



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
Escuela de Posgrado

**Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores  
Entidad Financiera Confianza de la Región Lima, 2025**

**Tesis**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

**Autor**

Alejandro Madueño Chavez

**Asesor**

Dr. Luis Félix Torres Feliciano



Huacho – Perú

2026



**Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**Reconocimiento:** Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**LICENCIADA**

*(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)*

ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTION PUBLICA

## **METADATOS**

| <b>DATOS DEL AUTOR (ES):</b>                                 |            |                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>                                   | <b>DNI</b> | <b>FECHA DE SUSTENTACIÓN</b>                                                              |
| Alejandro Madueño Chavez                                     | 60790552   | 16/07/2026                                                                                |
| <b>DATOS DEL ASESOR:</b>                                     |            |                                                                                           |
| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>                                   | <b>DNI</b> | <b>CÓDIGO ORCID</b>                                                                       |
| Dr. Luis Félix Torres Feliciano                              | 42023266   | <a href="https://orcid.org/0000-0002-6625-9766">https://orcid.org/0000-0002-6625-9766</a> |
| <b>DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – POSGRADO-MAESTRÍA:</b> |            |                                                                                           |
| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>                                   | <b>DNI</b> | <b>CODIGO ORCID</b>                                                                       |
| Dr. Carlos Enrique Bernal Valladares                         | 15614554   | <a href="https://orcid.org/0000-0002-7421-9537">https://orcid.org/0000-0002-7421-9537</a> |
| Dra. Delia Violeta Villafuerte Castro                        | 15744241   | <a href="https://orcid.org/0000-0002-1284-7255">https://orcid.org/0000-0002-1284-7255</a> |
| Dr. Enrique Ubaldo Díaz Vega                                 | 15739242   | <a href="https://orcid.org/0000-0003-1886-0693">https://orcid.org/0000-0003-1886-0693</a> |

# Alejandro Madueño Chavez 2025-104128

## INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ENTIDAD FI...

 Quick Submit  
 Quick Submit  
 DGL\_Tesis Posgrado 2025

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trnoid:1-3445524767

Fecha de entrega

15 dic 2025, 10:08 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 dic 2025, 10:14 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

2025-104128\_\_SOLICITUD-S\_N\_\_1\_removed.pdf

Tamaño del archivo

884.2 KB

72 páginas

12.621 palabras

56.088 caracteres



Página 2 de 77 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid:1-3445524767

## 20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Fuentes principales

19%  Fuentes de Internet  
7%  Publicaciones  
12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, por su amor incondicional y su guía constante, quienes han hecho posible cada uno de mis logros.

*Alejandro Madueño Chavez*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su guía y protección, y a mi familia, por su amor y apoyo incondicional en cada paso de mi vida.

*Alejandro Madueño Chavez*

## ÍNDICE

|                                                   |               |
|---------------------------------------------------|---------------|
| <b>DEDICATORIA</b>                                | <b>v</b>      |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>                             | <b>vi</b>     |
| <b>RESUMEN</b>                                    | <b>xi</b>     |
| <b>ABSTRACT</b>                                   | <b>xii</b>    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>                               | <b>xiii</b>   |
| <br><b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> | <br><b>1</b>  |
| 1.1 Descripción de la realidad problemática       | 1             |
| 1.2 Formulación del problema                      | 2             |
| 1.2.1 Problema general                            | 2             |
| 1.2.2 Problemas específicos                       | 2             |
| 1.3 Objetivos de la investigación                 | 3             |
| 1.3.1 Objetivo general                            | 3             |
| 1.3.2 Objetivos específicos                       | 3             |
| 1.4 Justificación de la investigación             | 3             |
| 1.5 Delimitación del estudio                      | 4             |
| <br><b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO</b>             | <br><b>5</b>  |
| 2.1 Antecedentes de la investigación              | 5             |
| 2.1.1 Investigaciones internacionales             | 5             |
| 2.1.2 Investigaciones nacionales                  | 7             |
| 2.2 Bases teóricas                                | 8             |
| 2.3 Bases filosóficas                             | 14            |
| 2.4 Definiciones de términos básicos              | 15            |
| 2.5 Hipótesis de investigación                    | 15            |
| 2.5.1 Hipótesis general                           | 15            |
| 2.5.2 Hipótesis específicas                       | 15            |
| 2.6 Operacionalización de las variables           | 16            |
| <br><b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>              | <br><b>19</b> |
| 3.1 Diseño de la investigación                    | 19            |

|                                                        |               |
|--------------------------------------------------------|---------------|
| 3.2 Población y muestra                                | 19            |
| 3.2.1 Población                                        | 19            |
| 3.2.2 Muestra                                          | 19            |
| 3.3 Técnicas de recolección de datos                   | 21            |
| 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información   | 22            |
| 3.5 Matriz de consistencia                             | 22            |
| <br><b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS</b>                     | <br><b>23</b> |
| 4.1 Análisis de resultados                             | 23            |
| 4.2. Contrastación de hipótesis                        | 34            |
| <br><b>CAPÍTULO V. DISCUSIÓN</b>                       | <br><b>42</b> |
| 5.1. Discusión de resultados                           | 42            |
| <br><b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> | <br><b>45</b> |
| 6.1. Conclusiones                                      | 45            |
| 6.2. Recomendaciones                                   | 45            |
| <br><b>CAPITULO VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>    | <br><b>47</b> |
| <br><b>ANEXOS</b>                                      | <br><b>48</b> |
| Anexo 1: Matriz de Consistencia                        | 49            |
| Anexo 2: Instrumentos                                  | 51            |
| Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos             | 57            |
| Anexo 4: Base de datos                                 | 59            |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Categoría de las habilidades blandas                                           | 23 |
| Tabla 2. Categoría de la autoevaluación                                                 | 24 |
| Tabla 3. Categoría del liderazgo                                                        | 25 |
| Tabla 4. Categoría de la gestión de conflictos                                          | 26 |
| Tabla 5. Categoría del trabajo colaborativo                                             | 27 |
| Tabla 6. Categoría de comunicación                                                      | 28 |
| Tabla 7. Categoría del desempeño laboral                                                | 29 |
| Tabla 8. Categoría de la calidad de trabajo                                             | 30 |
| Tabla 9. Categoría de la responsabilidad                                                | 31 |
| Tabla 10. Categoría del trabajo en equipo                                               | 32 |
| Tabla 11. Categoría del compromiso institucional                                        | 33 |
| Tabla 12. Prueba de Normalidad de las habilidades blandas                               | 34 |
| Tabla 13. Prueba de Normalidad del desempeño laboral                                    | 35 |
| Tabla 14. Correlación entre las habilidades blandas (HAB) y el desempeño laboral (DEL)  | 36 |
| Tabla 15. Correlación entre la autoevaluación (AUT) y el desempeño laboral (DEL)        | 37 |
| Tabla 16. Correlación entre la comunicación (COM) y el desempeño laboral (DEL)          | 38 |
| Tabla 17. Correlación entre el liderazgo (LID) y el desempeño laboral (DEL)             | 39 |
| Tabla 18. Correlación entre el trabajo en equipo (TEQ) y el desempeño laboral (DEL)     | 40 |
| Tabla 19. Correlación entre la gestión del conflicto (GEC) y el desempeño laboral (DEL) | 41 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Habilidades blandas                                   | 23 |
| Figura 2. Autoevaluación                                        | 24 |
| Figura 3. Liderazgo                                             | 25 |
| Figura 4. Gestión de conflictos                                 | 26 |
| Figura 5. Trabajo colaborativo                                  | 27 |
| Figura 6. Comunicación                                          | 28 |
| Figura 7. Desempeño laboral                                     | 29 |
| Figura 8. Calidad de trabajo                                    | 30 |
| Figura 9. Responsabilidad                                       | 31 |
| Figura 10. Trabajo en equipo                                    | 32 |
| Figura 11. Compromiso institucional                             | 33 |
| Figura 12. Histograma y curva normal de las habilidades blandas | 34 |
| Figura 13. Histograma y curva normal del desempeño laboral      | 35 |

## RESUMEN

Propósito: Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

Metodología: Indagación aplicada, correlacional, no experimental, transversal y cuantitativa.

Muestra de 52 personas, usando encuesta y cuestionario (23 ítems X, 25 ítems Y).

Resultados: Se confirmó con  $r = 0.959$ , mostrando correlación positiva muy alta. El 63.5% reportó habilidades blandas altas y 65.4% desempeño laboral bueno. Conclusiones: Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los colaboradores durante 2025.

**Palabras claves:** Habilidades blandas, desempeño laboral, calidad de trabajo, responsabilidad, compromiso institucional.

## ABSTRACT

Purpose: To determine the influence of soft skills on the job performance of employees at Confianza Financial Institution in the Lima Region during 2025. Methodology: Applied, correlational, non-experimental, cross-sectional, and quantitative research. Sample of 52 people, using a survey and questionnaire (23 items X, 25 items Y). Results: Confirmed with  $r = 0.959$ , showing a very high positive correlation. 63.5% reported high soft skills and 65.4% good job performance. Conclusions: Soft skills significantly influence the job performance of employees during 2025.

**Keywords:** Soft skills, job performance, work quality, responsibility, institutional commitment

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones actuales el trabajo de los empleados no sólo depende de las competencias técnicas sino también de las habilidades blandas que posibiliten la interacción, la comunicación y la solución de problemas en el entorno laboral. Estas capacidades como la empatía, el trabajo en equipo o la capacidad de adaptación se han erigido como los aspectos que determinan el éxito profesional y organizacional.

En la Entidad Financiera Confianza de la Región Lima, los trabajadores se encuentran enfrentando retos en la relación con los clientes, la gestión de los procesos y la colaboración interdepartamental. La propia existencia de habilidades blandas mejora las posibilidades de los trabajadores de atender situaciones complejas, de llevar a cabo toma de decisiones oportunas, y de mantener relaciones laborales satisfactorias, todo ello con impacto directo sobre la productividad y la eficiencia organizacional.

El presente estudio pretende abordar la influencia de las habilidades blandas sobre el desempeño laboral, analizando la relación que existe entre las habilidades blandas y los resultados obtenidos por los trabajadores en sus puestos de trabajo. Entender esta relación permitirá a la organización establecer estrategias de desarrollo profesional vinculadas al fomento de las competencias humanas, lo que incidirá en el clima de trabajo, en la calidad del servicio y en el desempeño de la entidad durante 2025.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Fuentes, Moreno, Rincón y Silva (2021) señalan que, a nivel global, los desafíos vinculados con las habilidades socioemocionales y el rendimiento laboral en los colaboradores presentan gran diversidad, variando según el contexto particular. Por ello, las organizaciones demandan que su personal cuente con competencias blandas, destacando valores, comunicación efectiva, autoconfianza y colaboración en equipo.

Hirint.io (2024) resalta que las habilidades blandas son esenciales en todos los sectores económicos, pero adquieren especial relevancia en el sector retail, donde la atención al cliente requiere empatía, comprensión de necesidades, comunicación clara y trabajo conjunto para optimizar resultados. La ausencia de liderazgo, capacidad para resolver conflictos y adaptabilidad limita significativamente el desempeño esperado.

Niño y Correa (2019) mencionan que, pese a su importancia, aún no existen estándares claros que orienten las pautas laborales sobre habilidades blandas, lo que repercute negativamente en la eficiencia del personal. Cattaneo (2024) indica que, a nivel internacional, las empresas reconocen la carencia de estas competencias pero no invierten en su capacitación, asumiendo que los trabajadores ya las poseen; sin embargo, el refuerzo y actualización continua es crucial. Según datos gerenciales, el 92% considera indispensable la combinación de habilidades blandas y técnicas para incrementar la competitividad organizacional.

Ramírez, Espinoza, Esquivel y Naranjo (2020) destacan que, en Perú, anteriormente se priorizaban únicamente los conocimientos técnicos. Actualmente, la dinámica laboral exige que los colaboradores desarrollen habilidades socioemocionales

para afrontar retos, comunicarse con efectividad, resolver conflictos y adaptarse a nuevas tecnologías. A nivel nacional, Chaca (2022) indica que las competencias interpersonales impactan directamente en la productividad; además, advierte que la falta de compromiso, incapacidad para enfrentar desafíos y dominio limitado del trabajo en equipo obstaculizan el desempeño profesional.

