	Docente 14	50	50	50	50.00
15	Docente 15	45	40	40	41.67
16	Docente 16	60	55	55	56.67
17	Docente 17	90	85	85	86.67
18	Docente 18	80	81	70	77.00
19	Docente 19	75	73	70	72.67
20	Docente 20	92	93	94.5	93.17
21	Docente 21	79	87	93	86.33
22	Docente 22	80	90	90	86.67
23	Docente 23	80	80	80	80.00
24	Docente 24	90	100	100	96.67
25	Docente 25	60	50	50	53.33
26	Docente 26	70	70	70	70.00
27	Docente 27	80	70	80	76.67
28	Docente 28	80	80	80	80.00
29	Docente 29	80	90	90	86.67
30	Docente 30	90	90	100	93.33
31	Docente 31	70	70	70	70.00

## Continuación de anexo 6

Año 2019		Competencias blandas			
N.	Docente	Liderazgo	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Promedio de habilidades blandas
32	Docente 32	80	100	100	93.33

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

En el anexo 6, se evidencian las puntuaciones de las competencias blandas, como ser liderazgo trabajo en equipo y relaciones interpersonales, que obtuvieron los docentes del Liceo Militar de honduras durante el año 2019.

## ANEXO 7. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DURAS DE LOS DOCENTES DEL LICEO MILITAR DE HONDURAS 2020

Año 2020		Habilidades duras			
N.	Docente	Académica	Administrativa	Comunitaria	Promedio de habilidades duras
1	Docente 1	37.5	30	37.5	35.00
2	Docente 2	45	60	40	48.33
3	Docente 3	52.5	60	40	50.83
4	Docente 4	50	45	50	48.33
5	Docente 5	60	70	60	63.33
6	Docente 6	48.8	42.5	40	43.77
7	Docente 7	87.5	95	90	90.83
8	Docente 8	83.8	75	70	76.27
9	Docente 9	68.8	60	50	59.60
10	Docente 10	52.5	65	40	52.50
11	Docente 11	90	92.5	92.5	91.67
12	Docente 12	75	75	60	70.00
13	Docente 13	83.8	85	77.5	82.10
14	Docente 14	53.8	60	50	54.60
15	Docente 15	67.5	62.5	57.5	62.50
16	Docente 16	62.5	57.5	55	58.33
17	Docente 17	87.5	87.5	87.5	87.50
18	Docente 18	59.5	59.5	54.5	57.83
19	Docente 19	87.5	81.5	72.5	80.50
20	Docente 20	95	95	97	95.67
21	Docente 21	87	82	91.5	86.83
22	Docente 22	60	65	60	61.67

### Continuación de anexo 7.

Año 2020		Habilidades duras			
N.	Docente	Académica	Administrativa	Comunitaria	Promedio de habilidades duras
23	Docente 23	60	65	35	53.33
24	Docente 24	60	65	60	61.67
25	Docente 25	62.5	60	30	50.83
26	Docente 26	50	50	65	55.00
27	Docente 27	60	65	60	61.67
28	Docente 28	61.3	65	50	58.77
29	Docente 29	61.3	62.5	65	62.93
30	Docente 30	69.5	70	70	69.83
31	Docente 31	70	70	67.5	69.17
32	Docente 32	95	63.8	65	74.60

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

El anexo 7, muestra las puntuaciones de las competencias duras que obtuvieron los docentes de Liceo militar de Honduras durante el año 2020.

### ANEXO 8. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS DE LOS DOCENTES DEL LICEO MILITAR DE HONDURAS 2020

Año 2020		Competencias blandas			
N.	Docente	Liderazgo	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Promedio de habilidades blandas
1	Docente 1	35	40	40	38.33
2	Docente 2	30	35	35	33.33
3	Docente 3	50	50	50	50.00
4	Docente 4	60	60	60	60.00
5	Docente 5	50	50	50	50.00
6	Docente 6	40	40	40	40.00
7	Docente 7	90	95	95	93.33
8	Docente 8	65	65	70	66.67
9	Docente 9	40	40	35	38.33
10	Docente 10	50	50	40	46.67
11	Docente 11	95	90	90	91.67
12	Docente 12	50	50	50	50.00
13	Docente 13	70	70	70	70.00

## Continuación de anexo 8

Año 2020		Habilidades blandas			
N.	Docente	Liderazgo	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	Promedio de habilidades blandas
14	Docente 14	50	50	55	51.67
15	Docente 15	50	50	45	48.33
16	Docente 16	60	60	60	60.00
17	Docente 17	85	90	90	88.33
18	Docente 18	50	50	50	50.00
19	Docente 19	63	65	68	65.33
20	Docente 20	90	93	91	91.33
21	Docente 21	79	87	93	86.33
22	Docente 22	80	90	90	86.67
23	Docente 23	80	80	80	80.00
24	Docente 24	90	100	100	96.67
25	Docente 25	60	50	50	53.33
26	Docente 26	70	70	70	70.00
27	Docente 27	80	70	80	76.67
28	Docente 28	80	80	80	80.00
29	Docente 29	80	90	90	86.67
30	Docente 30	90	90	100	93.33
31	Docente 31	70	70	70	70.00
32	Docente 32	80	100	100	93.33

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados de (Liceo Militar de Honduras, 2021)

Anexo 8, se evidencian las puntuaciones de las competencias blandas que obtuvieron los docentes de Liceo militar de Honduras durante el año 2020.