En la actualidad, diversas entidades financieras presentan dificultades relacionadas con el desempeño laboral, afectando la eficiencia en la atención al cliente. En la Entidad Financiera Confianza, región Lima, la carencia de estrategias orientadas a fortalecer la comunicación, colaboración, empatía y adaptabilidad limita la productividad y calidad de servicio. Esta situación genera tensiones internas, disminuye la satisfacción laboral y afecta la experiencia del usuario, comprometiendo el cumplimiento de objetivos institucionales y la confianza en el mercado.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera influye las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿De qué manera influye la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?
- ¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?
- ¿De qué manera influye el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?

- ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?
- ¿De qué manera influye la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar la influencia de la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Determinar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Determinar la influencia de la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

### **1.4 Justificación de la investigación**

#### **Justificación teórica**

La indagación se fundamenta en la importancia de las habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral, explicando cómo las competencias personales y sociales influyen en la productividad y el clima organizacional.

**Justificación práctica**

Se justifica al mostrar que fortalecer habilidades blandas optimiza procesos, eleva la atención al cliente y mejora la productividad, sirviendo como guía para la gestión eficaz del talento humano.

**Justificación social**

Promover habilidades blandas contribuye a un ambiente laboral colaborativo y a un servicio eficiente, beneficiando a trabajadores y usuarios, e impulsando prácticas centradas en el desarrollo humano.

**Justificación metodológica**

Se identificaron las variables mediante encuestas, usando cuestionarios de 23 y 25 ítems, asegurando la recolección confiable de información para obtener resultados válidos.

**1.5 Delimitación del estudio****Delimitación espacial**

La indagación se desarrolló en los trabajadores de la Entidad Financiera Confianza, región Lima.

**Delimitación social**

El grupo de estudio incluyó a los colaboradores de la entidad.

**Delimitación temporal**

La información se recolectó entre junio y julio, consolidándose entre agosto y octubre de 2025.

**Delimitación conceptual**

El estudio integró y unificó conceptos y teorías sobre habilidades blandas y desempeño laboral, aplicándolos a lo largo de todas las fases del trabajo.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Pandey, Dhand, Jayantha y Dadhich (2025), en su indagación *“Innovación centrada en el ser humano en la banca: el papel de las habilidades blandas en la mejora del personal”*, tuvo como objetivo analizar cómo las habilidades blandas contribuyen a la innovación centrada en las personas dentro del sector bancario, evaluando su impacto en la interacción interpersonal, cultura organizacional, desempeño y sostenibilidad económica. Se empleó un enfoque cualitativo con 22 profesionales del sector bancario, incluyendo gerentes y subgerentes, con experiencia de 1 a más de 30 años. Los resultados mostraron que competencias como comunicación, liderazgo, adaptabilidad e inteligencia emocional son esenciales, pero su integración en selección y formación es limitada, especialmente en la banca pública. Se concluye que estas habilidades son claves para mejorar satisfacción del cliente, trabajo en equipo y flexibilidad organizacional, recomendándose su incorporación sistemática en recursos humanos para un crecimiento sostenible.

Fajardo, Cardona y Castillo (2024), en su indagación *“Las habilidades blandas y su incidencia en el sector financiero colombiano: Caso Programa de formación SENA”*, buscó resaltar la importancia de habilidades blandas como comunicación, relacionamiento y entendimiento interpersonal en el desarrollo profesional y organizacional. La metodología cualitativa incluyó entrevistas a profesionales de RR.HH., encuestas a empleados y análisis de programas de capacitación. Los hallazgos indicaron que estas competencias son altamente

valoradas, incrementan oportunidades de contratación y fomentan ambientes laborales colaborativos y eficientes. La indagación concluye que es fundamental integrarlas en la formación académica y empresarial, promoviendo colaboración entre instituciones educativas y organizaciones para fortalecer el éxito y la innovación.

Cabezas (2025), en su indagación sobre habilidades blandas en departamentos financiero y de talento humano de la Universidad Estatal de Bolívar, 2024, analizó su relación con el desempeño laboral mediante encuestas. Se observó que la falta de estas habilidades reduce eficiencia y productividad, mientras su desarrollo mejora colaboración y adaptabilidad, concluyendo que la capacitación fortalece desempeño y cohesión.

Canelón (2023), en su indagación *“Análisis sobre las tendencias en competencias blandas para el desempeño laboral actual”*, tuvo como objetivo identificar las competencias blandas requeridas en el entorno laboral, clasificarlas y evaluar su relevancia desde la perspectiva organizacional. Se realizó un ensayo cualitativo con revisión documental de estudios de España y América Latina. Se identificaron competencias esenciales como comunicación, liderazgo, asertividad y adaptabilidad, organizadas en cuatro dimensiones: individual, gestión, conducción y transversal. La indagación concluye que estas habilidades son indispensables para complementar las competencias técnicas, mejorar el desempeño y fortalecer la competitividad organizacional.

Shillie y Nchang (2023), en su indagación *“Influencia de las habilidades blandas de los empleados en el desempeño laboral”*, examinó la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en PYMEs de Bamenda, Camerún, considerando comunicación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y ética

laboral. La metodología mixta aplicó cuestionarios a 241 empresas. Se encontró que trabajo en equipo e inteligencia emocional se relacionan positivamente con el desempeño, mientras que comunicación y ética laboral no mostraron correlación significativa. La indagación concluye que fortalecer estas competencias mediante capacitaciones es clave para mejorar eficiencia y resultados en las PYMEs.

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Cieza y Rosillo (2023), en su indagación El desempeño laboral y las habilidades blandas en los colaboradores de la CMAC Trujillo SA-agencia Moshoqueque-Chiclayo-2020, buscó analizar la relación entre desempeño laboral y habilidades blandas en 32 trabajadores de la Caja Municipal de Trujillo. Se empleó un diseño descriptivo, correlacional y no experimental transversal con cuestionarios validados (confiabilidad 0,854 y 0,848). Los hallazgos indicaron que el desempeño laboral era moderado (68,75%) y las habilidades blandas regulares a muy bajas (87,5%), con correlación positiva leve ( $\rho=0,225$ ), mostrando que mayor desempeño se asocia a un ligero aumento en habilidades blandas.

Layme (2024), en su indagación Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores del área de cajas del sector retail Juliaca 2024, tuvo como objetivo determinar la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en 48 colaboradores del sector retail. El estudio fue cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo correlacional, aplicando encuestas con cuestionarios confiables (Alfa de Cronbach=0,868). Los resultados mostraron correlación positiva moderada ( $\rho=0,682$ ;  $p=0,000$ ), concluyendo que un mayor desarrollo de habilidades blandas mejora el desempeño laboral.

Cesti (2024), en su indagación Relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de una empresa privada de San Isidro, Lima – 2024, buscó determinar la relación entre ambas variables en 108 colaboradores. Se aplicó un diseño no experimental, cuantitativo y descriptivo mediante encuestas y cuestionarios validados. Los resultados evidenciaron habilidades blandas nivel básico (37%) y desempeño laboral deficiente (38%), con correlación positiva significativa ( $Tau\ b=0,749$ ), confirmando que mayor manejo de habilidades blandas favorece el desempeño laboral.

Condori (2022), en su indagación Habilidades blandas y desempeño laboral de los inspectores migratorios del aeropuerto internacional Jorge Chávez, Lima, 2022, tuvo como objetivo evaluar la influencia de habilidades blandas sobre el desempeño de 120 inspectores seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. El estudio cuantitativo, no experimental, evidenció relación significativa positiva ( $\rho=0,920$ ;  $p=0,000$ ), destacando la necesidad de fortalecer eficiencia, vocación de servicio y capacitación para mejorar desempeño laboral.

Reyes (2024), en su indagación Habilidades blandas y desempeño laboral en colaboradores de una municipalidad departamental de Piura, 2024, buscó analizar la relación entre ambas variables en 120 colaboradores. La indagación fue cuantitativa, básica, no experimental correlacional y descriptiva, aplicando cuestionarios Likert validados ( $HB=0,939$ ;  $DL=0,918$ ). Los hallazgos mostraron correlación positiva moderada ( $\rho=0,534$ ;  $p=0,000$ ), concluyendo que el fortalecimiento de habilidades blandas contribuye a mejorar el desempeño laboral.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1. Habilidades blandas**

#### *2.2.1.1 Explicación*

Moreno, Silva, Hidrobo, Ricón, Fuentes y Quintero (2022) definen las habilidades blandas como capacidades para relacionarse, gestionar emociones, tomar decisiones y alcanzar objetivos.

Manrique, Oyarzabal y Herrera (2018) consideran que incluyen relaciones intra e interpersonales, trascendiendo la formación técnica y desarrollándose en el ámbito laboral.

Espinoza y Gallegos (2020) señalan que son competencias más allá de lo cognitivo, necesarias para interactuar eficazmente en lo laboral y personal.

#### *2.2.1.2 Dominios de las habilidades blandas*

Heckman (2012) define y clasifica las dimensiones de la personalidad de la siguiente manera: apertura a experiencias, que implica la disposición a explorar nuevas vivencias culturales, estéticas e intelectuales; escrupulosidad, entendida como la tendencia a ser organizado, responsable y dedicado; extraversión, caracterizada por dirigir la energía e intereses hacia el entorno social y material, con afecto positivo y sociabilidad; amabilidad, que refleja la inclinación a actuar de manera cooperativa y desinteresada; y neuroticismo, entendido como un nivel crónico de inestabilidad emocional, con reacciones imprevisibles y tendencia a la ansiedad psicológica.

#### *2.2.1.3 Componentes*

Moreno (2021), en su indagación sobre habilidades blandas, describe diversos componentes esenciales para la interacción laboral y personal. La ética se fundamenta en valores y principios que regulan la conducta, previniendo actos contrarios a normas o derechos ajenos. La facilidad de comunicación permite

expresar ideas, inquietudes y problemas de manera comprensible, mientras que la escucha activa favorece la identificación de información clave para la resolución de conflictos. La empatía promueve la comprensión afectiva de otros, generando confianza y colaboración, aunque un exceso puede derivar en intromisión. La sociabilidad facilita la creación de relaciones y redes dentro y fuera de la organización, incrementando la productividad. La responsabilidad asegura cumplimiento de tareas y objetivos, y la creatividad impulsa soluciones originales, aunque requiere control para evitar pérdidas de recursos. La tolerancia a la presión mantiene el autocontrol en situaciones estresantes; la actitud positiva fomenta pensamiento optimista y resiliencia; y la adaptación al cambio promueve flexibilidad y aprovechamiento de nuevas oportunidades sin abandonar valores previos. El espíritu de servicio incentiva compromiso con otros y calidad en el trabajo; la optimización del tiempo permite cumplir objetivos eficientemente; la seguridad personal fortalece la confianza en el desempeño; el respeto a opiniones enriquece la interacción y fomenta tolerancia; y la asertividad permite expresar ideas y defender derechos de manera firme y respetuosa.

#### *2.2.1.4 Habilidades blandas más importantes en la actualidad*

Silvestre (2019) resalta que las habilidades blandas clave en el trabajo incluyen resolución de problemas, comprensión cultural, manejo de TIC, creatividad, empatía, juicio crítico, planificación, ejecución, análisis de información y resiliencia.

Espinoza y Gallegos (2020) indican que las competencias fundamentales abarcan liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, pensamiento crítico, resolución de problemas, compromiso, ética, inteligencia emocional, gestión de

proyectos, intercambio cultural, autoaprendizaje, integridad, relaciones interpersonales, autogestión y eficacia laboral.

#### *2.2.1.5 Dimensiones*

##### ➤ **Autoevaluación**

Riciti (2015) señala que esta habilidad permite a las personas reconocer sus pensamientos, capacidades y actitudes de manera consciente.

##### ➤ **Comunicación**

Según Riciti (2015), consiste en expresarse eficazmente de forma oral o escrita, manteniendo relaciones adecuadas con los demás.

##### ➤ **Liderazgo**

Riciti (2015) indica que implica seguridad al ejecutar actividades y motivar a otros para alcanzar objetivos comunes.

##### ➤ **Trabajo colaborativo**

Riciti (2015) afirma que es la capacidad de interactuar y cooperar en grupo para lograr metas compartidas.

##### ➤ **Gestión del conflicto**

Riciti (2015) describe esta habilidad como la capacidad de regular, mediar y resolver disputas entre varias partes de manera efectiva.

### **2.2.2. Desempeño laboral**

#### *2.2.2.1 Explicación*

Chagray, Ramos, Neri, Maguiña y Hidalgo (2020) consideran el desempeño laboral como la capacidad de planificar, ejecutar y finalizar tareas eficientemente, cumpliendo objetivos organizacionales.

Chiavenato (2007) indica que refleja la eficiencia de los empleados y constituye una ventaja competitiva para las instituciones.

Quero, Mendoza y Torres (2014) lo definen como la habilidad y diligencia de los trabajadores para cumplir sus responsabilidades, vinculando desempeño con productividad y esfuerzo.

#### *2.2.2.2 Proceso del Desempeño Laboral*

Guartán, Torres y Ollague (2019) definen la evaluación del desempeño como un proceso sistemático de análisis y valoración del cumplimiento de metas, que puede realizarse de manera individual o colectiva. Este procedimiento permite medir la productividad de los empleados, identificar áreas de mejora y aportar beneficios estratégicos para la organización. La evaluación se desarrolla en tres fases: primero, la identificación, que determina qué áreas serán evaluadas y cómo influyen en los objetivos institucionales; segundo, la medición, que implica recolectar información y evidencias sobre el desempeño de los colaboradores, asignando calificaciones según su cumplimiento de funciones; y tercero, la gestión del rendimiento, orientada a mejorar continuamente la capacidad de los empleados, fortaleciendo su desempeño y comunicando los resultados para fomentar el desarrollo organizacional.

#### *2.2.2.3 Ventajas*

Chiavenato (2007) sostiene que la evaluación del desempeño beneficia al empleado, al gerente y a la organización, permitiendo al trabajador identificar expectativas, áreas de mejora y desarrollo profesional; al gerente optimizar la gestión

del equipo; y a la entidad reconocer competencias, recompensar contribuciones y fomentar compromiso y satisfacción.

#### *2.2.2.4 Aspectos que miden el desempeño laboral*

Munguía (2024) resalta aspectos clave para evaluar el desempeño laboral de los trabajadores. La asistencia y puntualidad se refiere al cumplimiento estricto de horarios y plazos, demostrando respeto y compromiso con la empresa. El trabajo en equipo implica colaborar de manera coordinada dentro del propio departamento y con otros colegas, fomentando la integración. La productividad se evidencia cuando el empleado realiza tareas utilizando recursos, habilidades y tiempo de manera eficiente, superando lo requerido y agregando valor a su desempeño. El respeto y responsabilidad abarcan cumplir con las tareas según especificaciones, mostrando amabilidad, colaboración y disposición hacia superiores y compañeros. Finalmente, la calidad en el trabajo se centra en alcanzar objetivos y metas con eficiencia, garantizando resultados que cumplan con la misión del puesto.

#### *2.2.2.5 Dimensiones*

##### ➤ **Calidad en el Ámbito Laboral**

Paredes (2017) indica que el trabajo trasciende la producción, permitiendo a las personas generar valor y mejorar su calidad de vida.

##### ➤ **Responsabilidad.**

Corzo (2021) señala que la responsabilidad laboral implica cumplir funciones asignadas, protegerse ante riesgos y desarrollarse profesionalmente.

##### ➤ **Trabajo en Equipo.**

Corzo (2021) explica que trabajar en conjunto requiere cooperación, comunicación efectiva, respeto mutuo y coordinación para alcanzar objetivos comunes.

#### ➤ **Compromiso Institucional**

Pari (2024) define el compromiso como la dedicación del trabajador a su labor, fomentada por un entorno organizacional motivador.

## **2.3 Bases filosóficas**

### **Base filosófica de evasión tributaria**

Herrera y Rojas (2022) señalan que entre 1968 y 1972, el ejército estadounidense evaluó sus unidades y Whitmore identificó que el éxito dependía de las habilidades individuales y del liderazgo, anticipando así el concepto actual de habilidades blandas, esenciales en el ámbito laboral.

Game Strategies (2020) indica que el término soft skills surgió en 1972 al descubrir que las tropas más eficaces tenían competencias transversales como comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y resolución de conflictos, diferenciándose de las hard skills centradas en el manejo de equipos.

### **Base filosófica de desempeño laboral**

Quispe y Córdor (2021) explican que inicialmente el desempeño laboral se entendía como un registro de tareas, luego como supervisión de roles, evolucionando finalmente hacia una evaluación integral que considera el aporte de los empleados y sus beneficios para la organización.

## **2.4 Definiciones de términos básicos**

- Intrapersonal: Procesos internos psicológicos y afectivos de una persona, incluyendo pensamientos, emociones, valores y actitudes. (Repetto, 2023)
- Capacitación: Conjunto de actividades formativas diseñadas para desarrollar y perfeccionar competencias laborales en los empleados. (Equipo editorial, 2020)
- Cognitivo: Facultad de procesar, interpretar y utilizar información para razonar, comprender el entorno y formular conclusiones. (Gómez, 2025)
- Empatía: Aptitud de conectarse emocionalmente con otros, comprendiendo y compartiendo sus sentimientos y estados de ánimo. (Giani, 2025)
- Desempeño: Acción y resultado de ejecutar responsabilidades o tareas asignadas, reflejando eficacia y compromiso. (Pérez y Merino, 2021)

## **2.5 Hipótesis de investigación**

### **2.5.1 Hipótesis general**

- Existe influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- Existe influencia de la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Existe influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Existe influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.
- Existe influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

- Existe influencia de la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.

## **2.6 Operacionalización de las variables**

| Variables           | Definición conceptual                                                                                                        | Definición operacional                                                                      | Dimensiones           | Indicadores                                                                                                                          | Ítems | Instrumento                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------|
| Habilidades blandas | Son competencias socioemocionales que permiten relacionarse, gestionar emociones y alcanzar objetivos. (Moreno et al., 2022) | Se evaluará la variable en cinco dimensiones con indicadores clave, mediante escala Likert. | Autoevaluación        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección</li> <li>• Asertividad</li> </ul>                                                | 1-5   | Cuestionario de habilidades blandas |
|                     |                                                                                                                              |                                                                                             | Liderazgo             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Confianza</li> </ul>                                                  | 6-10  |                                     |
|                     |                                                                                                                              |                                                                                             | Gestión de conflictos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis</li> <li>• Decisión</li> <li>• Emocionalidad</li> <li>• Consenso</li> </ul>        | 11-14 |                                     |
|                     |                                                                                                                              |                                                                                             | Trabajo colaborativo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Respeto</li> <li>• Participación</li> </ul>                         | 15-18 |                                     |
|                     |                                                                                                                              |                                                                                             | Comunicación          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Interacción</li> </ul>                           | 19-23 |                                     |
| Desempeño laboral   | Se define como la capacidad de los individuos para planificar, ejecutar y completar tareas eficientemente, manteniendo       | La variable se medirá en cuatro dimensiones con indicadores clave mediante escala Likert.   | Calidad de trabajo    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisión</li> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Creatividad</li> </ul> | 1-10  | Cuestionario de Desempeño laboral   |

---

calidad y alcanzando los objetivos organizacionales. (Chagray, Ramos, Neri, Maguiña y Hidalgo, 2020)

Responsabilidad

- Comunicación
- Autonomía
- Mejora
- Control

7-13

Trabajo en equipo

- Inclusión
- Integración
- Identidad
- Comunicación

17-20

Compromiso institucional

- Respeto
- Atención

21-25

---

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo de indagación**

Se empleó indagación aplicada, de corte transversal, para obtener datos puntuales (Chenet, 2018).

##### **3.1.2. Nivel de indagación**

Se utilizó enfoque correlacional para determinar vínculos relevantes entre variables (Bernal, 2012).

##### **3.1.3. Diseño de indagación**

Diseño no experimental, evaluando habilidades blandas y desempeño en su contexto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

##### **3.1.4 Enfoque de indagación**

Cuantitativo, recolectando y analizando datos numéricos para cumplir objetivos (Flick, 2015).

#### **3.2 Población y muestra**

##### **3.2.1 Población**

La población estuvo conformada por 120 trabajadores de la Entidad Financiera Confianza, Región Lima, 2025.

##### **3.2.2 Muestra**

La muestra incluyó 52 trabajadores de la misma entidad, calculada mediante la fórmula correspondiente:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(120)}{(0.05)^2(119) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 92 \text{ trabajadores}$$

Muestra KISH (n):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{92}{1 + \frac{92}{120}} = 52 \text{ trabajadores}$$

### **Criterios de inclusión**

- 1) Colaboradores de la Entidad Financiera Confianza pertenecientes a la Región Lima.
- 2) Colaboradores sin limitaciones comunicativas que dificulten su participación.
- 3) Personal administrativo de la Entidad Financiera Confianza.

### **Criterios de exclusión**

- 1) Colaboradores que no pertenecen de la Entidad Financiera Confianza en la región
- 2) Colaboradores con dificultades comunicativas o limitaciones que impidan participar.
- 3) Personal que no desee involucrarse voluntariamente en la indagación.

### **Criterios éticos**

- 1) Respeto: Garantizar el trato digno y confidencial de la información proporcionada.
- 2) Beneficencia: La indagación generará conocimientos sin afectar costumbres o identidad cultural.
- 3) Justicia: Asegurar confiabilidad, seguridad y equidad en el manejo de la información de los participantes.

## **3.3 Técnicas de recolección de datos**

### **3.3.1 Técnicas**

Se aplicó encuesta para ambas variables, permitiendo recopilar información eficiente y directa del grupo objetivo.

### **3.3.2 Instrumentos**

Se empleó cuestionario estructurado: 23 ítems de habilidades blandas y 25 de cumplimiento tributario, usando escala Likert.

### **Validación**

**Instrumento HAB:** Se midieron cinco dimensiones mediante 23 ítems (Anxo 2). El tiempo estimado para completar el cuestionario fue de aproximadamente 15 min.

**Instrumento DEL:** Se evaluaron cuatro dimensiones utilizando 25 ítems (Anx 2). El tiempo aproximado para responder el cuestionario fue de 15 min.

### **3.4 Técnicas para el procesamiento de la información**

Se aplicó muestreo aleatorio simple para seleccionar participantes del ámbito comercial. Se recopilaron datos según procedencia, se organizaron, clasificaron y estructuraron en tablas, aplicando encuestas. Posteriormente, la información se ingresó en SPSS 26.0, generando tablas y gráficos que facilitaron análisis, interpretación y verificación de hipótesis mediante estadística inferencial basada en dist. normal.

### **3.5 Matriz de consistencia**

Se muestra en el Anx 1.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### 4.1.1. Resultados de la variable habilidades blandas

Tabla 1

*Categoría de las habilidades blandas*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0       |
| Medio        | 19        | 36,5         | 36,5         | 36,5      |
| Alto         | 33        | 63,5         | 63,5         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

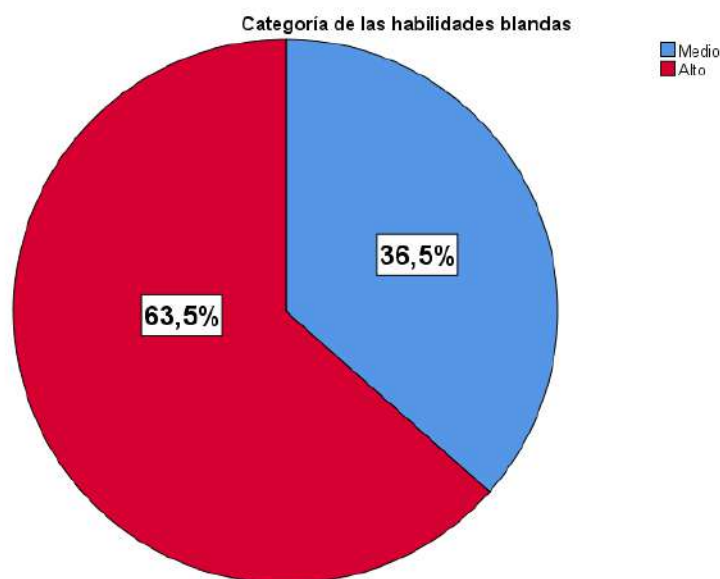


Figura 1. Habilidades blandas

Los resultados de la variable habilidades blandas se obtuvieron mediante un cuestionario de 23 ítems distribuidos en cinco dimensiones, evaluadas en tres niveles. Ningún participante indicó que sus competencias interpersonales para desarrollar habilidades blandas en la entidad financiera sean bajas; el 36,5% consideró su nivel medio, mientras que el 63,5% manifestó un nivel alto en dichas competencias.

Tabla 2

*Categoría de la autoevaluación*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 3         | 5,8          | 5,8          | 5,8       |
| Medio        | 15        | 28,8         | 28,8         | 34,6      |
| Alto         | 34        | 65,4         | 65,4         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

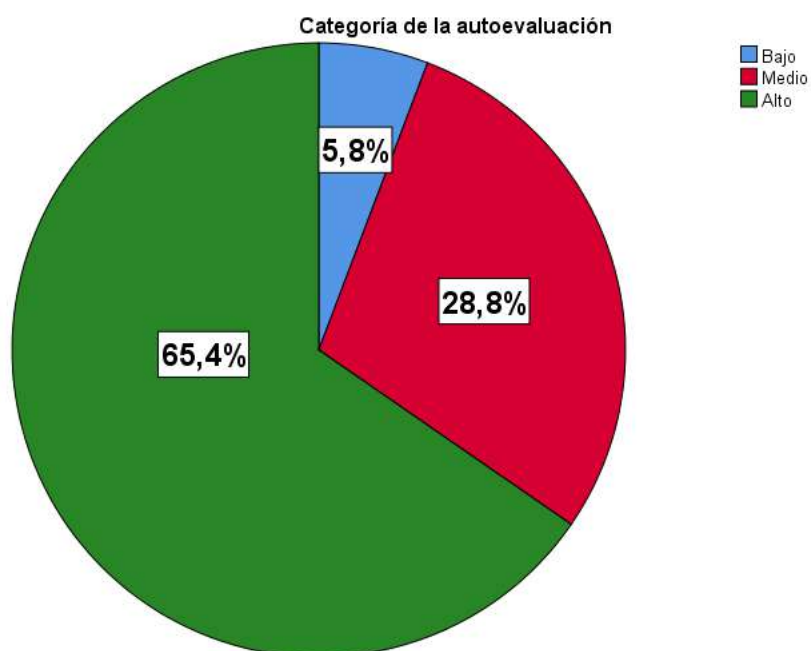


Figura 2. Autoevaluación

Los resultados de la dimensión autoevaluación de la variable habilidades blandas, evaluada en tres niveles, muestran que el 5,8% de los encuestados percibe sus competencias interpersonales en este aspecto como bajas; el 28,8% las considera de nivel medio, mientras que el 65,4% las califica como altas dentro de la entidad financiera en estudio.

Tabla 3

*Categoría del liderazgo*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0       |
| Medio        | 40,4      | 40,4         | 40,4         | 40,4      |
| Alto         | 59,6      | 59,6         | 100,0        | 59,6      |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

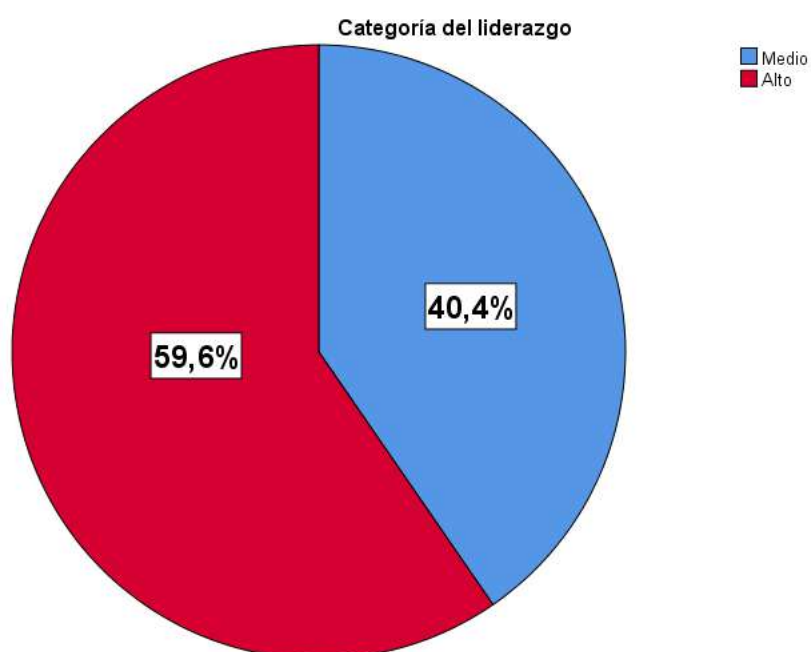


Figura 3. Liderazgo

En la dimensión liderazgo de la variable habilidades blandas, evaluada en tres niveles, ningún encuestado calificó sus competencias interpersonales como bajas; el 40,4% las consideró de nivel medio y el 59,6% de nivel alto dentro de la entidad financiera en estudio.

Tabla 4

*Categoría de la gestión de conflictos*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 3         | 5,8          | 5,8          | 5,8       |
| Medio        | 24        | 46,2         | 46,2         | 51,9      |
| Alto         | 25        | 48,1         | 48,1         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

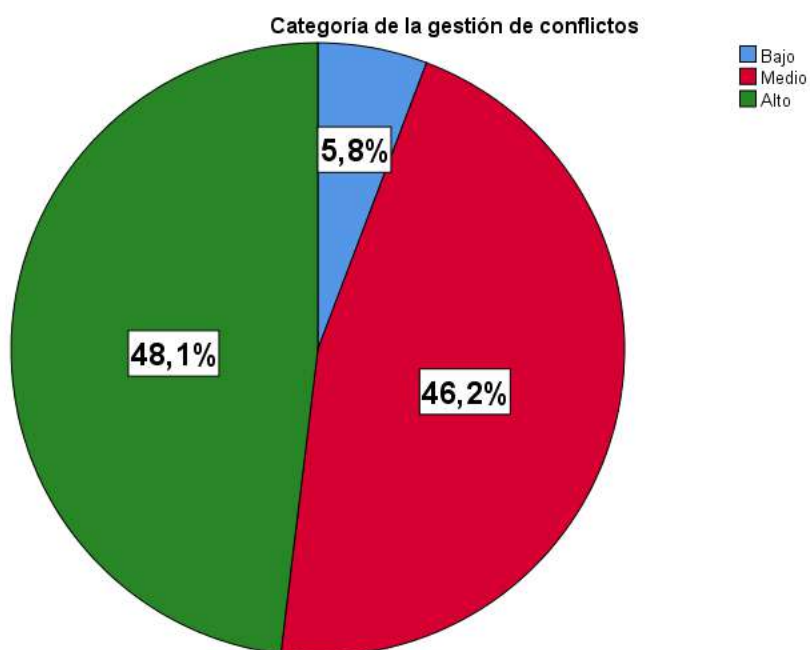


Figura 4. Gestión de conflictos

En la dimensión gestión de conflictos de la variable habilidades blandas, evaluada en tres niveles, el 5,8% de los encuestados indicó un nivel bajo de competencias interpersonales; el 46,2% las calificó como nivel medio y el 48,1% como nivel alto dentro de la entidad financiera en estudio.

Tabla 5

*Categoría del trabajo colaborativo*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 2         | 3,8          | 3,8          | 3,8       |
| Medio        | 14        | 26,9         | 26,9         | 30,8      |
| Alto         | 36        | 69,2         | 69,2         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

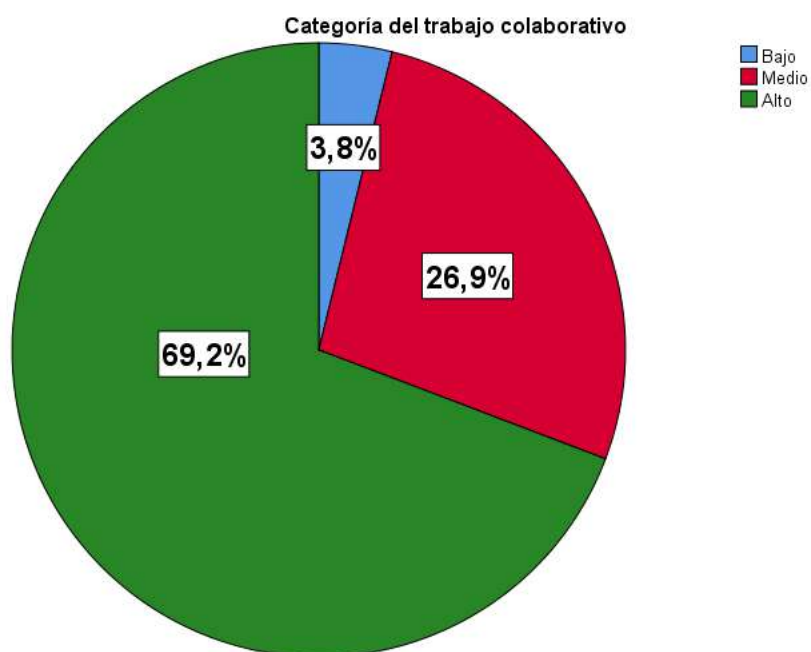


Figura 5. Trabajo colaborativo

En la dimensión trabajo colaborativo de la variable habilidades blandas, evaluada en tres niveles, el 3,8% de los encuestados indicó un nivel bajo de competencias interpersonales; el 26,9% las calificó como nivel medio y el 69,2% como nivel alto dentro de la entidad financiera en estudio.

Tabla 6

*Categoría de comunicación*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Bajo         | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0       |
| Medio        | 15        | 28,8         | 28,8         | 28,8      |
| Alto         | 37        | 71,2         | 71,2         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

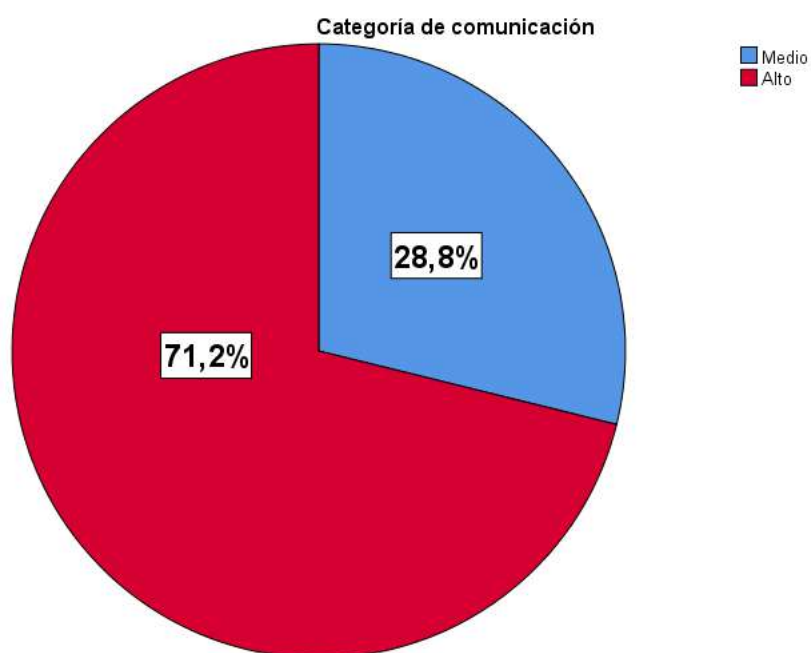


Figura 6. Comunicación

En la dimensión comunicación de la variable habilidades blandas, evaluada en tres niveles, ninguno de los encuestados indicó un nivel bajo; el 28,8% lo consideró medio y el 71,2% alto dentro de la entidad financiera en estudio.

#### 4.1.2. Resultados de la variable desempeño laboral

Tabla 7

*Categoría del desempeño laboral*

|              | <b>f</b>  | <b>%</b>     | <b>%v</b>    | <b>%a</b> |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|
| Deficiente   | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0       |
| Regular      | 18        | 34,6         | 34,6         | 34,6      |
| Bueno        | 34        | 65,4         | 65,4         | 100,0     |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |           |

Nota: Elaboración propia

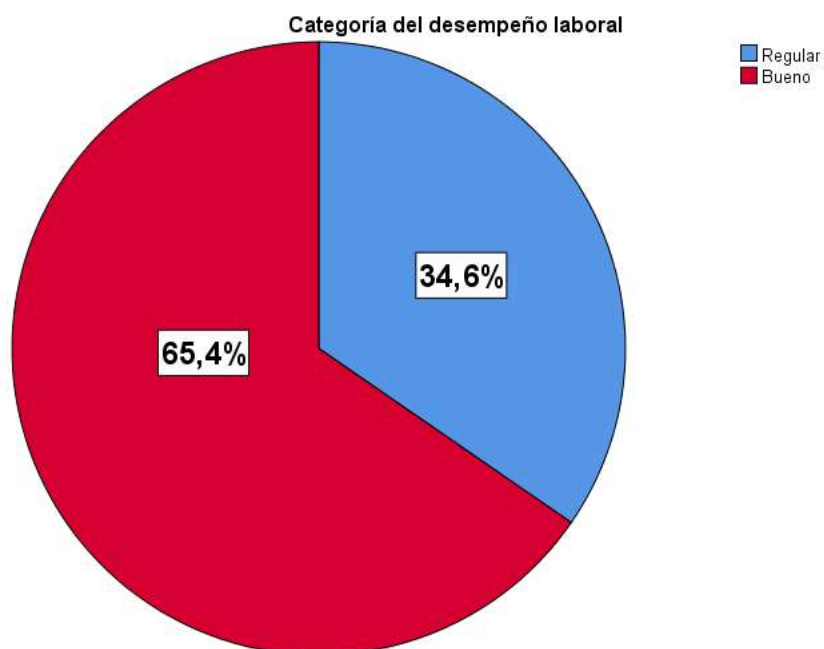


Figura 7. Desempeño laboral

En la variable desempeño laboral, evaluada mediante un cuestionario de 25 ítems distribuidos en cuatro dimensiones y tres niveles, ningún encuestado señaló un rendimiento deficiente; el 34,6% lo calificó como regular y el 65,4% como bueno en la entidad en estudio.

Tabla 8

*Categoría de la calidad de trabajo*

|              | f         | %            | %v           | %a    |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| Deficiente   | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0   |
| Regular      | 17        | 32,7         | 32,7         | 32,7  |
| Bueno        | 35        | 67,3         | 67,3         | 100,0 |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |       |

Nota: Elaboración propia

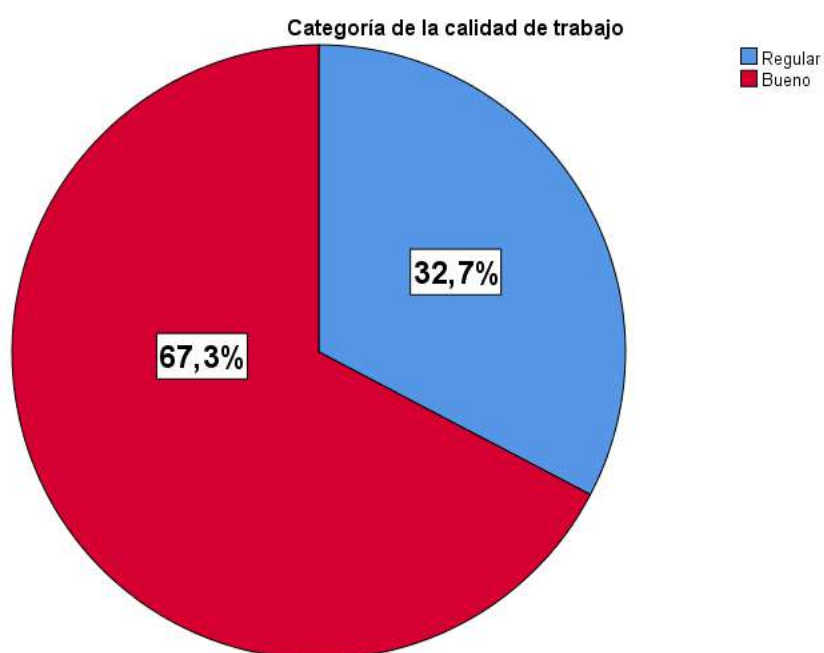


Figura 8. Calidad de trabajo

En la dimensión calidad de trabajo del desempeño laboral, evaluada en tres niveles, ningún encuestado consideró su desempeño como deficiente; el 32,7% lo calificó como regular y el 67,3% indicó un nivel bueno, mostrando un predominio de competencias laborales satisfactorias en la entidad.

Tabla 9

*Categoría de la responsabilidad*

|              | f         | %            | %v           | %a    |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| Deficiente   | 0         | 0,0          | 0,0          | 0,0   |
| Regular      | 24        | 46,2         | 46,2         | 46,2  |
| Bueno        | 28        | 53,8         | 53,8         | 100,0 |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |       |

Nota: Elaboración propia

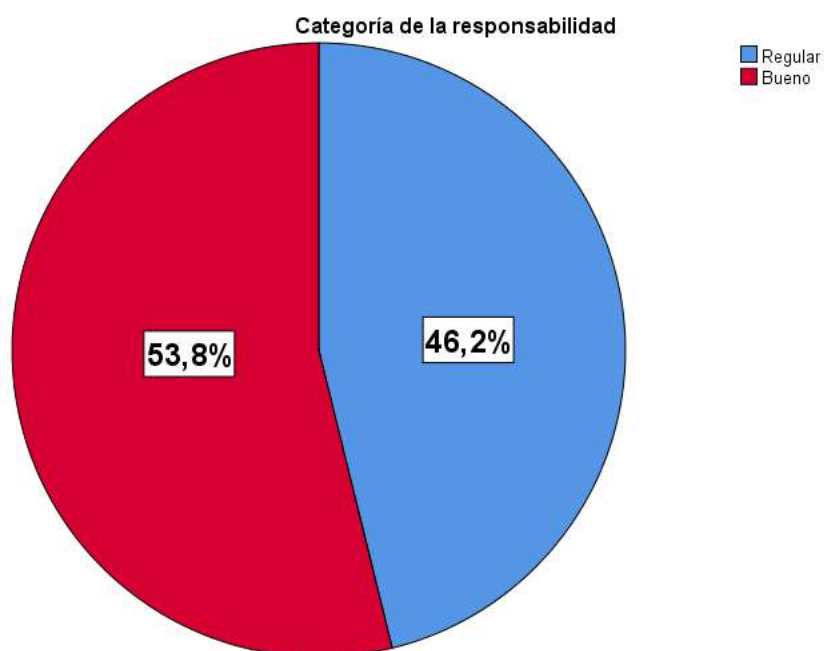


Figura 9. Responsabilidad

En la dimensión responsabilidad del desempeño laboral, evaluada en tres niveles, ningún encuestado calificó su desempeño como deficiente; el 46,2% lo consideró regular y el 53,8% lo evaluó como bueno, evidenciando un predominio de responsabilidad adecuada entre los trabajadores de la entidad.

Tabla 10

*Categoría del trabajo en equipo*

|              | f         | %            | %v           | %a    |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| Deficiente   | 3         | 5,8          | 5,8          | 5,8   |
| Regular      | 22        | 42,3         | 42,3         | 48,1  |
| Bueno        | 27        | 51,9         | 51,9         | 100,0 |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |       |

Nota: Elaboración propia

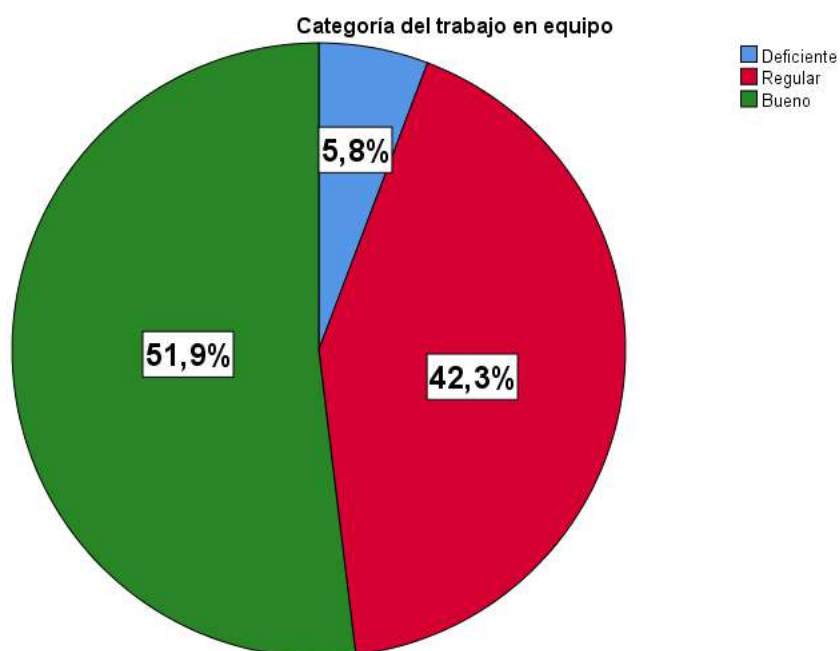


Figura 10. Trabajo en equipo

En la dimensión trabajo en equipo del desempeño laboral, evaluada en tres niveles, el 5,8% de los encuestados lo consideró deficiente, el 42,3% lo calificó como regular y el 51,9% lo evaluó como bueno, mostrando que la mayoría posee un desempeño colaborativo adecuado dentro de la entidad.

Tabla 11

*Categoría del compromiso institucional*

|              | f         | %            | %v           | %a    |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| Deficiente   | 3         | 5,8          | 5,8          | 5,8   |
| Regular      | 8         | 15,4         | 15,4         | 21,2  |
| Bueno        | 41        | 78,8         | 78,8         | 100,0 |
| <b>Total</b> | <b>52</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |       |

Nota: Elaboración propia

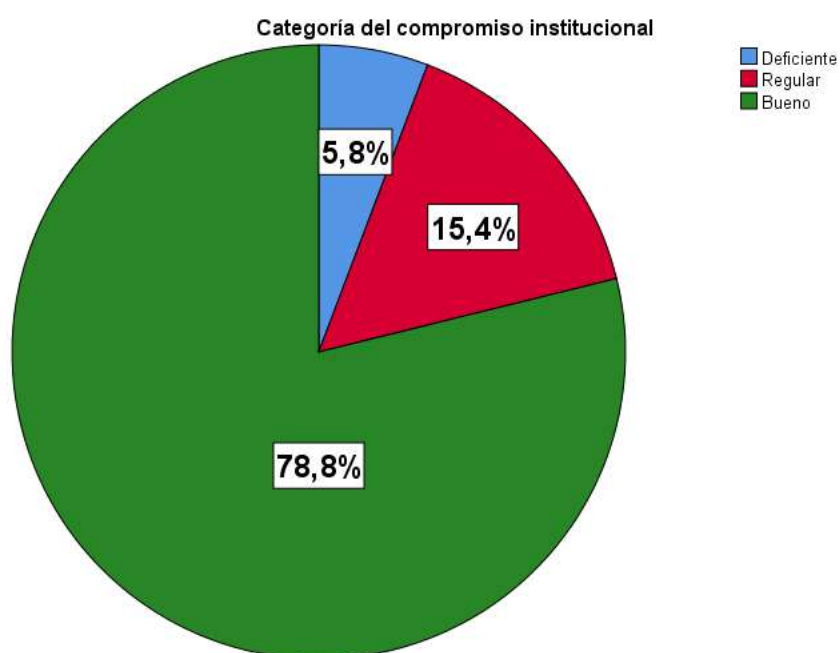


Figura 11. Compromiso institucional

En la dimensión compromiso institucional del desempeño laboral, evaluada en tres niveles, el 5,8% de los encuestados lo consideró deficiente, el 15,4% lo calificó como regular y el 78,8% lo evaluó como bueno, evidenciando un alto nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad en estudio.

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Prueba de normalidad de la variable habilidades blandas

$H_0$ : Las habilidades blandas no presentan dist. normal

$H_1$ : Las habilidades blandas presentan dist. normal

$\alpha = 0.05$  y prueba K-S,  $n > 50$ .

Tabla 12

*Prueba de Normalidad de las habilidades blandas*

|     | K-S  |    |      |
|-----|------|----|------|
|     | E    | gl | p    |
| HAB | ,137 | 52 | ,016 |

a. Crrcn Sgnfc Lllfrs

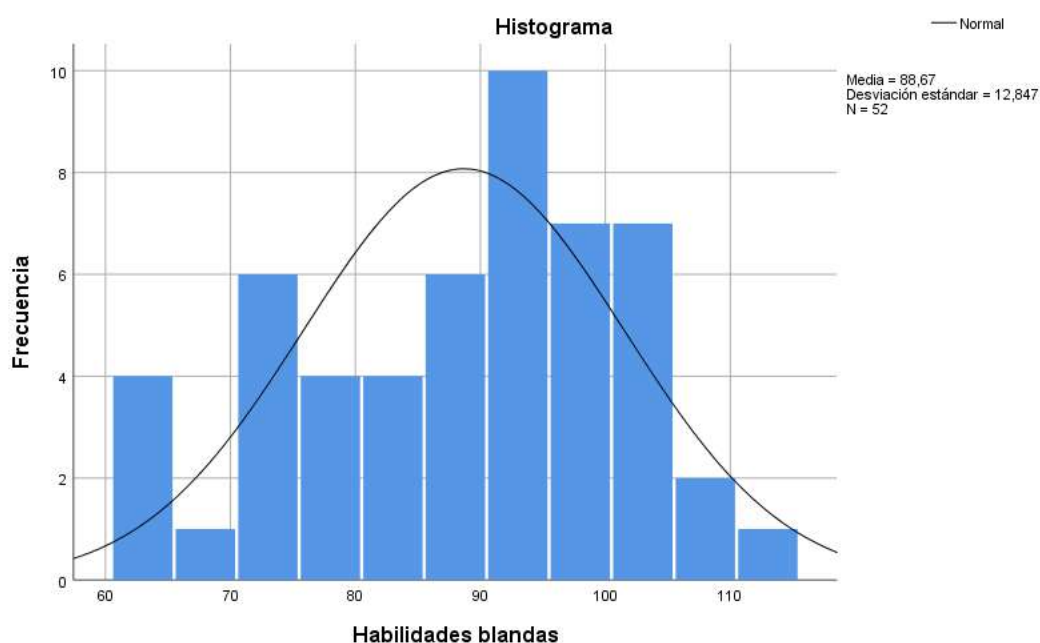


Figura 12. Histograma y curva normal de las habilidades blandas

### Conclusión

Con  $p = 0.016 < 0.05$ , se concluye que habilidades blandas no alcanzan dist. normal.

### Prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

$H_0$ : El desempeño laboral no presenta una dist. normal

$H_1$ : El desempeño laboral no presenta una dist. normal

$\alpha = 0.05$  y prueba K-S,  $n > 50$ .

Tabla 13

*Prueba de Normalidad del desempeño laboral*

|     | K-S  |    |      |
|-----|------|----|------|
|     | E    | gl | p    |
| DEL | ,153 | 52 | ,004 |

a. Crrcn Sgnfc Lllfrs

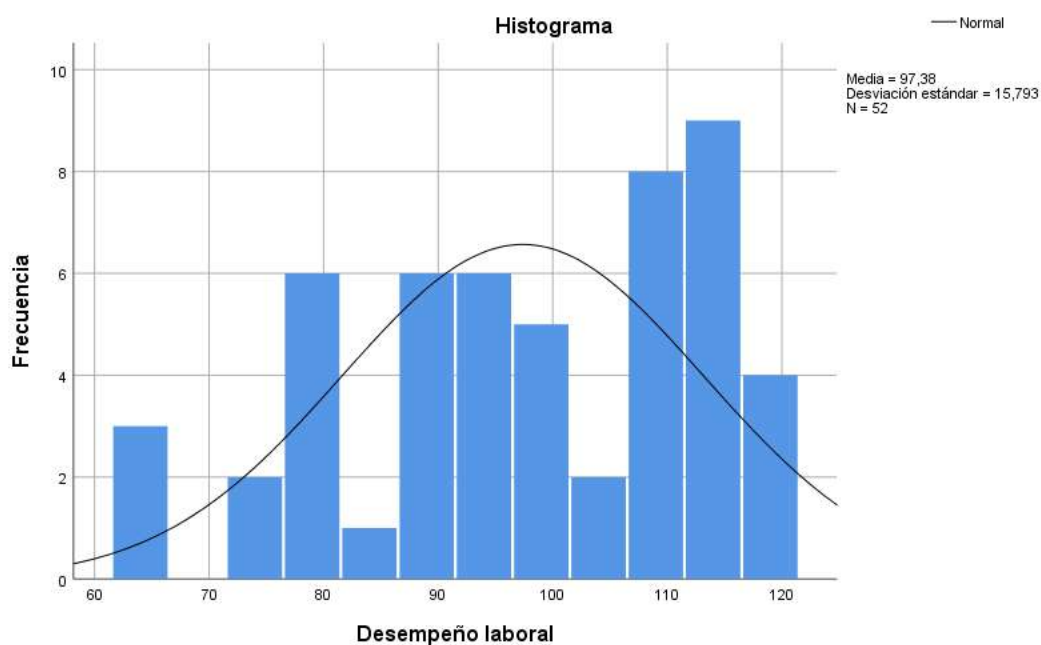


Figura 13. Histograma y curva normal del desempeño laboral

### Conclusión

Con  $p = 0.004 < 0.05$ , se concluye que desempeño laboral no alcanza dist. normal.

### Hipótesis general

H0: Las habilidades blandas no afectan el desempeño laboral en la entidad.

H1: Las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 14

*Correlación entre las habilidades blandas (HAB) y el desempeño laboral (DEL)*

|    |     |   | HAB    | DEL    |
|----|-----|---|--------|--------|
| Rs | HAB | r | 1,000  | ,959** |
|    |     | p | .      | ,000   |
|    |     | N | 52     | 52     |
|    | DEL | r | ,959** | 1,000  |
|    |     | p | ,000   | .      |
|    |     | N | 52     | 52     |

### Conclusión

Con sig. = 0.000 < 0.05, se descarta H<sub>0</sub>; las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral, con correlación positiva muy alta (r = 0.959).

### Hipótesis específica 1

H0: La autoevaluación no impacta el desempeño laboral en la entidad.

H1: La autoevaluación influye en el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 15

*Correlación entre la autoevaluación (AUT) y el desempeño laboral (DEL)*

|                |     |   | AUT    | DEL    |
|----------------|-----|---|--------|--------|
| R <sub>s</sub> | AUT | r | 1,000  | ,671** |
|                |     | p | .      | ,000   |
|                |     | N | 52     | 52     |
|                | DEL | r | ,671** | 1,000  |
|                |     | p | ,000   | .      |
|                |     | N | 52     | 52     |

### Conclusión

$p = 0.000 < 0.05$ ; se acepta influencia de la autoevaluación en desempeño laboral

(Rho = 0.671), indicando correlación positiva moderada.

## Hipótesis específica 2

H0: La comunicación no impacta el desempeño laboral en la entidad.

H1: La comunicación influye en el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 16

*Correlación entre la comunicación (COM) y el desempeño laboral (DEL)*

|                |     |   | COM    | DEL    |
|----------------|-----|---|--------|--------|
| R <sub>s</sub> | COM | r | 1,000  | ,884** |
|                |     | p | .      | ,000   |
|                |     | N | 52     | 52     |
|                | DEL | r | ,884** | 1,000  |
|                |     | p | ,000   | .      |
|                |     | N | 52     | 52     |

## Conclusión

$p = 0.000 < 0.05$ ; se acepta influencia de la comunicación en desempeño laboral

( $r = 0.884$ ), indicando correlación positiva alta.

### Hipótesis específica 3

H0: El liderazgo no afecta el desempeño laboral en la entidad.

H1: El liderazgo influye en el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 17

*Correlación entre el liderazgo (LID) y el desempeño laboral (DEL)*

|    |     |   | LID    | DEL    |
|----|-----|---|--------|--------|
| Rs | LID | r | 1,000  | ,722** |
|    |     | p | .      | ,000   |
|    |     | N | 52     | 52     |
|    | DEL | r | ,722** | 1,000  |
|    |     | p | ,000   | .      |
|    |     | N | 52     | 52     |

### Conclusión

$p = 0.000 < 0.05$ ; se confirma influencia del liderazgo en desempeño laboral ( $Rho = 0.722$ ), mostrando correlación positiva alta.

#### Hipótesis específica 4

H0: El trabajo en equipo no impacta el desempeño laboral en la entidad.

H1: El trabajo en equipo influye en el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 18

*Correlación entre el trabajo en equipo (TEQ) y el desempeño laboral (DEL)*

|    |     |   | TEQ    | DEL    |
|----|-----|---|--------|--------|
| Rs | TEQ | r | 1,000  | ,241** |
|    |     | p | .      | ,000   |
|    |     | N | 52     | 52     |
|    | DEL | r | ,241** | 1,000  |
|    |     | p | ,000   | .      |
|    |     | N | 52     | 52     |

#### Conclusión

$p = 0.000 < 0.05$ ; se confirma influencia del trabajo en equipo en desempeño laboral ( $r = 0.241$ ), mostrando correlación positiva baja.

### Hipótesis específica 5

H0: La gestión de conflictos no afecta el desempeño laboral en la entidad.

H1: La gestión de conflictos influye el desempeño laboral en la entidad.

Tabla 19

*Correlación entre la gestión del conflicto (GEC) y el desempeño laboral (DEL)*

|    |     |   | GEC    | DEL    |
|----|-----|---|--------|--------|
| Rs | GEC | r | 1,000  | ,875** |
|    |     | p | .      | ,000   |
|    |     | N | 52     | 52     |
|    | DEL | r | ,875** | 1,000  |
|    |     | p | ,000   | .      |
|    |     | N | 52     | 52     |

### Conclusión

$p = 0.000 < 0.05$ ; se confirma influencia de la gestión del conflicto en desempeño laboral ( $r = 0.875$ ), mostrando correlación positiva alta.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

- Los resultados de la presente indagación permiten concluir que las habilidades blandas ejercen una influencia significativa sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante 2025, con  $r = 0.959$ , indicando una correlación positiva muy alta. Esta relación se refleja en la claridad de la proyección profesional a largo plazo, la capacidad para liderar de manera autónoma, inspirar a los compañeros hacia objetivos comunes, identificar y resolver conflictos laborales, asumir compromisos colectivos, colaborar activamente en todas las actividades de la entidad, expresar ideas de manera clara y oportuna, y mantener respeto hacia superiores y colegas. Pandey et al. (2025) señalan que las habilidades blandas son esenciales para optimizar la satisfacción del cliente, mejorar las relaciones de equipo y fortalecer la flexibilidad organizacional, recomendando su incorporación sistemática en los procesos de recursos humanos. Layme (2024) respalda la relación directa entre habilidades blandas y desempeño laboral en organizaciones financieras.
- Los resultados indican que la dimensión autoevaluación presenta  $r = 0.671$ , mostrando una correlación positiva moderada con el desempeño laboral. Esto se sustenta en la capacidad de planificar y organizar las propias tareas, anticiparse a posibles problemas, establecer metas claras, entregar trabajo sin errores y realizar un esfuerzo adicional para lograr mejores resultados. Fajardo et al. (2024) sugieren integrar el desarrollo de la autoevaluación en programas académicos y

capacitaciones empresariales, mientras que Cesti (2024) confirma que un buen manejo de esta dimensión se traduce en mayor desempeño laboral.

- La dimensión comunicación evidenció  $r = 0.884$ , indicando correlación positiva alta con el desempeño laboral. Esto incluye expresarse de manera clara y precisa, fomentar la participación y confianza en los equipos de trabajo, transmitir inquietudes oportunamente, adaptarse a cambios y proponer soluciones creativas a problemas laborales. Cabezas (2025) resalta que la capacitación en habilidades blandas, especialmente comunicación, fortalece la cohesión organizacional y optimiza el rendimiento laboral. Condori (2022) también confirma que un buen manejo de la comunicación mejora la eficiencia y eficacia de los colaboradores, incluso en contextos complejos.
- En cuanto al liderazgo, los resultados muestran  $r = 0.722$ , reflejando correlación positiva alta con el desempeño laboral. Se relaciona con la capacidad de reconocer causas de conflictos, tomar decisiones efectivas, mantener la calma en situaciones difíciles, generar consensos, actuar con autonomía, resolver imprevistos y aprender de los errores para mejorar continuamente. Canelón (2023) y Reyes (2024) coinciden en que las habilidades blandas asociadas al liderazgo son esenciales para lograr objetivos institucionales y potenciar el desarrollo profesional de los trabajadores.
- La dimensión trabajo en equipo mostró  $r = 0.241$ , indicando correlación positiva baja. Aunque la colaboración entre compañeros es importante, su impacto en el desempeño laboral es menor comparado con otras dimensiones. Esto se evidencia en la participación en decisiones, aceptación de ideas diversas, compromiso con metas compartidas y contribución al buen ambiente laboral. Shillie y Nchang (2023) recomiendan fortalecer esta dimensión mediante capacitaciones y talleres

especializados en inteligencia emocional, especialmente en pequeñas y medianas empresas.

- Finalmente, la dimensión gestión de conflictos evidenció  $r = 0.875$ , mostrando correlación positiva alta con el desempeño laboral. Su influencia se refleja en la capacidad de manejar situaciones conflictivas con respeto, comunicar necesidades con claridad, responder oportunamente a dudas de colegas, valorar y respetar las ideas del equipo y tratar a los usuarios con consideración. Cieza y Rosillo (2023) señalan que, aunque algunos trabajadores presentan habilidades blandas en niveles regulares o bajos, el aumento del desempeño laboral contribuye directamente al fortalecimiento de esta dimensión, generando un entorno laboral más armonioso y eficiente.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

- Las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Entidad Financiera Confianza de Lima, con correlación muy alta  $r = 0.959$ .
- La autoevaluación muestra correlación positiva moderada  $r = 0.671$ , evidenciando que la capacidad de reflexionar sobre el propio desempeño mejora la eficiencia laboral.
- La comunicación presenta correlación positiva alta  $r = 0.884$ , indicando que transmitir ideas con claridad y oportunidad fortalece el desempeño.
- El liderazgo refleja correlación positiva alta  $r = 0.722$ , mostrando que guiar y motivar al equipo impacta favorablemente en los resultados laborales.
- El trabajo en equipo posee correlación positiva baja  $r = 0.241$ , sugiriendo un efecto limitado sobre el desempeño comparado con otras habilidades.
- La gestión del conflicto tiene correlación positiva alta  $r = 0.875$ , evidenciando que resolver problemas interpersonales influye directamente en la productividad.

#### **6.2. Recomendaciones**

- Se sugiere a la alta gerencia implementar programas de desarrollo de habilidades blandas adaptados al contexto financiero, fomentando mentorías entre colaboradores senior y junior para fortalecer competencias específicas.

- Se recomienda diseñar talleres basados en situaciones reales o simuladas, permitiendo aplicar las habilidades blandas de manera práctica y contextualizada.
- Es aconsejable integrar evaluaciones con planes de desarrollo individualizados, con el fin de obtener un panorama integral del desempeño y establecer rutas claras de crecimiento profesional.
- Se recomienda promover la rotación entre áreas estratégicas, con el objetivo de eliminar silos departamentales y fomentar una comprensión global del negocio.
- Se sugiere implementar un sistema de reconocimiento basado en competencias blandas, para visibilizar y valorar la aplicación efectiva de estas habilidades en el entorno laboral.
- Se recomienda impulsar proyectos de innovación que empleen metodologías blandas, permitiendo desarrollar liderazgo, creatividad y agilidad para la resolución de problemas en contextos reales.

## CAPITULO VII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabezas, I. (2025). Habilidades blandas aplicadas al desempeño laboral en áreas financieras y de talento humano. [Tesis licenciatura]. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.
- Carrasco, L. (2022). Calidad del servicio en hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2022. [Tesis licenciatura]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Chaca, A., & Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y rendimiento laboral en trabajadores administrativos bajo modalidad remota, 2021. [Tesis maestría]. Universidad Continental, Perú.
- Chagray, N., Ramos, S., Neri, A., Maguiña, R., & Hidalgo, Y. (2020). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral: caso empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21–29.
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D., & Silva, M. (2021). Evaluación de competencias blandas en educación superior. *Formación Universitaria*, 14(4), 49–60.
- Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). Evaluación integral del desempeño laboral desde múltiples factores. *Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13–26.
- Reyes, K. (2024). Influencia de habilidades blandas en desempeño laboral de colaboradores municipales, Piura 2024. [Tesis maestría]. Universidad César Vallejo, Perú.
- Shillie, P., & Nchang, N. (2023). Efecto de las habilidades blandas en el rendimiento laboral. *Business Perspective Review*, 5(1), 1–11.
- Valencia, E. (2023). Habilidades blandas y desempeño laboral docente en institución educativa 6066, Villa El Salvador, 2020. [Tesis maestría]. Universidad Nacional Federico Villareal, Perú.

# ANEXOS

**Anexo 1: Matriz de Consistencia**  
**Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima, 2025**

| Problema                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Hipótesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Variables                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Metodología                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Problema General</b><br/>¿De qué manera influye las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?</p> <p><b>Problema Específicos</b><br/>1) ¿De qué manera influye la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?<br/>2) ¿De qué manera influye la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?<br/>3) ¿De qué manera influye el liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?<br/>4) ¿De qué manera influye el trabajo en equipo en el desempeño laboral de los</p> | <p><b>Objetivo General</b><br/>Determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b><br/>1) Determinar la influencia de la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>2) Determinar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>3) Determinar la influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>4) Determinar la influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los</p> | <p><b>Hipótesis General</b><br/>Existe influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b><br/>1) Existe influencia de la autoevaluación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>2) Existe influencia de la comunicación en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>3) Existe influencia del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025.<br/>4) Existe influencia del trabajo en equipo en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza</p> | <p><b>Variable X:</b><br/>Habilidades blandas</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>• Autoevaluación X<sub>1</sub><br/>• Liderazgo X<sub>2</sub><br/>• Gestión de conflictos X<sub>3</sub><br/>• Trabajo colaborativo X<sub>4</sub><br/>• Comunicación X<sub>5</sub></p> <p><b>Variable Y:</b><br/>Desempeño laboral</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>• Calidad de trabajo Y<sub>1</sub><br/>• Responsabilidad Y<sub>2</sub><br/>• Trabajo en equipo Y<sub>3</sub><br/>• Compromiso institucional Y<sub>5</sub></p> | <p>X<sub>1.1</sub>. Proyección<br/>X<sub>1.2</sub>. Asertividad<br/><br/>X<sub>2.1</sub>. Iniciativa<br/>X<sub>2.2</sub>. Confianza<br/><br/>X<sub>3.1</sub>. Análisis<br/>X<sub>3.2</sub>. Decisión<br/>X<sub>3.3</sub>. Emocionalidad<br/>X<sub>3.4</sub>. Consenso<br/><br/>X<sub>4.1</sub>. Colaboración<br/>X<sub>4.2</sub>. Respeto<br/>X<sub>4.3</sub>. Participación<br/><br/>X<sub>5.1</sub>. Claridad<br/>X<sub>5.2</sub>. Oportunidad<br/>X<sub>5.3</sub>. Interacción<br/><br/>Y<sub>1.1</sub>. Precisión<br/>Y<sub>1.2</sub>. Cumplimiento<br/>Y<sub>1.3</sub>. Proactividad<br/>Y<sub>1.4</sub>. Creatividad<br/><br/>Y<sub>2.1</sub>. Comunicación<br/>Y<sub>2.2</sub>. Autonomía<br/>Y<sub>2.3</sub>. Mejora<br/>Y<sub>2.4</sub>. Control</p> | <p><b>Población:</b><br/>120 colaboradores</p> <p><b>Muestra:</b><br/>52 colaboradores</p> <p><b>Nivel de Indagación:</b><br/>Correlacional</p> <p><b>Tipo de Indagación:</b><br/>Aplicada</p> <p><b>Enfoque de investigación:</b><br/>Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b><br/>No experimental</p> <p><b>Instrumentos:</b><br/>Cuestionario de 23 ítems para la Var. X y 25 ítems para la Var. Y</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                   |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?</p> <p>5) ¿De qué manera influye la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025?</p> | <p>trabajadores Entidad Financiera Confianza De La Región Lima durante el 2025.</p> <p>5) Determinar la influencia de la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la a Región Lima durante el 2025.</p> | <p>de la Región Lima durante el 2025</p> <p>5) Existe influencia de la gestión del conflicto en el desempeño laboral de los trabajadores Entidad Financiera Confianza de la Región Lima durante el 2025</p> |  | <p>Y<sub>3.1.</sub> Inclusión<br/>Y<sub>3.2.</sub> Integración<br/>Y<sub>3.3.</sub> Identidad<br/>Y<sub>3.4.</sub> Comunicación</p> <p>Y<sub>4.1.</sub> Respeto<br/>Y<sub>4.2.</sub> Atención</p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## Anexo 2: Instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

### CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS HABILIDADES BLANDAS

Estimado/a participante: este cuestionario integra una indagación sobre la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en la Entidad Financiera Confianza, Región Lima, 2025. Su aporte resulta esencial para esta indagación.

#### Indicadores:

- Lea cada ítem cuidadosamente antes de contestar.
- Seleccione con una “X” la opción que mejor refleje su percepción, usando la escala de evaluación proporcionada:

|   |              |
|---|--------------|
| 1 | Nunca        |
| 2 | Casi nunca   |
| 3 | A veces      |
| 4 | Casi siempre |
| 5 | Siempre      |

Adecuado de Valencia (2023)

| Ítem | Autoevaluación                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1    | Tengo claridad sobre mi desarrollo profesional a futuro.                       |   |   |   |   |   |
| 2    | Realizo actividades con intención de progresar y acceder a mejores posiciones. |   |   |   |   |   |
| 3    | Comunico con firmeza mis metas y aspiraciones laborales.                       |   |   |   |   |   |
| 4    | Antes de diálogos complejos, planifico cómo expresar mis ideas.                |   |   |   |   |   |

|             |                                                                                   |          |          |          |          |          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 5           | Sigo criterios propios, incluso frente a opiniones divergentes de colegas.        |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Liderazgo</b>                                                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 6           | Guío a mis compañeros tomando la iniciativa de manera autónoma.                   |          |          |          |          |          |
| 7           | Motivo a colegas a actuar proactivamente para objetivos compartidos.              |          |          |          |          |          |
| 8           | Participo activamente en equipos fomentando un entorno de confianza y democracia. |          |          |          |          |          |
| 9           | Oriento y sirvo de ejemplo en compromiso dentro de la institución.                |          |          |          |          |          |
| 10          | Promuevo constantemente un clima laboral basado en confianza mutua.               |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Gestión de conflictos</b>                                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11          | Identifico las causas de problemas en el entorno laboral.                         |          |          |          |          |          |
| 12          | Tomo decisiones estratégicas para mejorar resultados ante conflictos.             |          |          |          |          |          |
| 13          | Mantengo compostura en situaciones complicadas.                                   |          |          |          |          |          |
| 14          | Busco acuerdos consensuados para resolver discrepancias efectivamente.            |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Trabajo colaborativo</b>                                                       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 15          | Me comprometo con colegas para cumplir metas comunes.                             |          |          |          |          |          |
| 16          | Participo activamente en todas las tareas y proyectos de la entidad.              |          |          |          |          |          |
| 17          | Acepto ideas de compañeros aun si difieren de las propias.                        |          |          |          |          |          |
| 18          | Contribuyo en la toma de decisiones organizacionales.                             |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Comunicación</b>                                                               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 19          | Expreso ideas con claridad y en el momento adecuado.                              |          |          |          |          |          |
| 20          | Transmito necesidades con precisión y efectividad.                                |          |          |          |          |          |

|    |                                                                    |  |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 21 | Comunico inquietudes oportunamente y de manera apropiada.          |  |  |  |  |  |
| 22 | Mantengo relaciones respetuosas y claras con la comunidad laboral. |  |  |  |  |  |
| 23 | Manifiesto desacuerdos de forma respetuosa y comprensible.         |  |  |  |  |  |



# UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

## CUESTIONARIO PARA MEDIR EL DESEMPEÑO LABORAL

Estimado/a participante: este cuestionario integra una indagación sobre la relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en la Entidad Financiera Confianza, Región Lima, 2025. Su aporte resulta esencial para esta indagación.

### Indicadores:

- Lea cada ítem cuidadosamente antes de contestar.
- Seleccione con una “X” la opción que mejor refleje su percepción, usando la escala de evaluación proporcionada:

|   |              |
|---|--------------|
| 1 | Nunca        |
| 2 | Casi nunca   |
| 3 | A veces      |
| 4 | Casi siempre |
| 5 | Siempre      |

Adecuado de Pari (2024)

| Ítem | Calidad de trabajo                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1    | Entrego tareas sin errores ni omisiones.                |   |   |   |   |   |
| 2    | Realizo actividades de manera organizada y sistemática. |   |   |   |   |   |
| 3    | Mantengo orden al ejecutar mis responsabilidades.       |   |   |   |   |   |
| 4    | Cumplo metas mostrando iniciativa constante.            |   |   |   |   |   |
| 5    | Finalizo labores dentro del tiempo planificado.         |   |   |   |   |   |

|             |                                                                   |          |          |          |          |          |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 6           | Anticipo posibles problemas o necesidades futuras.                |          |          |          |          |          |
| 7           | Me esfuerzo por superar expectativas en los resultados.           |          |          |          |          |          |
| 8           | Trabajo de forma autónoma cuando es necesario.                    |          |          |          |          |          |
| 9           | Propongo soluciones creativas a situaciones laborales.            |          |          |          |          |          |
| 10          | Me adapto a cambios y exploro nuevas metodologías.                |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Responsabilidad</b>                                            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 11          | Mantengo informada a mi superior sobre avances y dificultades.    |          |          |          |          |          |
| 12          | Transmito información de manera oportuna.                         |          |          |          |          |          |
| 13          | Actúo con autonomía resolviendo imprevistos dentro del área.      |          |          |          |          |          |
| 14          | Gestiono eficazmente situaciones poco frecuentes o complejas.     |          |          |          |          |          |
| 15          | Reconozco errores y busco mejorar continuamente.                  |          |          |          |          |          |
| 16          | Mantengo calma y eficiencia frente a dificultades.                |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Trabajo en equipo</b>                                          | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 17          | Colaboro sin discriminar por raza, religión, sexo, edad u origen. |          |          |          |          |          |
| 18          | Contribuyo a un ambiente laboral positivo y armonioso.            |          |          |          |          |          |
| 19          | Comprendo y aplico la Misión y Visión de la entidad.              |          |          |          |          |          |
| 20          | Informo y consulto a superiores ante cambios que me afectan.      |          |          |          |          |          |
| <b>Ítem</b> | <b>Compromiso Institucional</b>                                   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 21          | Muestro respeto hacia superiores y colegas.                       |          |          |          |          |          |
| 22          | Valoro y respeto las ideas del equipo de trabajo.                 |          |          |          |          |          |

|    |                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 23 | Respondo con claridad y prontitud a dudas de compañeros.            |  |  |  |  |  |
| 24 | Trato a usuarios con consideración y profesionalismo.               |  |  |  |  |  |
| 25 | Participo activamente en actividades que fortalecen la institución. |  |  |  |  |  |

### Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

#### HABILIDADES BLANDAS

La consistencia del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente  $\alpha_C$ , que solo requiere una aplicación. Los valores obtenidos para cada dimensión reflejan la fiabilidad de los ítems y respaldan la solidez de la información recolectada para esta indagación.

| <i>Ef</i>  |    |
|------------|----|
| $\alpha_C$ | Ne |
| ,850       | 23 |

$\alpha = 0.850 \Rightarrow$  Confiabilidad aceptada



## UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

### DESEMPEÑO LABORAL

La consistencia del cuestionario se evaluó mediante el coeficiente  $\alpha_C$ , que solo requiere una aplicación. Los valores obtenidos para cada dimensión reflejan la fiabilidad de los ítems y respaldan la solidez de la información recolectada para esta indagación.

| <i>Ef</i>  |    |
|------------|----|
| $\alpha_C$ | Ne |
| ,902       | 25 |

$\alpha = 0.902 \Rightarrow$  Confiabilidad aceptada

### Anexo 4: Base de datos

#### Variable X: Habilidades blandas

| Nº | Dimensión 1 |   |   |   |   | Dimensión 2 |   |   |   |   | Dimensión 3 |   |   |   | Dimensión 4 |   |   |   | Dimensión 5 |   |   |   |   |
|----|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
| 1  | 3           | 5 | 4 | 1 | 4 | 1           | 2 | 2 | 5 | 3 | 5           | 4 | 1 | 2 | 2           | 2 | 1 | 1 | 5           | 2 | 3 | 5 | 1 |
| 2  | 5           | 5 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5           | 4 | 5 | 4 | 5           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3  | 5           | 5 | 4 | 5 | 4 | 3           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 3 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 3 |
| 4  | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5  | 5           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 6  | 1           | 1 | 1 | 2 | 1 | 2           | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 2 | 5 | 5           | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 7  | 4           | 5 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 5 | 4 | 5           | 4 | 3 | 2 | 3           | 4 | 5 | 4 | 5           | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 8  | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3 | 2 | 3           | 5 | 5 | 5 | 4           | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 9  | 3           | 3 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 3 | 5           | 4 | 4 | 4 | 1           | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10 | 5           | 5 | 2 | 4 | 2 | 4           | 1 | 1 | 4 | 5 | 4           | 2 | 4 | 1 | 1           | 5 | 4 | 4 | 4           | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 11 | 5           | 5 | 4 | 5 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 3 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 4           | 4 | 3 | 4 | 3 | 4           | 4 | 5 | 4 | 4 | 4           | 3 | 4 | 4 | 5           | 4 | 3 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 13 | 5           | 5 | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 3 | 3           | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 14 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 15 | 5           | 5 | 5 | 4 | 5 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 4           | 3 | 4 | 3 | 5           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 16 | 3           | 3 | 4 | 5 | 4 | 5           | 5 | 5 | 4 | 3 | 3           | 4 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 3 | 4           | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 17 | 5           | 5 | 4 | 4 | 4 | 4           | 3 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 3 | 5           | 3 | 5 | 3 | 5           | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 18 | 4           | 4 | 3 | 5 | 3 | 5           | 3 | 5 | 3 | 4 | 4           | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 3           | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 19 | 3           | 3 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 3           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5           | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 20 | 2           | 2 | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 2 | 2 | 2 | 2           | 3 | 5 | 5 | 2           | 5 | 5 | 5 | 2           | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 21 | 5           | 5 | 5 | 4 | 5 | 4           | 4 | 2 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 2           | 4 | 4 | 4 | 5           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 22 | 5           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 23 | 3           | 3 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 3 | 5           | 3 | 3 | 3 | 1           | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 5           | 5 | 2 | 4 | 2 | 4           | 1 | 1 | 4 | 5 | 5           | 2 | 4 | 1 | 1           | 3 | 3 | 3 | 4           | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 25 | 5           | 3 | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 3           | 3 | 5 | 5 | 5           | 1 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 26 | 5           | 3 | 3 | 1 | 3 | 1           | 4 | 4 | 4 | 5 | 3           | 3 | 1 | 4 | 4           | 1 | 4 | 4 | 4           | 4 | 5 | 3 | 1 |
| 27 | 5           | 5 | 4 | 1 | 4 | 1           | 2 | 2 | 5 | 5 | 5           | 4 | 1 | 2 | 2           | 2 | 1 | 1 | 5           | 2 | 5 | 5 | 1 |
| 28 | 5           | 5 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 29 | 5           | 5 | 4 | 5 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 30 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 5           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 32 | 1           | 1 | 1 | 2 | 1 | 2           | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 2 | 5 | 5           | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 33 | 4           | 5 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 5 | 4 | 5           | 4 | 3 | 2 | 3           | 4 | 5 | 4 | 5           | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 34 | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 4 | 4 | 4           | 4 | 3 | 2 | 3           | 5 | 5 | 5 | 4           | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 35 | 3           | 3 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 3 | 5           | 4 | 4 | 4 | 1           | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 5           | 5 | 2 | 4 | 2 | 4           | 1 | 1 | 4 | 5 | 4           | 2 | 4 | 1 | 1           | 5 | 4 | 4 | 4           | 1 | 5 | 5 | 4 |
| 37 | 5           | 5 | 4 | 5 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 3 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 38 | 4           | 4 | 3 | 4 | 3 | 4           | 4 | 5 | 4 | 4 | 4           | 3 | 4 | 4 | 5           | 4 | 3 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 39 | 5           | 5 | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 3 | 3           | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 41 | 5           | 5 | 5 | 4 | 5 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 4           | 3 | 4 | 3 | 5           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | 3           | 3 | 4 | 5 | 4 | 5           | 5 | 5 | 4 | 3 | 3           | 4 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 3 | 4           | 5 | 3 | 3 | 5 |
| 43 | 5           | 5 | 4 | 4 | 4 | 4           | 3 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 3 | 5           | 3 | 5 | 3 | 5           | 3 | 5 | 5 | 4 |
| 44 | 4           | 4 | 3 | 5 | 3 | 5           | 3 | 5 | 3 | 4 | 4           | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 5 | 5 | 3           | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 45 | 3           | 3 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 3           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5           | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 46 | 2           | 2 | 3 | 5 | 3 | 5           | 5 | 2 | 2 | 2 | 2           | 3 | 5 | 5 | 2           | 5 | 5 | 5 | 2           | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 47 | 5           | 5 | 5 | 4 | 5 | 4           | 4 | 2 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 2           | 4 | 4 | 4 | 5           | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 48 | 5           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 2 |
| 49 | 1           | 1 | 1 | 2 | 1 | 2           | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 2 | 5 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4           | 5 | 1 | 1 | 2 |
| 50 | 4           | 5 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 3 | 4 | 5           | 4 | 3 | 2 | 3           | 4 | 5 | 4 | 5           | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 51 | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 3           | 2 | 3 | 3 | 4 | 4           | 4 | 3 | 2 | 3           | 5 | 5 | 5 | 4           | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 52 | 3           | 3 | 4 | 3 | 4 | 3           | 3 | 5 | 2 | 3 | 3           | 4 | 3 | 3 | 5           | 3 | 3 | 3 | 1           | 3 | 3 | 3 | 3 |

**Variable Y: Desempeño laboral**

| Nº | Dimensión 1 |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Dimensión 2 |   |   |   |   |   | Dimensión 3 |   |   |   | Dimensión 4 |   |   |   |   |   |
|----|-------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|---|---|
| 1  | 5           | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4           | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 4 | 1 |   |
| 2  | 4           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3  | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4           | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4  | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5  | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5           | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 6  | 4           | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1           | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 5 | 5 | 4           | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 7  | 5           | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4           | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5           | 4 | 2 | 3 | 5           | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 8  | 4           | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4           | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4           | 4 | 2 | 3 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 9  | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4           | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 5 | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 10 | 4           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2           | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4           | 2 | 1 | 1 | 4           | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 11 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 12 | 4           | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3           | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4           | 3 | 4 | 5 | 4           | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 13 | 5           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 14 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 15 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 16 | 4           | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4           | 5 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3           | 4 | 5 | 5 | 4           | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 17 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 3 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 18 | 3           | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3           | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4           | 3 | 3 | 5 | 3           | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 19 | 5           | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4           | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3           | 4 | 4 | 4 | 5           | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 20 | 2           | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3           | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2           | 3 | 5 | 2 | 2           | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 21 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 22 | 5           | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4           | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 23 | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4           | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 5 | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 4           | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5 | 2           | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 5           | 2 | 1 | 1 | 4           | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 |
| 25 | 5           | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3           | 3 | 5 | 5 | 5           | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 |
| 26 | 4           | 5 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3           | 1 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3           | 3 | 4 | 4 | 4           | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 27 | 5           | 5 | 5 | 4 | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4           | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5           | 4 | 2 | 2 | 5           | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 |
| 28 | 4           | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5           | 4 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 5           | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 30 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 5           | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 32 | 4           | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 2 | 1 | 1           | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 5 | 5 | 4           | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 33 | 5           | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4           | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5           | 4 | 2 | 3 | 5           | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 34 | 4           | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4           | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4           | 4 | 2 | 3 | 4           | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 35 | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 4           | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3           | 4 | 3 | 5 | 1           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 36 | 4           | 5 | 4 | 2 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2           | 4 | 1 | 1 | 4 | 5 | 4           | 2 | 1 | 1 | 4           | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 37 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 38 | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3           | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4           | 3 | 4 | 5 | 4           | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 39 | 5           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3           | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 3 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 40 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4           | 5 | 5 | 5 | 4           | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 4 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 42 | 4           | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4           | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3           | 4 | 5 | 5 | 4           | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 43 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4           | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 3 | 5 | 5           | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 3           | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3           | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4           | 3 | 3 | 5 | 3           | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 45 | 5           | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4           | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3           | 4 | 4 | 4 | 5           | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 2           | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3           | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2           | 3 | 5 | 2 | 2           | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 |
| 47 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5           | 5 | 4 | 2 | 5           | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 48 | 5           | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4           | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5           | 4 | 5 | 5 | 5           | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 |
| 49 | 4           | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1 | 1           | 2 | 5 | 5 | 4 | 1 | 1           | 1 | 5 | 5 | 4           | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 50 | 5           | 4 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4           | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 5           | 4 | 2 | 3 | 5           | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 51 | 4           | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4           | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4           | 4 | 2 | 3 | 4           | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 52 | 2           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4           | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3           | 4 | 3 | 5 | 2           | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |