

Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
INVESTIGACIÓN

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EMPLEABILIDAD  
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE-SEDE LOS OLIVOS, AÑO 2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

**CRUZADO PÉREZ WILLIAM MOISÉS**

**ASESOR:**

**MG. VÁSQUEZ CAMARGO MARIO RODOLFO**

**JURADO:**

**DR. CHÁVEZ NAVARRO JUAN**

**MG. IZAGUIRRE GALLARDO ALFREDO**

**MG. VILLACORTA CHÁVEZ PAUL MARTIN**

**LIMA- PERÚ**

**2019**

**Dedicatoria**

La presente investigación la dedico al G:.A:.D:.U:. por la espiritualidad que tengo, a mis padres Dorita Pérez y Williams Cruzado, a Paola, a mis hijos William Sebastian y Paolo Máximo y a mis hermanos con mucho cariño y afecto.

**Agradecimientos**

A los catedráticos de la Universidad Nacional Federico Villareal por sus enseñanzas para mi formación profesional y a mi asesor Mg. Mario Sánchez por su apoyo estadístico y metodológico de la presente investigación y a las autoridades, catedráticos colegas de la Universidad Privada del Norte.

## INDICE

RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Antecedentes	13
1.1.1. Antecedentes internacionales	13
1.1.2. Antecedentes nacionales	16
1.2. Planteamiento del problema	17
1.2.1. Formulación del problema	19
1.3. Objetivo	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2 . Objetivos específicos	20
1.4. Justificación	21
1.5. Alcances y limitaciones	21
1.5.1. Alcances	21
1.5.2. Limitaciones	21
1.6. Definición de variables	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	22
2.1. Teorías generales relacionadas al tema	22
2.1.1. Enfoque teórico de competencias	22
2.1.1.1. Enfoque ocupacional	22
2.1.1.2. Enfoque funcional	22
2.1.1.3. Enfoque constructivista	23
2.1.1.4. Enfoque integrado u holístico	23
2.1.2. Historia de la empleabilidad	24
2.1.3. Modelos teóricos sobre la empleabilidad	25
2.1.3.1. Teoría de Weber	25
2.1.3.2. Teoría institucionalista	25
2.1.3.3. Teoría del capital humano	25
2.1.3.4. Teoría segmentalistas	26
2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema	28

2.2.1. Definición de competencias	28
2.2.2. Clasificación de competencias	28
2.2.3. Definición de competencias blandas	29
2.2.4. Dimensiones de competencias blandas	30
2.2.4.1. Equipos de trabajo	30
2.2.4.2. Liderazgo	31
2.2.4.3. Mejora continua	32
2.2.5. Definición de empleo	33
2.2.6. Definición de empleabilidad	33
2.2.7. Dimensiones de empleabilidad	34
2.2.7.1. Habilidades	34
2.2.7.2. Cualidades personales	35
2.2.7.3. Competencias	35
2.2.8. Fases en el desarrollo de la empleabilidad de los universitarios	35
2.2.9. Acciones para la mejora de empleabilidad de graduandos	37
2.3. Marco Conceptual	38
2.4. Hipótesis	39
2.4.1. Hipótesis general	39
2.4.2. Hipótesis específicas	39
CAPÍTULO III MÉTODO	40
3.1. Tipo	40
3.2. Diseño de investigación	40
3.3. Estrategia de prueba de hipótesis	41
3.4. Variables	41
3.4.1. Definición conceptual de la variable independiente	41
3.4.1.1 Definición operativa de la variable independiente	41
3.4.2 Definición conceptual de la variable dependiente	42
3.4.2.1 Definición operativa de la variable dependiente	42
3.5. Población	42
3.6. Muestra	42
3.6.1. Muestreo	43
3.7. Técnicas de investigación	43
3.8. Instrumentos de recolección de datos	43

3.9. Procesamiento y análisis de datos	45
CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	48
4.1. Análisis e interpretación	48
4.2. Resultados previos al análisis de los datos	56
4.3. Contraste de hipótesis	58
CAPÍTULO V DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	68
ANEXOS	74
Anexo 1: Ficha técnica de los instrumentos a utilizar	75
Anexo 2: Definición de términos	77
Anexo 3: Matriz de consistencia	78
Anexo 4: Instrumento de medición	79
Anexo 5: Certificado de validación de instrumento	81
Anexo 6: Resumen detallado de la prueba de hipótesis por pregunta	83
Anexo 7: Data del cuestionario aplicado	84

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de los enfoques revisados	23
Tabla 2 Evolución de definición de la empleabilidad	24
Tabla 3 Clasificación de enfoques teóricos de empleabilidad	27
Tabla 4 Diferencias entre grupo y equipos de trabajo	30
Tabla 5 Operacionalización de la variable independiente	41
Tabla 6 Operacionalización de la variable dependiente	42
Tabla 7 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de competencias blandas	44
Tabla 8 Expertos durante la evaluación de los instrumentos de empleabilidad	44
Tabla 9 Alfa de Cronbach de la variable independiente: competencias blandas	44
Tabla 10 Alfa de Cronbach de la variable dependiente: empleabilidad	45
Tabla 11 Prueba de normalidad: Kolgomorov - Smirnov	46
Tabla 12 Frecuencias de la variable independiente: competencias blandas	48
Tabla 13 Frecuencias de la dimensión: equipos de trabajo	49
Tabla 14 Frecuencias de la dimensión: liderazgo	50
Tabla 15 Frecuencias de la dimensión: mejora continua	51
Tabla 16 Frecuencias de la dimensión: habilidades	52
Tabla 17 Frecuencias de la dimensión: cualidades personales	53
Tabla 18 Frecuencias de la dimensión: competencias	54
Tabla 19 Frecuencias de la variable dependiente: empleabilidad	55
Tabla 20 Determinación del ajuste de los datos de competencias blandas en la empleabilidad	56
Tabla 21 Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal.	56
Tabla 22 Presentación de los coeficientes de competencias blandas en la empleabilidad	57
Tabla 23 Pseudo coeficiente de determinación de las variables.	58
Tabla 24 Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.	59
Tabla 25 Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.	60
Tabla 26 Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.	61
Tabla 27 Escala de medición de la variable independiente. Competencias blandas	75
Tabla 28 Escala de medición de la variable dependiente. Empleabilidad	76

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Definición del liderazgo	32
Figura 2. Diagrama de frecuencias de la variable independiente: competencias blandas	48
Figura 3. Diagrama de frecuencia de la dimensión: equipos de trabajo	49
Figura 4. Diagrama de frecuencia de la dimensión: liderazgo	50
Figura 5. Diagrama de frecuencia de la dimensión: mejora continua	51
Figura 6. Diagrama de frecuencia de la dimensión: habilidades	52
Figura 7. Diagrama de frecuencia de la dimensión: cualidades personales	53
Figura 8. Diagrama de frecuencia de la dimensión: competencias	54
Figura 9. Diagrama de frecuencia de la variable dependiente: empleabilidad	55

## RESUMEN

El estudio, tiene como objetivo fundamental explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, año 2018.

La investigación fue trabajada mediante el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional causal, de diseño no experimental y de corte transversal, la muestra de estudio fue de 82 alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, de muestreo probabilístico, se aplicó el Alfa de Cronbach en los instrumentos de competencias blandas y empleabilidad en ambos valores se afirma que los instrumentos son confiables.

Finalmente se concluye que el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 91.1% de la empleabilidad en la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, año 2018.

**Palabras claves. Competencias blandas, empleabilidad.**

## **ABSTRACT**

The main objective of the study is to explain the influence of soft skills on the employability of the Universidad Privada del Norte-Los Olivos campus, 2018.

The research was carried out using the quantitative approach, causal correlational type, non-experimental design and cross-sectional, the study sample was 82 students graduates of the Business School of the Administration Career of the Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, probabilistic sampling, the Cronbach's Alpha was applied in soft skills instruments and employability in both values, it is affirmed that the instruments are reliable.

Finally, it is concluded that the value of the Nagelkerke coefficient shows the variability of soft skills that depends on 91.1% of the employability at the Universidad Privada del Norte-Los Olivos campus, 2018.

**Keywords. Soft skills, employability.**

## INTRODUCCION

En la actualidad se evidencia de que las competencias blandas pertenecen al grupo de denominadas competencias transferibles, que son indispensables para un funcionamiento eficaz en diversas profesiones. Poseer estas competencias hace que sea mucho más fácil la estadía en la carrera profesional, adquirir nuevas habilidades profesionales para encontrar un nuevo empleo, y lo que es más importante facilitar al estudiante egresado la adaptación al mercado laboral exigente en estos tiempos, asumiendo nuevas responsabilidades y tareas profesionales. Por lo tanto, se puede afirmar que es una tarea importante de las universidades tratar de combinar eficientemente el funcionamiento de los roles de los estudiantes universitarios con el nivel de las competencias blandas que poseen y adquieren en el transcurso del vínculo universitario, no sin antes de revisar su plan de estudios que ofertan donde tienen el deber de estar conjugados adecuadamente con lo que actualmente exige y demanda el mercado laboral actual. Considerando oportuno que uno de los pilares que tiene la Universidad Privada del Norte es la empleabilidad, dentro de sus funciones principales será el hacer un buen seguimiento personalizado a sus estudiantes próximos a egresar cuya finalidad será cada semestre de evaluar las competencias alcanzadas y acotar las brechas afines de articular bien lo que los empleadores exigen. Además, es necesario fortalecer y vincular los nexos con los empleadores ya que tenemos que sintonizar los que ellos están demandando promoviéndose en hacer convenios marcos y/o específicos necesarios para poder intermediar tanto la oferta como la demanda.

La tesis Competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-sede Los Olivos, año 2018, está conformada de la siguiente forma:

- Primer capítulo. Se realiza la explicación de la descripción del problema que motiva la tesis.
- Segundo capítulo. El capítulo contiene los enfoques teóricos y marco teórico que respalda teóricamente las variables.

- Tercer capítulo. El capítulo explica la metodología aplicada en la tesis.
- Cuarto capítulo. Se presenta los resultados estadísticos, en aspectos descriptivos e inferencial.
- Quinto capítulo. Se presenta la discusión de resultados, que deriva a las conclusiones, por consecuencia los aportes o recomendaciones.

William Moisés Cruzado Pérez:.

## CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes internacionales

López (2012) en su investigación concluye que el nivel de empleabilidad es bajo en los alumnos egresados de la Universidad, se aprecia que el egresado tiene una formación profesional que es baja, y no se capacita después de la etapa universitaria, el egresado no logra mejorar sus destrezas y conocimientos que demanda el mercado laboral en la actualidad y la poca prácticas pre profesionales del egresado.

Caballero, López y Lampon (2014) los investigadores señalan que en la actualidad el mercado laboral exige que el egresado posea conocimientos, habilidades, optimización de actitudes, y una manera de mejorar la empleabilidad del egresado, es que el egresado domine el idioma inglés, alianzas con empresas para prácticas pre profesionales y uso de las TICs.

Lantarón (2014) en su investigación concluye que se debe mejorar los diseños del plan de estudio, asimismo la universidad debe brindar al alumno las herramientas correspondientes para que la etapa de transición de la etapa universitaria a la laboral sea la idónea, finalmente con las estadísticas de los egresados hacia su inserción laboral analizar la competencia que obtuvo, las tasas de inserción, para así conocer la realidad del egresado.

González y Ortega (2015) en la investigación *Empleabilidad de los egresados de la Carrera de Contaduría Pública*, en la investigación se apreció la existencia de algunas insuficiencias en la formación profesional, como lo es el adiestramiento específico en el área de cómputo para contadores; algunos de ellos para ostentar una formación consolidada, se vieron en la necesidad de contratar cursos especiales extra-áulicos e inclusive extra-universitarios, los programas de cómputo en el quehacer de la contabilidad son imprescindibles en estos tiempos en que se está obligando a los contribuyentes (no importando su tamaño) a que hagan uso de dichas herramientas.

Alvárez y Romero (2015) concluyeron que en la actualidad para que el egresado tenga una óptima empleabilidad en el mercado laboral es responsabilidad de la universidad que tiene que brindar al egresado las habilidades, conocimientos, destrezas y competencias para la consecución del éxito en el trabajo del egresado, finalmente se tiene la necesidad de lograr mejor relación con empresas para las prácticas pre profesionales.

Solo (2015) concluyó que el egresado necesita contar con equipos de trabajo, la confianza, comunicación y consecución de resultados, y en la actualidad los alumnos universitarios están más comprometidos a poner los mencionados valores en la práctica para insertarse en el mercado laboral, que cada día es más exigente, y poder adaptarse con mayor eficacia.

García, Vásquez, y Mella (2017) concluyeron que para mejorar la sociedad en la actualidad se requiere la educación superior de calidad, y transferir los conocimientos que se obtuvo de la universidad, los alumnos universitarios esperan que la universidad genere opciones de empleo para poder desarrollar sus conocimientos y competencias.

Li (2017) concluye que la empleabilidad de los estudiantes universitarios debe tener capacidad de pensamiento lógico, conocimientos y habilidades, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y habilidades de comunicación, y pueden completar una serie de trabajos según lo requiera el empleador. Esta es la clave para que los estudiantes de las facultades se adapten al desarrollo empresarial y mejoren su capacidad de adaptación social, que también es una gran habilidad para que los estudiantes universitarios puedan lidiar con el entorno social y mejorar por lo tanto la innovación y educación empresarial, y la capacitación basadas en las necesidades del empleador como un importante punto de actuación.

Camoiras, Del Rio, Benito, y Varela (2017) concluyen que las dificultades que presenta el actual mercado laboral, al que deberán enfrentarse los estudiantes universitarios en el corto plazo, y el importante papel que juegan las características personales de cada individuo en su inserción y futuro laboral, finalmente los

resultados obtenidos ponen de manifiesto la adecuación de la metodología de Aprendizaje – Servicio para la mejora de la empleabilidad percibida del alumnado universitario, así como para la mejora de su autoeficacia ocupacional.

Michavila, Martínez, González, García y Cruz (2018) concluyeron que en la actualidad las universidades tiene como objetivo primordial fomentar la empleabilidad y adquirir mejores competencias para los alumnos, mediante la planificación, evaluación del aprendizaje y los planes de estudio hacia la inserción laboral.

Hang, Laura, & Shaw (2018) The Importance of Developing Soft Skill Sets for the Employability of Business Graduates in Vietnam: A Field Study on Selected Business Employers, existe una creciente preocupación entre los empleadores de Vietnam de que los graduados de negocios tengan las habilidades blandas necesarias para ser competitivos en el trabajo, se percibe que las universidades han prestado poca atención a las habilidades blandas, o no comprenden las habilidades blandas que requieren los empleadores, con la consecuencia de que muchos graduados no poseen las habilidades blandas adecuadas para realizar el trabajo que se les exige, los empleadores luchan por contratar empleados adecuadamente calificados y se ven obligados a volver a capacitarlos, por otro lado, un gran número de graduados no pueden encontrar un trabajo.

Rana, y otros (2018) Student employability via university-industry link ages, el propósito de esta investigación es identificar las actividades de la universidad y la industria y los vínculos que mejoran las habilidades de los estudiantes y la empleabilidad, se analizaron datos de 405 estudiantes y miembros de la facultad, del Instituto de Tecnología de la Información. Los resultados muestran que las pasantías y, en particular, las internacionales, son muy pertinentes, especialmente en los países en desarrollo, también son importantes los proyectos conjuntos, junto con la participación industrial en el desarrollo.

Gonzales y Gamboa (2018) la investigación aplicó un conjunto de indicadores de las dimensiones de empleabilidad propuesto por Fugate, Kinicki y

Asforth (es decir, identidad de carrera, adaptabilidad personal y capital humano y social) están relacionados con el estado de empleo de los graduados universitarios y cinco indicadores de la calidad de sus trabajos (pago, nivel jerárquico, concordancia vertical y horizontal, y satisfacción en el trabajo). La muestra fueron egresados universitarios (N = 7.881) que obtuvieron su título de la Universidad de Valencia en el periodo 2006-2010. Los resultados mostraron que los indicadores de capital humano y social estaban relacionados con el estado laboral, mientras que los indicadores de capital humano y social e identidad de carrera estaban relacionados con distintos indicadores de calidad del trabajo. Estos resultados apoyan la validez del modelo conceptual propuesto por Fugate et al. para investigar la empleabilidad en muestras de graduados universitarios.

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

Wong (2014) concluye que la planificación, diseñar y ejecutar los cursos que integra los planes de estudios y se debe considerar la metodología, las técnicas, y la estrategia direccionada a desarrollar las competencias del universitario, para ello también se requiere diseñar programas de evaluación relacionada a las competencias que exige el mercado laboral.

Del Carpio, Díaz y García (2015) en la investigación titulada *Programa potenciando tu empleabilidad PPE*. La investigación concluyó que las prestigiosas Universidad Nacional Mayor de San Mayor y Universidad Nacional de Ingeniería destacan dentro de la oferta nacional como las de mayor calidad educativa, no significa que sus egresados sean percibidos de manera igualitaria en términos de desarrollo de habilidades blandas con egresados de universidades nacionales, afectando consecuentemente su empleabilidad, las instituciones educativas que forman profesionales, sean públicas o privadas, tienen en sus manos la empleabilidad de sus egresados, por tanto, es parte de su rol desarrollar tanto sus conocimientos como sus habilidades blandas y las universidades nacionales no está cubriendo dicha expectativa, el mercado laboral está cada vez más atento en captar profesionales que agreguen valor de manera inmediata a sus empresas, siendo el desarrollo de habilidades blandas uno de los factores decisores más importantes en dicho proceso.

Calderón (2017) en la investigación *Diagnóstico de competencias transversales en alumnos de pregrado del segundo ciclo de Ingeniería*, en base a los resultados de la presente investigación se sugiere capacitar a los docentes de la Facultad de Ingeniería para que cada semestre se haga una evaluación del avance de las competencias seleccionadas ya que él es el facilitador que de acuerdo a este nuevo enfoque debe tratar en lo posible que el alumno deje de ser un receptor pasivo, y por el contrario debe fomentar el desarrollo de sus competencias, teniendo en cuenta que la educación basada en competencias no es un modelo fijo, sino que depende del grupo de alumnos, es por ello que cuando finaliza el curso se debe poner en énfasis las estrategias adecuadas para el desarrollo de competencias diagnosticadas.

Alvárez, Najarro, y Paredes (2017) concluyeron que en la actualidad la universidad tiene la misión de la formación de jóvenes plasmado en sus planes de estudios alineados a los requerimientos del mercado laboral, por lo tanto, los planes de estudio deben estar vinculado a la gestión por competencias.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Las competencias blandas han adquirido una gran relevancia en los últimos años en relación a una óptima gestión universitaria, debido que se necesita realizar la formación de jóvenes en temas laborales y mejorar la comunicación que se determina a través de las redes sociales donde se aprecia constantes intercambios de información, datos y conocimientos.

En la actualidad la universidad debe involucrarse más con la sociedad y el mercado laboral, enfrentándose ante situaciones complicadas que afecta a los jóvenes universitarios, agravándose con las deficiencias actuales relacionadas entre las entidades de educación superior y los empleos para los egresados.

Por lo tanto, para la universidad la empleabilidad es el objetivo principal para el alumno universitario cuando finalice su carrera universitaria para así obtener un trabajo que logre cubrir sus expectativas profesional y económica. Esta baja

valoración tendría que ver al parecer con la falta de competencias en materia de idiomas, capacidad de liderazgo, creatividad y otras aptitudes prácticas.

Investigando teorías tenemos en España al autor Olivan (2014) menciona que “no debe olvidarse que el rol actual de las universidades no es simplemente la docencia, sino que debe cumplir una triple misión: docencia, investigación y transferencia a la sociedad” (p. 1).

La empleabilidad no es un producto, sino que se trata de un proceso en el que adquiere una relevancia primordial el proceso formativo. Este proceso formativo debe ser visto como una inversión en capital humano, tanto desde la perspectiva individual como colectiva. Por tanto, la sociedad actual requiere de una continua inversión tanto de los individuos y sociedades en factores que incrementen la empleabilidad y faciliten por tanto las transiciones de los individuos en un mercado laboral cambiante (Olivan (2014, pp. 2-3).

Según el estudio de Hernández, Gonzales, Padilla, y Machado (2016) en seis países (Reino Unido, Suecia, Polonia, Irlanda, Portugal y España):

Varias contribuciones se han centrado en las oficinas de empleo y los servicios de orientación. En un análisis de Martínez, Martínez y Pérez (2014) citado por Hernández et al. (2016) realizado a partir de informes elaborados por los servicios de orientación universitaria, hay algunos datos interesantes sobre la inserción laboral de los estudiantes universitarios y graduados:

- Las formas más frecuentes de encontrar un puesto de trabajo suelen ser por contactos personales, familiares, internet y auto-candidaturas, mientras que se usan menos los servicios públicos de empleo y las bolsas de trabajo. (p. 5)
- Estos caminos preferenciales difieren mucho según la rama de conocimiento. Así, los licenciados en ciencias de la salud tienden a encontrar su primer empleo a través de las bolsas de trabajo, mientras que las

prácticas son más utilizadas por los egresados de los campos técnicos. En el caso de las humanidades, derecho y ciencias sociales, las vías de acceso tienden a ser las redes de contacto y las auto-candidaturas. (pp. 5-6).

- Aunque es evidente que los graduados tienen más habilidades para buscar y acceder al empleo, un estudio de Padilla, Suárez y Sánchez (2014) citado por Hernández et al. (2016) encuentra que a pesar de que esto es cierto cuando se compara con personas con bajo nivel de educación paradójicamente estos graduados presentan mayores necesidades en términos de competencias de gestión que los jóvenes con educación secundaria o superior. (p. 6).

En Perú, según un estudio de la consultora Manpower, casi 7 de cada 10 empleadores en Perú no encuentra jóvenes con las habilidades necesarias para desarrollarse como miembro de su empresa; medio millón ni estudia ni trabaja (Generación NINI), además, un 78% de jóvenes laboran en el mercado informal (Gestión, 2018).

La presente investigación pretende explicar cómo las competencias blandas mediante las dimensiones planteadas como son equipos de trabajo, liderazgo y mejora continua que debe poseer el estudiante egresado de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte, sede Los Olivos, año 2018 debe influir en la empleabilidad según las dimensiones propuestas que son las habilidades, cualidades personales y competencias.

### **1.2.1. Formulación del Problema**

#### **Problema General.**

¿Cómo influye las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?

**Problemas Específicos.****Problema Específico 1**

¿Cómo influye las competencias blandas en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?

**Problema Específico 2**

¿Cómo influye las competencias blandas en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?

**Problema Específico 3**

¿Cómo influye las competencias blandas en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?

**1.3. Objetivo****1.3.1. Objetivo general**

Explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**1.3.2. Objetivos Específicos****Objetivo Específico 1**

Explicar la influencia de las competencias blandas en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Objetivo Específico 2**

Explicar la influencia de las competencias blandas en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Objetivo Específico 3**

Explicar la influencia de las competencias blandas en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

#### **1.4. Justificación**

La presente investigación se justifica porque pretende explicar los efectos de las competencias blandas hacia la empleabilidad, para así aportar con un instrumento de medición para otros investigadores. También será una herramienta de gestión para las autoridades de la Universidad Privada del Norte en relación a la toma de decisiones con los hallazgos de la presente investigación.

La importancia radica en explicar como se está aplicando las competencias blandas en la Universidad Privada del Norte hacia los alumnos que posteriormente son egresados y tendrán que competir en un mercado laboral bastante exigente, y de haber deficiencias en el proceso aportar con medidas correctivas viables para la toma mejor de decisiones.

#### **1.5. Alcances y Limitaciones**

##### **1.5.1. Alcances**

El estudio se desarrollará en la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede los Olivos, año 2018.

##### **1.5.2. Limitaciones**

Las limitaciones más importantes en la presente investigación son los pocos antecedentes nacionales sobre competencias blandas y empleabilidad y la disponibilidad de los tiempos de los egresados de la Universidad.

#### **1.6. Definición de Variables**

La variable independiente denominada competencias blandas se definen según Calderón (2017), como la asociación del conocimiento, actitud y habilidad que esta vinculados entre sí, para así lograr la satisfacción de la persona que anhela alcanzar una meta superior a la básica (p. 10).

La variable dependiente denominada empleabilidad según Olivan (2014) se refiere a contar con capacidades necesarias para mantenerse ocupado y progresar en el ámbito profesional (p. 1).

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Teorías generales relacionadas al tema**

#### **2.1.1. Enfoque teórico de competencias**

##### **2.1.1.1. Enfoque ocupacional**

David Mc Clelland (1973), señala la importancia de la identificación de variables que pueda predecir el rendimiento en el ámbito laboral, asimismo Mc Clelland vinculó el desempeño del profesional con los conocimientos, destrezas y la habilidad, por ello el Departamento de Estado de los Estados Unidos (1973) confeccionó estudios orientados a la mejora de la selección de su personal (Pavié, 2012, p. 117).

El concepto de competencia que señala Mc Clelland está basado en asesoramiento en psicología donde se aborda la dificultad de los clientes para alcanzar metas que se proponen, y así se debe ocupar la imagen que debe tener el cliente de su persona (Pavié, 2012, p. 118).

El autor referente Richard Boyatzis, logró proponer un modelo de competencias generales y una definición que viene a ser la característica que posee una persona que tiene vínculo con su desempeño efectivo en su puesto de trabajo (Pavié, 2012, p. 118).

##### **2.1.1.2. Enfoque funcional**

El enfoque funcional tiene como cimiento la escuela del pensamiento funcionalista en sociología, hacia la filosofía básica del sistema de competencia laboral en Inglaterra (Mertens, 1996). Creado y desarrollado por Sydney Fine, tiene como inicio los variados intentos de revisar y adecuar los sistemas de formación y capacitación en ese país (Pavié, 2012, p. 122).

### 2.1.1.3. Enfoque constructivista

El enfoque constructivista destaca la relación mutua y la acción que existe entre grupos y el entorno, así también la situación de trabajo y las capacitaciones (Pavié, 2012, p. 127).

El autor Lévy (2003) sobre el desarrollo de las competencias:

“...difieren de las características individuales, que son las aptitudes y los rasgos de personalidad. Para desarrollarse, requieren a la vez de la presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo” (p. 48).

### 2.1.1.4. Enfoque integrado u holístico

Según Navío (2004), el enfoque integrado relaciona la característica individual general con el contexto que se ponen en juego, valorando los atributos en una situación particular. La competencia es la asociación compleja de un atributo necesario hacia la actuación en una situación específica, el mencionado enfoque no da solución a los problemas de la competencia (p. 46).

Tabla 1  
*Resumen de los enfoques revisados*

Conductista (Ocupacional)	Funcionalista	Constructivista	Holístico
Las competencias son atributos que un empresario de alto rendimiento de hoy busca en los empleados del mañana. Comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. Basado en el proceso de cómo se hace. Estados Unidos.	Competencia es el conjunto de atributos, habilidades y conocimientos que deben tener las personas y que se aplican en el desempeño de una función ocupacional a partir de los requerimientos impuestos por el empleo. Basado en el resultado del trabajo. Inglaterra.	La competencia consiste en la construcción propia del individuo, a través de un conjunto de acciones de carácter educativo que le permiten apropiarse progresivamente de estructuras de conocimiento.	La competencia se entiende como resultado de una compleja relación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Basado en una visión que trata de integrar lo mejor de los enfoques anteriores. Australia.

*Nota.* (Tobón, 2008 citado por Pavié, 2012, p. 140).

### 2.1.2. Historia de la Empleabilidad

La palabra empleabilidad proviene de la palabra inglesa employability, por este motivo no existe como tal en la lengua castellana. Fue construida a partir de la unión de dos palabras: “employ”, que quiere decir empleo y hability, que quiere decir habilidad o capacidad. En la década de 70, la empleabilidad fue considerada como una medición de deficiencias de cualificación personal, movilidad y presentación, abriéndose una brecha entre las características propias del empleado y los requerimientos del mercado laboral. En los 80 la situación cambia, pues las oportunidades laborales y las vacantes para diversos puestos de trabajo, disminuyen y por estadísticas e indicadores acerca de personas que obtenían empleo, el tiempo aproximado de duración en el empleo y el salario percibido. Diversos autores han tratado de plantear un concepto preciso de empleabilidad, sin embargo, aún no se ha podido llegar a un consenso, ni ligar este constructo a alguna teoría identificable. A partir de la década del 90 aparecen una serie de autores que se interesan por el tema de la empleabilidad, tratando de definirla (Arbaiza, 2011, pp. 485-486).

Tabla 2  
*Evolución de definición de la empleabilidad*

Autor	Empleabilidad
Ripoll et al. (1994)	La empleabilidad es la apreciación subjetiva que el individuo hace de sus posibilidades de encontrar trabajo en función de la situación objetiva del mercado laboral y de determinadas características personales.
Casalli et al. (1997)	La empleabilidad es una construcción social evolutiva y dinámica y no una atribución aislada y exclusiva de las personas dicha construcción emerge íntimamente ligada a otros requisitos cada vez más exigidos, tales como la calidad de vida y del trabajo.
Hillage y Pollard (1998)	La empleabilidad es la capacidad de las personas para obtener un empleo inicial, mantener el empleo, moverse entre roles dentro de la misma organización, obtener un empleo nuevo si se requiere e idealmente asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio.
OIT (1999)	El término empleabilidad se refiere a la condición que debe enfrentar la inestabilidad del empleo y las dificultades producidas por la confianza de la integración económica mundial con los adelantos técnicos.
Groot y Maassen Van Den Brink (2000)	Los autores alegan que la empleabilidad es la capacidad para encontrar y mantener un trabajo y se consideran elementos clave en el proceso; tanto la preparación, como las actitudes o disposición del trabajador.
Thijssen (2000)	La empleabilidad se define como el conjunto de factores relacionados con el contexto y con el individuo que influirán en su posición futura en el mercado laboral en un contexto dado.
Van Der Heijden (2002)	Plantea que la empleabilidad es la capacidad de ser empleado en un trabajo.
Yorke (2004)	Empleabilidad se define como un conjunto de logros, habilidades, conocimientos y atributos personales, que aumentan la probabilidad de los graduandos de encontrar un empleo y de tener éxito en sus puestos, lo cual les beneficia a ellos mismos, a la fuerza de trabajo, a la comunidad y a la economía.
Silla, Gracia y Peiró (2005)	Definen la empleabilidad como la capacidad para encontrar otro trabajo, en caso de perder o abandonar el actual.
Saez y Torres (2007)	Sostienen que la empleabilidad es la capacidad que tiene una persona para tener empleo y satisfacer sus necesidades profesionales, económicas, de permanencia y de desarrollo a lo largo de su vida.

Nota. (Arbaiza, 2011, p. 486) adaptado por Cruzado (2018)

### **2.1.3. Modelos Teóricos sobre la empleabilidad**

#### **2.1.3.1. Teoría de Weber**

La presente teoría identifica mediante la encuesta, indicadores necesarios y útiles para seleccionar el personal idóneo de una empresa. Para Weber (1924) el atributo del trabajador no depende de su posición del mercado laboral, los trabajadores deben alinearse a la condición de la clase social. El pensamiento Weberiano, determina la posición de la persona que tiene en el mercado laboral (Arbaiza, 2011, p. 487).

#### **2.1.3.2. Teoría institucionalista**

Esta corriente se inicia a comienzos del siglo XX con Thorstein Veblen, años más tarde, en la década del 70, se retomarán estos planteamientos. Veblen (1899) señala que el mercado está influenciado por entidades que regulan la permanencia en el trabajo, mediante contratos o algún convenio. El mercado es una institución que señala la regla del juego y enfrenta a personas cuya reacción no se ajusta a modo alguno una conducta idónea, por lo tanto, el mercado impone perfiles de desempeño y formación del que busca un empleo y a veces es obstáculo de superar de forma individual (Arbaiza, 2011, p. 487).

#### **2.1.3.3. Teoría del capital humano**

El autor Shultz (1981) plantea que el factor trabajo no es homogéneo, pues se expresa en la potencialidad de un adecuado desempeño laboral de los trabajadores los cuales son decisivos para el ingreso a un puesto de trabajo. Asimismo, propuso que la educación debía considerarse como una inversión.

Según Becker (1983) señala que la educación es la asociación de experiencias laborales y capacitaciones que conforma el talento humano, de tal forma que el crecimiento también es el aumento de atributos.

Asimismo, Mincer (1975) realizó aportaciones sobre el efecto de la educación y la experiencia laboral sobre los ingresos. Arbaiza (2008) señala que el capital humano fortalece la educación académica respondiendo a la necesidad

actual de la ciencia económica. Finalmente, la educación apoya el aumento de la destreza que mejora la productividad del trabajador.

#### **2.1.3.4. Teoría segmentalistas**

Estas teorías planteaban la existencia de varios tipos de mercados. Doeringer y Piore (1971) fueron los primeros en plantear la existencia de un mercado dual: externo e interno. Asimismo, dentro de este enfoque surgieron algunas teorías que se detallan a continuación:

- **Teoría de la cola**

Doeringer y Piore (1971) señala que los trabajadores con menos competencias son los últimos en la cola y los que están más preparados y competitivos son los primeros de la fila.

- **Teoría de la fila**

Según Thurow y Lucas (1972) señala que la educación y el entrenamiento no es un factor para establecer la productividad, por lo tanto, la productividad no está en la persona sino en el puesto del trabajo. Este autor utilizó la palabra entrenabilidad, para referirse a la empleabilidad.

- **Teoría del filtro**

Fue planteada por Arrow (1973) quienes señalaron que la educación es una forma de diferenciar al trabajador deseable y no deseable, la educación no realiza contribución al crecimiento económico y es útil para la clasificación de la persona hacia su empleo.

- **Teoría regulacionista**

Según Boyer y Sallard (1996) mencionan que el salario cambia con el tiempo porque es una asociación de condiciones institucionales que rige la utilización del trabajo asalariado, y tiene un concepto macroeconómico.

Tabla 3  
Clasificación de enfoques teóricos de empleabilidad

Teoría	Autor	Año	Resumen	Comentario
1. Teoría de Weber	M. Weber	Siglo XIX	Planteó que la clase social es un determinante de la posición que una persona tiene en el mercado de trabajo.	La empleabilidad era concebida como un fenómeno social y no individual.
2. Teoría Institucionalista	T. Veblen	Inicios Siglo XX	Plantea que los mercados van imponiendo perfiles de formación y desempeño que para el que busca empleo, puede representar un obstáculo.	El mercado laboral es quien define si el postulante posee un comportamiento ideal.
3. Teoría del Capital Humano	T. Shultz, G. Becker y J. Mincer	Mediados Siglo XX	Sostienen que la educación contribuye al aumento de ciertas destrezas que desarrollan la productividad del trabajador.	El trabajador obtiene nuevos conocimientos a partir de la educación.
4. Teorías Segmentalistas	a. Teoría de la Cola	P. Doeringer y M. J. Piore	Afirmaban que la escolaridad decide a favor de los más educados.	Siguiendo la línea de la empleabilidad, los trabajadores que tengan más habilidades estarán al inicio de la fila.
	b. Teoría de la Fila	L. Thrurow y R. Lucas	Sostienen que el entrenamiento y la educación no son factores importantes para determinar la productividad de los trabajadores.	Utilizó el término entrenabilidad para referirse a la empleabilidad.
	c. Teoría del Filtro	K. Arrow	Propone que la educación no contribuye directamente al crecimiento económico, sino que sirve como un medio para clasificar a las personas en función de su empleo.	En base a sus planteamientos, la educación filtra los trabajadores deseables de los no deseables.
5. Teoría Regulacionista	R. Boyer y. Sallard	1990	Sostienen que la relación salarial es la complementariedad de las instituciones que encuadran el contrato de trabajo y su compatibilidad con el modo de regulación vigente.	La relación salarial varía con el tiempo y el espacio.

Nota. Arbaiza (2011, p. 495).

## **2.2. Bases teóricas especializadas sobre el tema**

### **2.2.1. Definición de competencias**

Según Alles (2008) competencias hace referencia a “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (p. 18).

Robbins y Coulter (2010) definen competencia como “el conocimiento y habilidades técnicas e interpersonales que tiene cada persona” (p. 384).

Como menciona Chiavenato (2011):

Las competencias permiten mejorar la habilidad y la competencia para el aprovechamiento de la información ejerciendo la autonomía, para la creación de talentos en la entidad a la definición de la competencia que se requiere para el alcance de objetivos y condiciones que la persona adquiera y desarrolle las competencias de la mejor manera (p. 58)

Olivan (2014) señala que “Las competencias suponen una combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitarán a una persona para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto en un contexto académico, profesional o social determinado” (p. 1).

Richard Boyatzis (1982) citado por Cuesta (2015) “las competencias son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualmente en determinada cultura organizacional” (p. 256).

### **2.2.2. Clasificación de competencias**

Según Alles (2008) las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: son las competencias que requiere las personas que pertenecen a una entidad.

- Competencias específicas: son de manera vertical por cada área y de un corte de forma horizontal por funciones (p. 87).

### **2.2.3. Definición de competencias blandas**

Las competencias blandas son las capacidades, disposiciones o destrezas necesarias para el desarrollo de una tarea de manera efectiva, y que se diferencia del otro al utilizar un tono agradable en este sentido una persona será catalogado de poseer habilidades blandas cuando tiene comportamientos asertivos, escucha activa, empatía, autocontrol, respeto y deseos de contribuir, entre otros. Bajo este contexto serán las competencias blandas las que determinan en gran medida el desempeño laboral, asegurando el éxito laboral cuando éstas son puestas en práctica (Vásquez y Velásquez, 2016, p. 15).

Según Ciesla (2017), las competencias blandas son las que están asociadas con características psicofísicas y habilidades sociales y el enfoque principal de ellos es el comportamiento humano, las actitudes y el estilo de vida. Algunos de los ejemplos incluyen:

- Comunicación.
- Dinamismo operacional.
- Creatividad.
- Capacidad de ser un miembro del equipo.
- Gestión del tiempo.
- Resistencia al estrés (p. 536).

Según Calderón (2017):

Las competencias blandas son un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que están relacionados entre sí, porque en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano. Son

necesarias para la formación armoniosa, éstas son trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación verbal y escrita, planificación, creatividad, resolución de problemas, entre otras (p. 10).

## 2.2.4. Dimensiones de competencias blandas

### 2.2.4.1. Equipos de trabajo

Para Robbins y Coulter (2010) “Los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico utilizando su responsabilidad individual, y sus habilidades complementarias” (p. 429).

Según Blas (2016) “Los equipos de trabajo generan una sinergia por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales” (p. 109).

Tabla 4  
*Diferencias entre grupo y equipos de trabajo*

<b>Grupo</b>	<b>Equipos de trabajo</b>
Existe un interés común. El trabajo se distribuye en partes iguales.	Tiene una meta definida. El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades del desarrollo de nuevas habilidades.
Cuando alguien termina su parte se puede retirar.	Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados.
Puede existir o no un responsable o coordinador.	Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances para todo equipo.
Necesariamente no existe un nivel de compromiso.	Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.
Las conclusiones son personales, pueden existir varias.	Las conclusiones son colectivas.

Nota. (Blas, 2016, pp. 109-110).

Según Chiavenato (2015) “Los equipos de trabajo se caracterizan por su clara cohesión, su espíritu colectivo concentrado en las tareas, el afecto que los miembros manifiestan en sus relaciones y su satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo” (p. 285).

Como menciona el autor Blas (2016):

Los equipos de trabajo crean una atmósfera psicológica segura que hace que los miembros del grupo tengan una tendencia innovadora, trabajar en equipo brinda satisfacción en la vida profesional. En el trabajo en equipo es necesario tener en cuenta los siguientes principios: (a) sinceridad y objetividad, (b) armonía, (c) éxitos interdependientes, (d) celebración de éxitos, (e) evaluación del grupo. (pp. 110-111)

#### **2.2.4.2. Liderazgo**

Para D' Alessio (2010) definió liderazgo como “el proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes sobre todo en la transformación de las organizaciones y sus culturas” (p. 214)

Según Chiavenato y Sapiro (2011) indicaron que “en una organización liderazgo significa asumir riesgos, apostar a una visión de futuro y dirigir las políticas organizacionales” (p. 243).

En relación a Hernández y Pulido (2011) “el liderazgo es eminentemente una expresión de la creatividad individual, por lo que no hay líderes iguales, ni modelos técnicos de liderazgo aplicables a todas las personas y situaciones” (p. 217).

De acuerdo a Lussier y Achua (2016) definieron liderazgo como “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p. 5).



*Figura 1.* Definición del liderazgo  
*Nota.* (Lussier & Achua, 2016, p. 5)

### 2.2.4.3. Mejora continua

Para el aumento del desempeño laboral se necesita la mejora continua que está relacionado con la productividad, eficiencia, calidad, mejora de procesos y la competitividad del trabajador, y siempre fomentar la creación de mejores ideas (Gutiérrez, 2014, p. 64)

El autor Gutiérrez (2014) menciona lo siguiente:

- Competitividad: se refiere a conocer al cliente y lo que él espera del servicio o producto esperado por ello el profesional debe tener la capacidad que brindar calidad en el servicio frente a su competidor (p. 16)
- Calidad: la aprobación o desaprobación del servicio o producto lo realiza el cliente mostrando su satisfacción (pp. 17-18)
- Productividad: se tiene como base la eficiencia y la eficacia y se obtiene resultados finales relacionado al servicio que ofrece una empresa (p. 20).

### **2.2.5. Definición de empleo**

Según Olivan (2014) “El empleo puede definirse como una situación dicotómica que separa a los trabajadores entre ocupados y desempleados. Estar empleado es tener un trabajo” (p. 1).

### **2.2.6. Definición de empleabilidad**

Para Casalli et al. (1997) citado por Arbaiza (2011) la empleabilidad surge como una condición de preparación del empleado para afrontar las demandas del mercado de trabajo (p. 485).

Fugate, Kinicki y Ashforth (2004), la empleabilidad se conceptualiza como la manera de adaptarse a determinado empleo que posibilita a los empleados la identificación y realización de oportunidades de carrera. Como tal, la empleabilidad facilita el proceso de los trabajos, en las organizaciones. A pesar de que empleabilidad no garantiza el empleo real, se afirma que mejora la probabilidad de un individuo de obtener empleo (p. 16).

Como menciona Olivan (2014) “La empleabilidad se refiere a contar con capacidades necesarias para mantenerse ocupado y progresar en el ámbito profesional” (p. 1).

La empleabilidad es la posibilidad que tiene una persona de conseguir un trabajo, es, de algún modo, responsabilidad de cada uno e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para el trabajo. Mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa es una manera de mantener la empleabilidad del personal. (Alles, 2008 citado por López, 2012, p. 39).

Ser empleable supone ser atractivo para el mercado, anticiparse a sus cambios y demandas, actualizarse profesionalmente y adquirir competencias no solo relacionadas con el puesto que se quiere ocupar sino con trabajos interdependientes o complementarios, de

modo que el trabajador pueda movilizarse y asumir nuevos y mejores papeles en la organización (Arbaiza, 2017, p. 370).

Por medio de la empleabilidad, la persona gana control sobre su futuro profesional, obtiene mayor satisfacción laboral, no se siente estancada en su trabajo y experimenta menor inseguridad laboral. En el plano organizacional, la empleabilidad es un factor que promueve el mejor desempeño y la ventaja competitiva del capital humano si la empresa invierte en su desarrollo. Los empleadores conscientes saben que deben incrementar la empleabilidad de sus colaboradores mediante la promoción de su aprendizaje continuo, con el propósito de lograr el compromiso y estimular la innovación y la creatividad en las prácticas y los procesos de la empresa (Arbaiza, 2017, p. 370).

### **2.2.7. Dimensiones de empleabilidad**

Según la SCANS (1992-2001) citado por Arbaiza (2011) el perfil que debe contar una persona para ser empleable son los siguientes:

#### **2.2.7.1. Habilidades**

Las habilidades fomentan el desarrollo de la capacidad, porque se realiza la información para convertirse en conocimientos reales, entonces las habilidades están relacionado a la actividad psíquica y práctica necesaria para regular las actividades, el conocimiento y el hábito que cuenta la persona (Petrovski 1978) citado por (Bravo, Illescas , y Lara, 2016, p. 24). Los empleados que realizan sus labores que exigen un alto rendimiento requieren de dos tipos de habilidades:

- **Habilidades básicas.** Se refieren a capacidades necesarias e indispensables para realizar un trabajo. Son 5 principalmente:
  - Leer. Interpretar información escrita tanto en texto.
  - Escribir. Comunicar adecuadamente hacia las personas.
  - Manejo de matemáticas. Realizar cálculos básicos.
  - Escuchar. Captar, interpretar y responder mensajes verbales.
  - Hablar. Comunicación verbal fluida.

- **Habilidades pensantes.** Es la capacidad que permite al aprendizaje, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### **2.2.7.2. Cualidades personales**

Son el conjunto de actitudes, valores o virtudes que tiene una persona. Podemos mencionar las siguientes:

- Responsabilidad. Mantener un elevado nivel de esfuerzo y perseverancia en las labores.
- Autoestima. Mantener una imagen positiva de sí mismo.
- Sociabilidad. Demostrar, amabilidad y cortesía hacia otras personas.
- Autoadministración. Establecer metas personales y evaluar los logros.
- Integridad y honestidad. Mantener un código de ética personal.

### **2.2.7.3. Competencias**

Las competencias según Tobón (2015) son “las actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética” (p. 107). Los empleados deben poseer algunas competencias tales como:

- Entendimiento y el trabajo en equipo.
- Toma de decisiones en apoyo con otras personas.
- Respeto de ideas.
- Las habilidades interpersonales, tales como dirigir y negociar con otras personas; la información que se maneje; los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos; y la tecnología en el manejo de equipos y herramientas sofisticadas.

### **2.2.8. Fases en el desarrollo de la empleabilidad de los universitarios**

El proceso de desarrollo de la empleabilidad de los universitarios según Olivan (2014) contiene cinco fases, y a continuación se presentan:

### **Fase 1. Elección educativa**

La mayor parte de los estudiantes acceden a la formación universitaria de manera continua tras la finalización de sus estudios de educación secundaria y por lo tanto existe una primera fase de toma de decisiones sobre la continuidad en los estudios y sobre el nivel de los mismos (técnicos, universitarios, profesionales). En el caso de que se opte por la universidad, se abre un nuevo abanico de decisiones en cuanto al tipo de institución (pública o privada), localización (próxima al domicilio o distante) y titulación. Sin embargo, esta elección de estudios no tiene un carácter totalmente libre, sino que cuenta con importantes restricciones de carácter académico (notas) y financiero que deben ser valorados por los estudiantes y sus familias. (p. 6).

### **Fase 2. Formación universitaria**

Dentro de la etapa universitaria los estudiantes pueden aprovechar en mayor o menor medida los recursos educativos disponibles en función de su esfuerzo y capacidades, a su vez la universidad ofrece servicios de educación complementarios como (idiomas, prácticas curriculares), como valor agregado que puede obtener un estudiante para optimizar su competencia. (p. 6).

### **Fase 3. Búsqueda de empleo**

La demanda de puestos de trabajo está muy condicionada por el contexto económico así personas con niveles similares de empleabilidad pueden encontrar inserciones laborales muy distintas, la finalización de los estudios universitarios la mayor parte de los titulados salen al mercado de trabajo en busca de su primer empleo, si bien en ocasiones se retrasa esa búsqueda con la prolongación de los estudios a través de estudios posgrado. (p. 6).

#### **Fase 4. Inserción laboral inicial**

Los primeros pasos de la trayectoria profesional de los titulados son, en gran medida, consecuencia de las competencias y el título con que han accedido al mercado de trabajo. Sin embargo, una vez inician su trayectoria profesional, las competencias de los titulados continúan desarrollándose a través de la experiencia profesional inicial. Las primeras ocupaciones de los titulados pueden ofrecer oportunidades para seguir aprendiendo. Las características de las actividades de los titulados y del entorno en que las realizan condicionan el grado en que la experiencia profesional inicial promueve el desarrollo competencial de los titulados en términos de mejora profesional. (p. 6).

#### **Fase 5. Desarrollo profesional**

En la fase final, el rendimiento de los titulados en su entorno profesional tras haber adquirido experiencia práctica depende tanto de las capacidades desarrolladas hasta ese momento por los individuos como de las características de la organización en que están trabajando y de las tareas y responsabilidades concretas que tienen asignadas. Conforme va pasando el tiempo respecto al momento de la inserción laboral inicial, la importancia del título universitario (fundamental para la inserción laboral inicial y para la movilidad en determinadas profesiones reguladas) va quedando difuminada dentro de los factores de empleabilidad del individuo, adquiriendo mayor relevancia los asociados a su experiencia profesional. (p. 7).

#### **2.2.9. Acciones para la mejora de empleabilidad de graduandos**

Según Caballero, López, y Lampon (2014) son las siguientes:

- Formar valores en la persona como ser honesto, leal, responsable, resolución de problemas (p. 27).

- Formar vínculos con terceros como organizar, planificar, equipos de trabajo, liderar grupos (p. 27).
- Uso de TICs: utilización de programas informáticos básicos y avanzados, aprender base de datos (p. 27).
- Formar al alumno en elaborar su currículum vitae y para la entrevista laboral (p. 27).
- Contar con bolsa de trabajo con seguimiento de características de los egresados como trabajos encontrados (p. 27).
- La existencia en el centro de bolsas de trabajo, vinculada a empresas o instituciones como la Cámara de Comercio (p. 27).
- Dominar idioma extranjero para que el alumno tenga herramientas como redacción de informes, asistencia de reuniones (p. 27).
- Existencia de foros empresariales para buscar empleos donde las empresas se muestran al público, también la realización de entrevistas en la propia universidad (p. 27).

### **2.3. Marco Conceptual**

Aprendizaje informal. Aprendizaje resultante de actividades cotidianas relacionadas con el trabajo, la vida familiar o el ocio. Los aprendizajes informales carecen por regla general de intencionalidad por parte de la persona (Olivan, 2014, p. 7).

Comunicación. Es la forma de determinar contacto con las demás personas mediante acontecimientos, hechos y conductas buscando una reacción del mensaje que se brinde (Porret, 2013, p. 506).

Competencias. Son las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2010, p. 33).

Desarrollo organizacional. Es el esfuerzo a largo plazo apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación, y solución de problemas de la organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional. (Stoner, Freeman & Gilbert, 2009, p. 461)

Eficacia organizacional. Define la eficacia organizacional a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 28)

Liderazgo. El liderazgo es el proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas (Robbins y Coulter, 2010, p. 536).

Motivación. Lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. (Porret, 2013, p. 86).

## **2.4. Hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Las competencias blandas influyen significativamente en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1**

Las competencias blandas influyen significativamente en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

#### **Hipótesis específica 2**

Las competencias blandas influyen significativamente en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

#### **Hipótesis específica 3**

Las competencias blandas influyen significativamente en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

## CAPÍTULO III MÉTODO

### 3.1. Tipo

La presente investigación es de tipo correlacional causal, se sustenta con la teoría de Bernal (2016) quien indicó “son investigaciones en las que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones. En síntesis, se analizan causas y efectos de la relación entre variables” (p. 148).

Se coincide con la teoría de Hernández, Fernández y Baptista (2014) “las investigaciones de tipo correlacionales-causales son en función de la relación causa efecto (causales), en el tipo correlacional causal, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) y quien investiga los observa y reporta” (p. 157). Se muestra el diseño a continuación:

Simbología:

**M: Ox**  **Oy**

Diagrama de tipo correlacional-causal

Donde:

M = Muestra de Estudio.

Ox= Medición de competencias blandas.

Oy= Medición de empleabilidad.

Las investigaciones explicativas causales constituyen un caso específico de los problemas correlacionales, que tienen como objetivo brindar una explicación acerca del porqué de determinado fenómeno, cuáles son las causas de su aparición (Velázquez y Rey, 2013, p. 69).

### 3.2. Diseño de investigación

La tesis es de diseño no experimental, según Hernández, Mendez, Mendoza y Cuevas (2017) mencionan que “un diseño no experimental no se establece ninguna situación, sino que se examinan hechos ya existentes, no provocados intencionalmente en la investigación” (p. 107).

### 3.3. Estrategia de prueba de hipótesis

La estrategia de prueba de hipótesis inicia con plantear las hipótesis para ello se plantea la hipótesis nula y la hipótesis alternativa, y con la aplicación del software SPSS versión 25 se determinará el valor sig. calculado que será contrastado con el valor sig. teórico que es 0.05 si es menor se aceptará la hipótesis alterna. (Bernal, 2016, p. 189).

### 3.4. Variables

La presente investigación tiene las siguientes variables:

- Variable independiente (X). Competencias blandas.
- Variable dependiente (Y). Empleabilidad.

#### 3.4.1. Definición conceptual de la variable independiente

Según Ciesla (2017), las competencias blandas son las que están asociadas con características psicofísicas y habilidades sociales y el enfoque principal de ellos es el comportamiento humano, las actitudes y el estilo de vida (p. 356).

##### 3.4.1.1 Definición operativa de la variable Independiente

La variable competencias blandas se define operativamente según las dimensiones propuestas que son equipos de trabajo, liderazgo y mejora continua.

Tabla 5  
*Operacionalización de la variable independiente*

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Competencias Blandas	X1. Equipos de trabajo	X1.1 Elevados niveles de productividad.	1, 2
		X1.2. Esfuerzo coordinado.	3, 4
	X2. Liderazgo	X2.1. Seguridad en sí mismo.	5, 6
		X2.2 Comunicación	7, 8
	X3. Mejora continua	X3.1. Competitividad.	9, 10
		X3.2 Productividad.	11, 12

### 3.4.2 Definición conceptual de la variable dependiente

La empleabilidad se refiere a contar con capacidades necesarias para mantenerse ocupado y progresar en el ámbito profesional.

#### 3.4.2.1 Definición operativa de la variable dependiente

La variable empleabilidad se define operativamente según las dimensiones propuestas que son habilidades, cualidades personales y competencias.

Tabla 6  
*Operacionalización de la variable dependiente*

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Empleabilidad	Y1. Habilidades	Habilidades básicas	1, 2
		Habilidades pensantes	3, 4
	Y2. Cualidades personales	Responsabilidad	5
		Autoestima	6
		Sociabilidad	7
		Autoadministración	8
		Integridad y honestidad	9
		Respeto de ideas	10
		Y3. Competencias	Cultura de grupo
	Relaciones interpersonales		12

### 3.5. Población

Según Bernal (2016) “población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (p. 210). La población de estudio son 103 alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

### 3.6. Muestra

La muestra se determinó en 82 alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

$$n = \frac{N (Z^2) (P) (Q)}{(N-1) e^2 + (Z^2) (P) (Q)} = \frac{103 (1.96) (0.5) (0.5)}{102 (0.05)^2 + (1.96) (0.5) (0.5)} = \frac{98.92}{1.21} = 81.75$$

$n = 82$  alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

Donde:

**n:** Tamaño de muestra

**N:** Población

**Z<sup>2</sup>:** valor  $(1.96)^2$

**P:** Probabilidad de acierto =50%

**Q:** Probabilidad de fracaso =50%

**e<sup>2</sup>:** Error =  $(0.05)^2$

### 3.6.1. Muestreo

La tesis es de muestreo probabilístico, según Hernández et al. (2017) “todos los elementos tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos y reciben ese nombre porque son muestras representativas de la población en términos de probabilidad” (p. 131).

### 3.7. Técnicas de investigación

Según Saavedra (2017) son las técnicas de fichaje “que consiste en registrar información significativa y de interés para el investigador” (p. 233) y la observación es un “proceso metódico, ordenado y coherente cuyos elementos están en lógica interacción para lograr los objetivos que son la captación de datos” (p. 234).

### 3.8. Instrumentos de recolección de datos

La presente investigación utilizará como instrumentos de recolección de datos según los autores Hernández et al. (2017):

**Cuestionario.** Se refiere a la unión de preguntas vinculadas a la variable que se medirá (p. 155).

**Observación cuantitativa.** Es una técnica cuantitativa que sirve para registrar conductas de forma sistemática y directa (p. 165).

### Validez del instrumento

Vara (2015) señala lo siguiente:

La validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez se refiere al grado de evidencia acumulada sobre qué mide el instrumento. Es el grado en que la evidencia acumulada justifica la particular interpretación que se va a hacer del instrumento. (p. 402)

Tabla 7

*Expertos durante la evaluación de los instrumentos de competencias blandas*

<b>Experto</b>	<b>Dominio</b>	<b>Decisión</b>
Dr. Segundo Sánchez Sotomayor	Estadístico	Si existe suficiencia
Mg. José Bazán Briceño	Temático	Si existe suficiencia
Mg. Mario Sánchez Camargo	Metodología	Si existe suficiencia

Tabla 8

*Expertos durante la evaluación de los instrumentos de empleabilidad*

<b>Experto</b>	<b>Dominio</b>	<b>Decisión</b>
Dr. Segundo Sánchez Sotomayor	Estadístico	Si existe suficiencia
Mg. José Bazán Briceño	Temático	Si existe suficiencia
Mg. Mario Sánchez Camargo	Metodología	Si existe suficiencia

### Confiabilidad

De acuerdo al autor Vara (2015) “se relaciona con la precisión y congruencia, es el grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto, objeto u situación, produce iguales resultados”. (p. 394).

Tabla 9

*Alfa de Cronbach de la variable independiente: competencias blandas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,717	12

La variable independiente competencias blandas se obtuvo un coeficiente de 0.717, de acuerdo al Alfa de Cronbach se tiene una moderada confiabilidad de la data del cuestionario aplicado.

Tabla 10

*Alfa de Cronbach de la variable dependiente: empleabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	12

La variable dependiente empleabilidad se obtuvo un coeficiente de 0.867, de acuerdo al Alfa de Cronbach se tiene una fuerte confiabilidad de la data del cuestionario aplicado.

### **3.9. Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de datos en la presente investigación tendrá como herramienta estadística el SPSS versión 25.

En la presente tesis por la naturaleza de su medición son variables cualitativas o categóricas como afirma Valderrama (2016) porque:

Solo pueden ser expresadas en términos cualitativos (cualidades) estableciendo niveles y jerarquías, tales como los niveles culturales de una población, la influencia de los medios de comunicación social o el de las tradiciones populares en el proceso educativo. (p. 158).



Según los resultados de la prueba de normalidad de Kolgomorov – Smirnov, en la data de la muestra de estudio, se puede concluir en forma general un Sig. Asintótica (bilateral) de 0.000, por consecuencia los resultados del cuestionario efectuados no presentan normalidad, entonces se utilizará como herramienta la estadística no paramétrica.

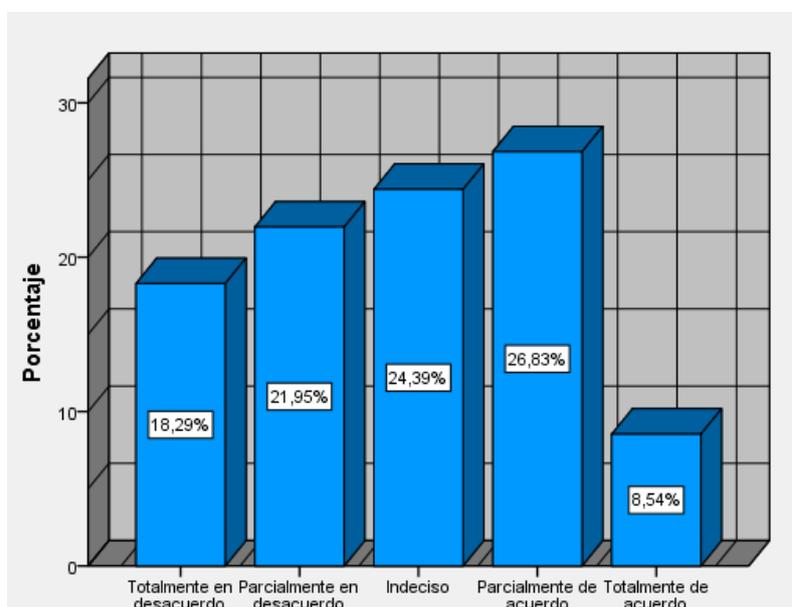
## CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Análisis e interpretación

Tabla 12

*Frecuencias de la variable independiente: competencias blandas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	18,3	18,3	18,3
	Parcialmente en desacuerdo	18	22,0	22,0	40,2
	Indeciso	20	24,4	24,4	64,6
	Parcialmente de acuerdo	22	26,8	26,8	91,5
	Totalmente de acuerdo	7	8,5	8,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	



*Figura 2.*Diagrama de frecuencias de la variable independiente: competencias blandas

El 26.83% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente de acuerdo que las competencias blandas adquiridas son eficaces, pero un 21.95% está parcialmente en desacuerdo que se debe realizar mejoras en la actualización de sílabos de los cursos y supervisarlos en forma constante.

Tabla 13  
Frecuencias de la dimensión: equipos de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	25,6	25,6	25,6
	Parcialmente en desacuerdo	15	18,3	18,3	43,9
	Indeciso	39	47,6	47,6	91,5
	Parcialmente de acuerdo	6	7,3	7,3	98,8
	Totalmente de acuerdo	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

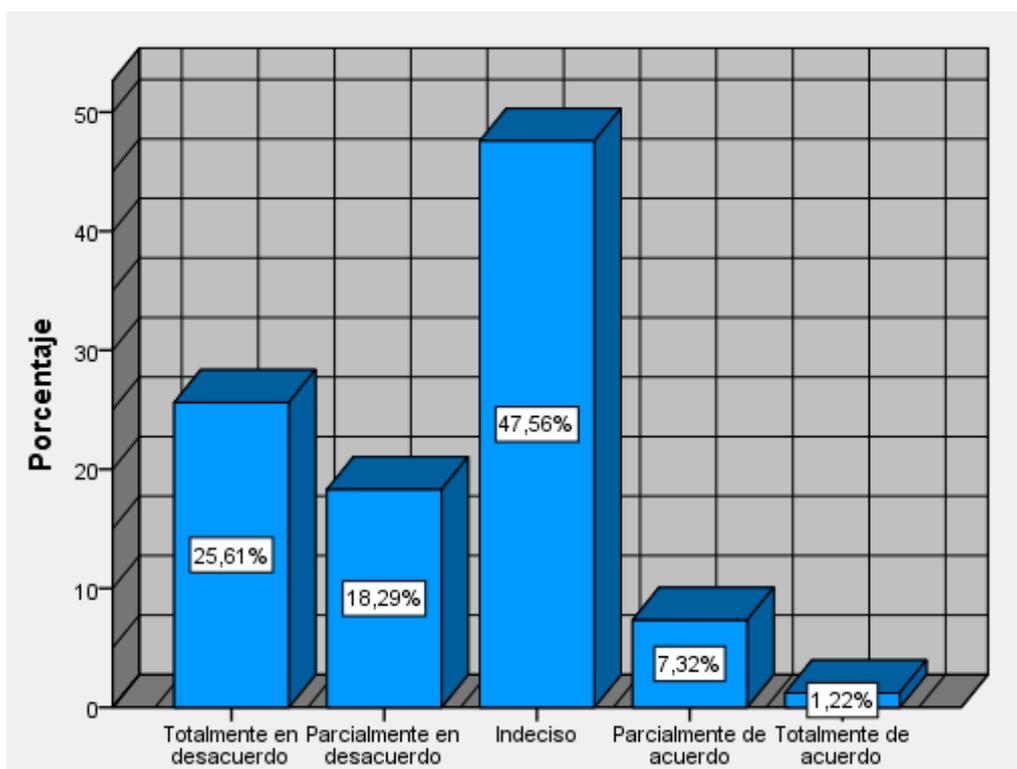


Figura 3. Diagrama de frecuencia de la dimensión: equipos de trabajo

El 18.29% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente en desacuerdo que entre compañeros de estudios se fomentaba equipos de trabajo, pero el 7.32% está parcialmente de acuerdo que la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, es la que debe dar el primer paso para fomentar el trabajo en equipo entre el alumnado.

Tabla 14  
Frecuencias de la dimensión: liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	22	26,8	26,8	26,8
	Parcialmente en desacuerdo	25	30,5	30,5	57,3
	Indeciso	28	34,1	34,1	91,5
	Parcialmente de acuerdo	6	7,3	7,3	98,8
	Totalmente de acuerdo	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

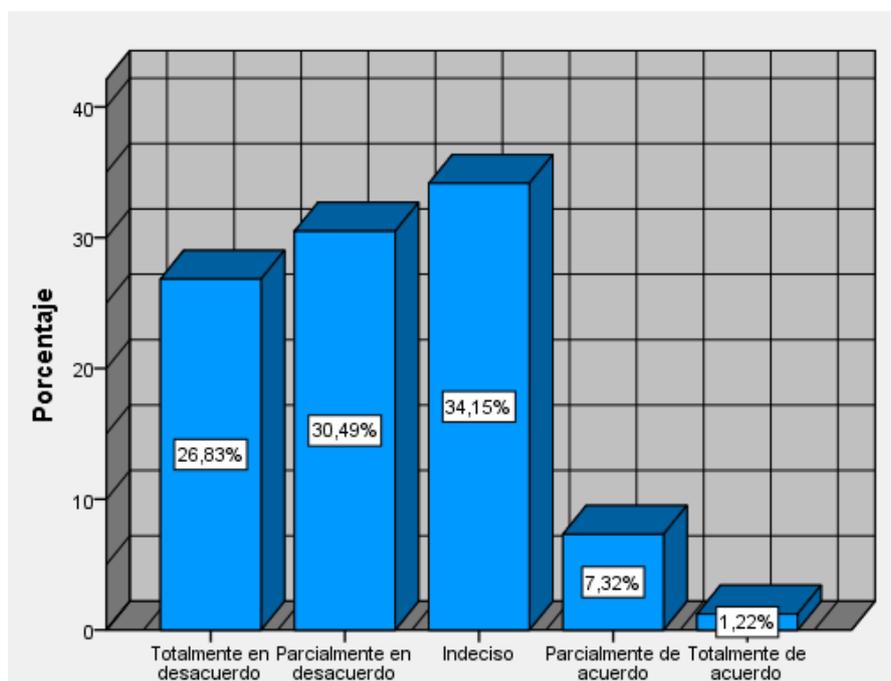


Figura 4. Diagrama de frecuencia de la dimensión: liderazgo

El 30.49% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente en desacuerdo que exista liderazgo positivo entre la mayoría de alumnos y/o compañeros de estudio, pero el 7.32% está parcialmente de acuerdo que la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, es la que debe seleccionar mejores docentes con virtudes como liderazgo, que sean modelos a seguir e influir positivamente en el alumnado.

Tabla 15  
Frecuencias de la dimensión: mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	16	19,5	19,5	19,5
	Parcialmente en desacuerdo	20	24,4	24,4	43,9
	Indeciso	21	25,6	25,6	69,5
	Parcialmente de acuerdo	23	28,0	28,0	97,6
	Totalmente de acuerdo	2	2,4	2,4	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

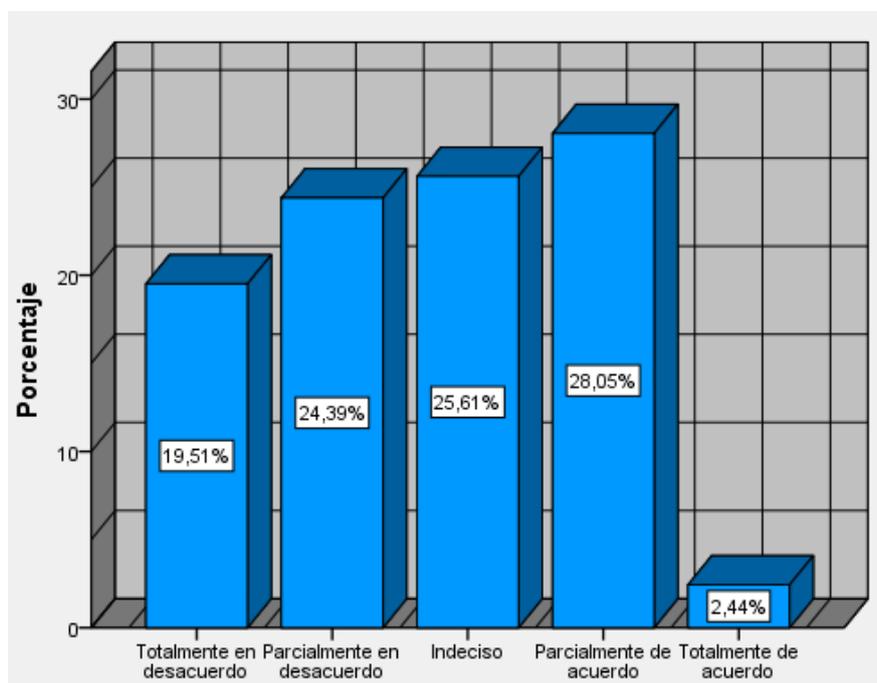


Figura 5. Diagrama de frecuencia de la dimensión: mejora continua

El 28.05% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente de acuerdo que la universidad año a año está poniendo todos los esfuerzos académicos, humanos y tecnológicos para mejorar en forma constante la calidad de servicio en la institución.

Tabla 16  
Frecuencias de la dimensión: habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	21	25,6	25,6	25,6
	Parcialmente en desacuerdo	18	22,0	22,0	47,6
	Indeciso	19	23,2	23,2	70,7
	Parcialmente de acuerdo	18	22,0	22,0	92,7
	Totalmente de acuerdo	6	7,3	7,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

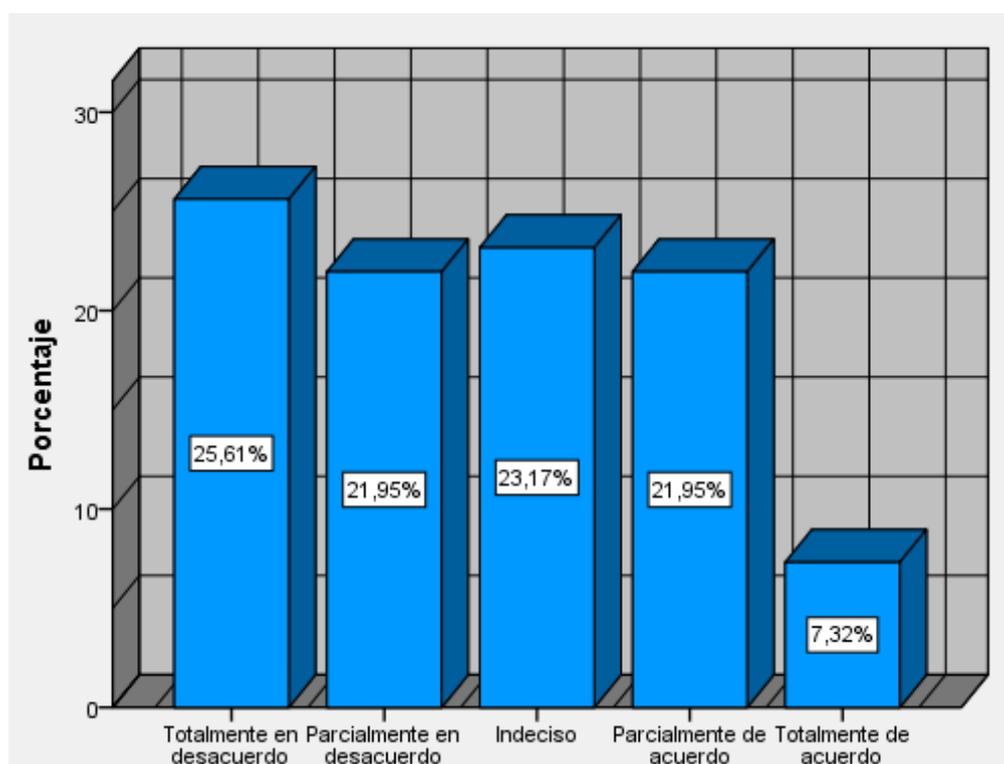


Figura 6. Diagrama de frecuencia de la dimensión: habilidades

El 21.95% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente de acuerdo que gracias a la universidad obtuvieron nuevos conocimientos, que permitió mejorar sus habilidades para ser aplicadas en el ámbito profesional y laboral.

Tabla 17  
Frecuencias de la dimensión: cualidades personales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	13	15,9	15,9	15,9
	Parcialmente en desacuerdo	15	18,3	18,3	34,1
	Indeciso	15	18,3	18,3	52,4
	Parcialmente de acuerdo	18	22,0	22,0	74,4
	Totalmente de acuerdo	21	25,6	25,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

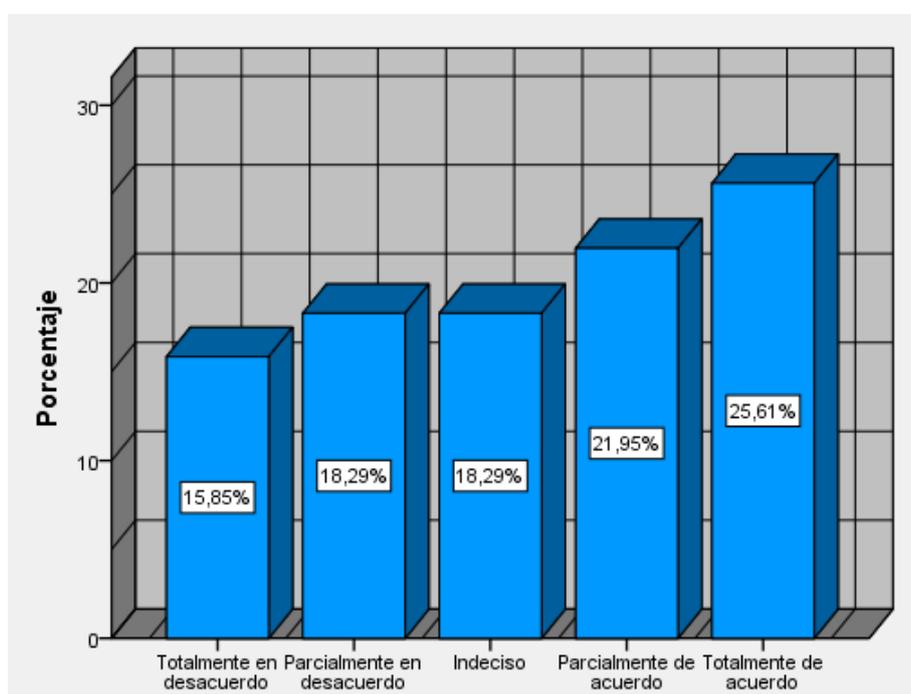


Figura 7. Diagrama de frecuencia de la dimensión: cualidades personales

El 21.95% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 25.61%, que gracias a la universidad se logró mejorar el nivel de esfuerzo, perseverancia, imagen de sí mismo, empatía, y establecer y cumplir metas personales.

Tabla 18  
Frecuencias de la dimensión: competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	34	41,5	41,5	41,5
	Parcialmente en desacuerdo	8	9,8	9,8	51,2
	Indeciso	31	37,8	37,8	89,0
	Parcialmente de acuerdo	3	3,7	3,7	92,7
	Totalmente de acuerdo	6	7,3	7,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

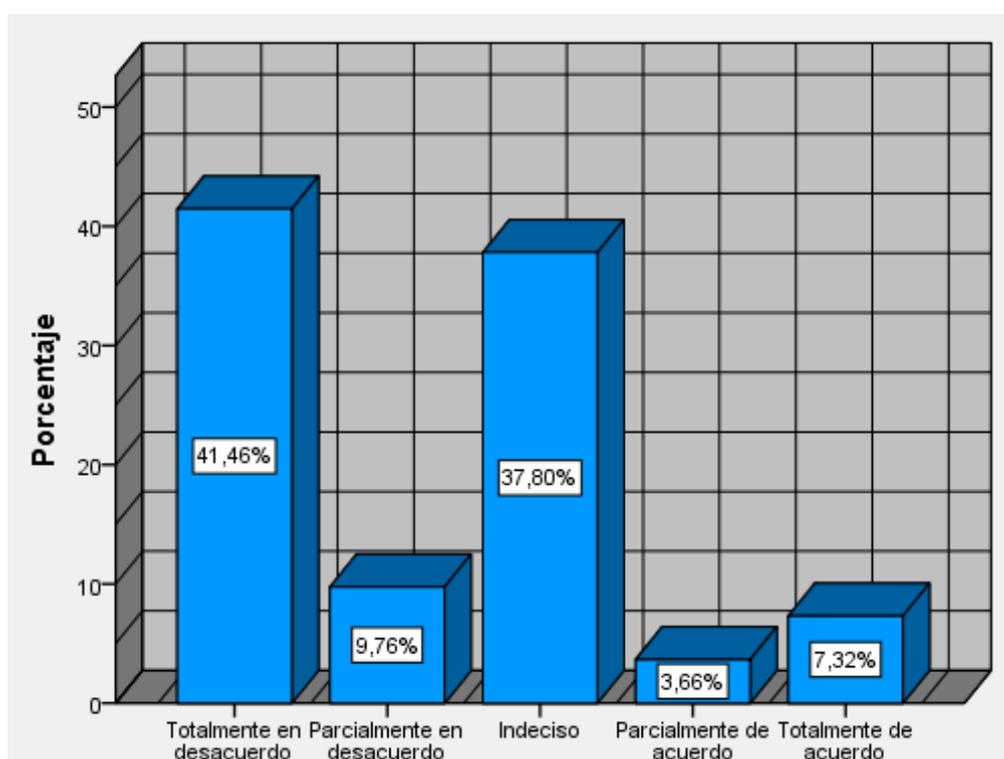


Figura 8. Diagrama de frecuencia de la dimensión: competencias

El 41.46% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar totalmente en desacuerdo que las competencias están mejorando año a año, se encuentra actualizadas en la malla curricular vigente, pero se espera mejorar a corto plazo según las expectativas de la universidad.

Tabla 19  
Frecuencias de la variable dependiente: empleabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	18,3	18,3	18,3
	Parcialmente en desacuerdo	11	13,4	13,4	31,7
	Indeciso	19	23,2	23,2	54,9
	Parcialmente de acuerdo	18	22,0	22,0	76,8
	Totalmente de acuerdo	19	23,2	23,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

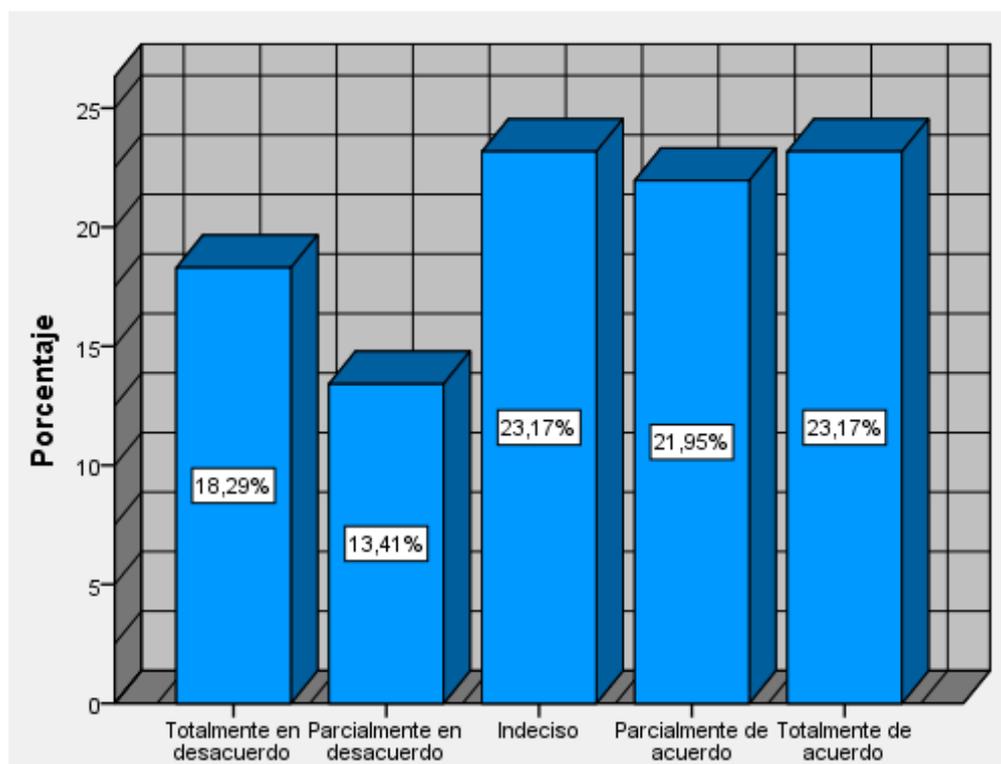


Figura 9. Diagrama de frecuencia de la variable dependiente: empleabilidad

El 21.95% de alumnos egresados de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, encuestados expresan estar parcialmente de acuerdo y el 23.17% totalmente de acuerdo que la empleabilidad de los egresados es buena y se espera que a corto plazo las competencias blandas que propone la universidad se fortalezcan e influya en la mejora de la empleabilidad.

## 4.2. Resultados previos al análisis de los datos

Tabla 20

*Determinación del ajuste de los datos de competencias blandas en la empleabilidad*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	168,495			
Final	,000	168,495	4	,000

Se presentan los resultados de los datos de las competencias blandas en la empleabilidad de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018, se obtiene que el Chi cuadrado es de 168, 495 y el p\_ valor es igual a 0.000 frente a la significación estadística  $\alpha$  igual a 0.05 ( $p\_valor < \alpha$ ), significa rechazo de la hipótesis nula, los datos de la variable no son independientes, implica la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 21

*Determinación de las variables para el modelo de regresión logística ordinal.*

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	16,266	12	,179
Desviación	16,451	12	,171

Así mismo se muestran los resultados de la bondad de ajuste de la variable, en la Tabla 21, el cual se rechaza la hipótesis nula; por lo que con los datos de la variable es posible mostrar la dependencia gracias a las variables y el modelo presentado estaría dado por el valor estadística de p\_ valor 0.179 frente al  $\alpha$  igual 0.05. Por tanto, el modelo y los resultados están explicando la dependencia de una variable sobre la otra.

Tabla 22  
*Presentación de los coeficientes de competencias blandas en la empleabilidad*

		Estimación	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Umbral	[VD = 1]	-23,627	851,373	,001	1	,978	-1692,287	1645,033
	[VD = 2]	-6,825	1,474	21,429	1	,000	-9,714	-3,935
	[VD = 3]	-3,442	1,092	9,941	1	,002	-5,581	-1,302
	[VD = 4]	-1,648	1,025	2,586	1	,108	-3,658	,361
Ubicación	[VI=1]	-40,977	1735,217	,001	1	,981	-3441,939	3359,985
	[VI=2]	-7,220	1,527	22,366	1	,000	-10,213	-4,228
	[VI=3]	-3,045	1,133	7,220	1	,007	-5,267	-,824
	[VI=4]	-1,750	1,105	2,511	1	,113	-3,915	,415
	[VI=5]	0 <sup>a</sup>	.	.	0	.	.	.

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

En los resultados que se muestran en la Tabla 22, está representando esta premisa significativo puesto que el sig. p\_valor 0.005 es menor al 0.05 al nivel de significación del 95% y el coeficiente de Wald de 2.511.

### 4.3. Contraste de Hipótesis

#### Contraste hipótesis general

**Ho:  $r_{XY} = 0$                       Hipótesis nula**

Las competencias blandas no influyen significativamente en la empleabilidad de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Ha:  $r_{XY} \neq 0$                       Hipótesis alternativa**

Las competencias blandas influyen significativamente en la empleabilidad de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

Tabla 23

*Pseudo coeficiente de determinación de las variables.*

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultado	.872	.910	.646

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, quien muestra la dependencia porcentual de la empleabilidad de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018, donde el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 91.0% de la empleabilidad en la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

### Contraste de hipótesis específica 1

**Ho:  $r_{XY} = 0$                       Hipótesis nula**

Las competencias blandas no influyen significativamente en las habilidades de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Ha:  $r_{XY} \neq 0$                       Hipótesis alternativa**

Las competencias blandas influyen significativamente en las habilidades de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

Tabla 24

*Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.*

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultado	.639	.669	.330

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, quien muestra la dependencia porcentual de las habilidades de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018, donde el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 66.9% de las habilidades en la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

## Contraste de hipótesis específica 2

**Ho:  $r_{XY} = 0$       Hipótesis nula**

Las competencias blandas no influyen significativamente en las cualidades personales de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Ha:  $r_{XY} \neq 0$       Hipótesis alternativa**

Las competencias blandas influyen significativamente en las cualidades personales de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

Tabla 25

*Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.*

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultado	.751	.783	.436

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, quien muestra la dependencia porcentual de las cualidades personales de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018, donde el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 78.3% de las cualidades personales de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

### Contraste de hipótesis específica 3

**Ho:  $r_{XY} = 0$                       Hipótesis nula**

Las competencias blandas no influyen significativamente en las competencias de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Ha:  $r_{XY} \neq 0$                       Hipótesis alternativa**

Las competencias blandas influyen significativamente en las competencias de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

Tabla 26

*Pseudo R cuadrado coeficiente de determinación de las variables.*

	Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Resultado	.758	.822	.557

En cuanto de la prueba del pseudo R cuadrado, quien muestra la dependencia porcentual de las competencias de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018, donde el valor del coeficiente de Nagelkerke, muestra la variabilidad de las competencias blandas que depende del 82.2% de las competencias en la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

La presente investigación tiene como principal objetivo explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018. La variable independiente denominada competencias blandas según los resultados hallados, se tiene similitud con las definiciones de Vásquez y Velásquez (2016), porque las competencias blandas determinan en gran medida el desempeño laboral, y asegura el éxito laboral cuando son puestas en práctica en el ámbito laboral, según Calderón (2017), las competencias blandas son habilidades que se usan como el atributo, característica y cualidad que tiene cada persona y lo pone en práctica en la vida personal y profesional. Respecto a la empleabilidad se concuerda con la autora Alles (2008), porque la empleabilidad es la posibilidad que tiene una persona de conseguir un trabajo, bajo, responsabilidad de cada uno e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para el trabajo, en la presente investigación la responsable en cierta medida es la universidad que debe mantener actualizadas las competencias de los alumnos porque es una manera de mantener la empleabilidad de ellos, a su vez se comparte la definición de la autora nacional Arbaiza (2017), porque ser empleable en el Perú y cualquier parte del mundo, supone ser atractivo para el mercado, anticiparse a sus cambios y demandas, actualizarse profesionalmente y adquirir competencias no solo relacionadas con el puesto que se quiere ocupar sino con trabajos interdependientes o complementarios, de modo que el alumno egresado de la universidad pueda asumir nuevos y mejores papeles en la vida laboral.

La primera discusión guarda relación con la hipótesis general, donde se aprecia en los resultados hallados la existencia de la influencia entre las competencias blandas y la empleabilidad, se tiene similitud en resultados con la tesis internacional de López concluyó que en los egresados de la Universidad de Ambato, no se capacitan y actualizan por su cuenta, por lo tanto la universidad debe motivarlos a ello mientras estén en su proceso de estudio, y solo se conforman con los conocimientos adquiridos en la vida universitaria, puede estar bien en conocimientos teóricos pero si estos no son conjugados con las prácticas y

pasantías pre-profesionales no se puede avanzar en la formación idónea del nuevo profesional, la investigación de Lantarón (2014) concluye que se debe mejorar los diseños del plan de estudio, asimismo la universidad debe brindar al alumno las herramientas correspondientes para que la etapa de transición de la etapa universitaria a la laboral sea la idónea, finalmente con las estadísticas de los egresados hacia su inserción laboral analizar la competencia que obtuvo, las tasas de inserción, para así conocer la realidad del egresado. También el estudio de Hang, Laura, & Shaw (2018) mencionan que en la actualidad las universidades han prestado poca atención a las habilidades blandas, o no comprenden las habilidades blandas que requieren los empleadores, con la consecuencia de que muchos graduados no poseen las habilidades blandas adecuadas para realizar el trabajo que se les exige.

Comparando los resultados de la primera hipótesis específica, sobre influencia entre las competencias blandas y las habilidades, se tiene similitud con la tesis internacional de Caballero, Lopez y Lampon (2014) los investigadores señalan que en la actualidad el mercado laboral exige que el egresado posea conocimientos, habilidades, optimización de actitudes, y una manera de mejorar la empleabilidad del egresado es que el egresado domine el idioma inglés, alianzas con empresas para prácticas pre profesionales y uso de las TICs.

Comparando los resultados de la segunda hipótesis específica, sobre influencia entre las competencias blandas y las cualidades personales, se tiene similitud con la investigación internacional de García, Vásquez, y Mella (2017) concluyeron que para mejorar la sociedad en la actualidad se requiere la educación superior de calidad, y transferir los conocimientos que se obtuvo de la universidad, los alumnos universitarios esperan que la universidad genere opciones de empleo para poder desarrollar sus conocimientos y competencias.

Comparando los resultados de la tercera hipótesis específica, sobre influencia entre las competencias blandas y la competencia, se tiene similitud con la investigación internacional de Li (2017), en estos tiempos es necesario fortalecer las competencias del estudiante mediante la capacidad del pensamiento lógico,

conocimientos y habilidades, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y habilidades de comunicación, además la innovación y educación empresarial, el cultivo de la empleabilidad de los estudiantes, se tiene similitud con los resultados de Rana, y otros (2018) porque las pasantías y, en particular, las internacionales, son muy pertinentes, especialmente en los países en desarrollo, también son importantes los proyectos conjuntos, junto con la participación industrial en el desarrollo. Se tiene similitud de resultados con la tesis nacional de Calderón (2017) donde se sugiere capacitar a los docentes de la universidad para que cada semestre se haga una evaluación del avance de las competencias seleccionadas ya que él es el facilitador que de acuerdo a este nuevo enfoque debe tratar en lo posible que el alumno deje de ser un receptor pasivo, y por el contrario debe fomentar el desarrollo y perfección de sus competencias, teniendo en cuenta que la educación basada en competencias no es un modelo fijo, sino que depende del grupo de alumnos, es por ello que cuando finaliza el curso se debe poner en énfasis las estrategias adecuadas para el desarrollo de competencias diagnosticadas.

## CONCLUSIONES

**Primera.** Las competencias blandas dependen del 91.1% de las competencias blandas en la empleabilidad en la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Segunda.** Las competencias blandas dependen del 66.9% de las habilidades en la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Tercera.** Las competencias blandas dependen del 78.3% de las cualidades personales en la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

**Cuarta.** Las competencias blandas dependen del 82.2% de la competencia en la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.

## RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación permiten elaborar las siguientes recomendaciones:

**Primera.** Para la Universidad Privada del Norte, indispensable revisar su modelo de competencias cuyo propósito será de asegurar que represente aquellos que se desee alcanzar asegurando así la estandarización e innovación curricular que exige el mercado laboral actual, posteriormente a ello, se tendrá que fortalecer la oficina de empleabilidad y relaciones empresariales ya que tiene que estar alineados con los objetivos estratégicos de la misma y decantar en programas sostenibles en actividades que busquen fortalecer el networking de profesionales para así asegurar la empleabilidad de sus egresados, dando énfasis en planes de carrera con expertos, asesoría laboral personalizada, talleres de asesoría en la búsqueda de empleo, ferias laborales (Presenciales y online).

**Segunda.** Para los docentes, que estamos involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje que se cumplan los lineamientos según el contenido del plan de la carrera, por ello se recomienda emplear herramientas, componentes y elementos que impulsen el desarrollo y crecimiento profesional al discente, fomentando la capacidad de obtener, mantener y generar su propio empleo. Recomiendo además los que enseñan el curso de Desarrollo personal que se aplique un test y post test de evaluación de competencias psicolaboral cuya finalidad será de identificar las brechas que existen y hacer un plan personalizado para cubrir estas, las cuales son valoradas para que se inserte más rápido al mercado laboral permitiéndole posteriormente que sea considerado en diferentes posiciones que demande su perfil profesional. Y a los que enseñan el curso de Prácticas Preprofesionales es de suma importancia fortalecer el perfil profesional a través de assessment center.

**Tercera.** Para los estudiantes egresados, reconocer las competencias que actualmente exige el mercado laboral actual, teniendo en consideración que asuma su rol de adquirir estas habilidades blandas requeridas actualmente por las empresas ya que le permitirá elevar su empleabilidad, recomendando además que uno de los medios masivos actualmente trabajados en la consultoría de recursos humanos y ofrecen oportunidades de empleo se dan a través de LinkedIn, Facebook, Twitter y los mailing.

**Cuarta.** Para los empleadores, es de suma importancia vincularlos ya que es de mutuo beneficio saber sus necesidades a fin de cubrir e intermediar su demanda laboral, realizando y fortaleciendo convenios marcos y/o específicos, promoviéndose desayunos empresariales, ferias laborales, talleres y foros empresariales con la finalidad de acercarlos a la comunidad universitaria donde se identificarán y promoverán en conjunto lo que realiza ambas instituciones con el paradigma Ganar-Ganar.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano, basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, J., & Romero, A. (2015). La empleabilidad de graduandos universitarios en el contexto Latinoamericano. Realidades de Uniandes, Ecuador . *Atenas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba*, 0-15.
- Alvarez, S., Najarro, M., & Paredes, A. (2017). *Competencias socioemocionales en la gestión de la empleabilidad de estudiantes universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de gestión y alta dirección y de derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú en el 2017*. (Tesis de grado), Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Andía, W. (2017). *Manual de investigación universitaria*. Lima: Ediciones arte y pluma.
- Andrews, R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. España: Editorial Eunsa.
- Arbaiza, L. (2011). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Lima: Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2013). *Como elaborar una tesis de grado*. Lima: Esan ediciones.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional* . Lima : Esan ediciones .
- Arroyo, D. (2017). *Estrategias de lectura en los niveles de comprensión lectora de los estudiantes de la Institución Educativa N° 3040 20 de abril, Los Olivos 2017*. (Tesis de maestría), Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson.
- Blas, E. (2014). *Diccionario de administración y finanzas*. Estados Unidos: Editorial Palibrio LLC.
- Blas, P. (2016). *El liderazgo y el éxito empresarial*. (2da. reimp.) Lima: Editorial San Marcos.

- Bravo, G., Illescas, S., & Lara, L. (2016). *El desarrollo de las habilidades de investigación en los estudiantes universitarios. Una necesidad para la formación de investigadores*. Obtenido de Revista de cooperación : <http://www.revistadecooperacion.com/numero10/010-03.pdf>
- Caballero, G., Lopez, M., & Lampon, J. (2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Revista española de Investigaciones Sociológicas*, 23-46.
- Calderon, S. (2017). *Diagnóstico de competencias transversales en alumnos de pregrado del segundo ciclo de Ingeniería*. (Tesis de grado), Perú: Universidad de Piura.
- Camoiras, Z., Del Rio, L., Benito, L., & Varela, C. (2017). La empleabilidad en los estudiantes: Evaluación de una experiencia docente. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 87-96.
- Castro, E. (2010). La estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas . *Ciencias Económicas 28-No. 1*, 247-276.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Ciesla, M. (2017). Soft competencies in sustainable development. *World Scientific News*, 535-543.
- Cuesta, A. (2015). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Lima: Editorial Macro.
- D' Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales, una visión global y estratégica*. Lima: Pearson educación.
- De la Garza, J., Morales, B., & Gonzalez, B. (2013). *Análisis Estadístico multivariante*. México: Mc Graw Hill education.
- Del Carpio, M., Díaz, A., & Garcia, J. (2015). *Programa potenciando tu empleabilidad*. (Tesis de maestría), Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ferrel, O. (2012). *Estrategia de marketing* (5 ed.). México: Cengage Learning Editores S.Ade C.V.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct,. *Journal of Vocational Behavior* 65, 14-38.

- Gamarra, G., Wong , F., Rivera , T., & Pujay , O. (2015). *Estadística e investigación con aplicación de SPSS*. Lima: San Marcos.
- García, J., Vásquez, A., & Mella, Í. (2017). La empleabilidad de los universitarios en Europa. *Revista de estudios e investigación en psicología y educación* , 1-4. Gestión . (15 de 01 de 2018). *Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas?* Obtenido de <https://gestión.pe/tendencias/habilidades-blandas-necesitan-jovenes-exito-empresas-224917>
- Gonzales, C., & Ortega, G. (2015). Empleabilidad de los egresados de la Carrera de Contaduría Pública. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 1-21.
- Gonzales, V., & Gamboa, P. (2018). *University Graduates' Employability, Employment Status, and Job Quality*. Obtenido de Journal of Career Development: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894845316671607>
- Hang, T., Laura, R., & Shaw, K. (2018). The Importance of Developing Soft Skill Sets for the Employability of Business Graduates in Vietnam: A Field Study on Selected Business Employers. *Journal of Education and Culture Studies*, 32-45.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill education.
- Hernandez, R., Gonzales, J., Padilla, M., & Machado, M. (2016). La empleabilidad y su mejora como reto de las Universidades Europeas. Comparación entre Reino Unido, Suecia, Polonia, Irlanda, Portugal y España. *XV Congreso Nacional de educación comparada ciudadanía mundial y educación para el desarrollo una mirada internacional*, 1-10.
- Hernandez, R., Mendez, S., Mendoza, C., & Cuevas , A. (2017). *Fundamentos de investigación*. México: Mc Graw Hill education.
- Hernandez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial, enfoque basado en competencias*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lantarón, B. (2014). La empleabilidad en la Universidad Española. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*, Vol. 5 (2), 272-286.

- Larrea, C., & Mieles, J. (s.f.). *Fundamentos para la creación de la gerencia de riesgos empresariales*. (Tesis de grado), Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Lévy, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Li, G. (2017). Role of Innovation and Entrepreneurship Education in Improving Employability of Medical University Students. *Science and Technology Education*, 8149-8154.
- Lopez , A. (2012). *La Empleabilidad y su incidencia en el nivel de empleo de los egresados y recién graduados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato*. (Tesis de grado), Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage learning.
- Martinez, M. (2013). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo : CINTERFOR/OIT.
- Michavila, F., Martínez, J., González, M., García, F., & Cruz, J. (2018). Empleabilidad de los titulados universitarios en España. Proyecto OEEU. *Ediciones Universidad de Salamanca*, 21-39.
- Miles, R., & Snow, S. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mcgraw-hill.
- Montenegro, L. (2012). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud* (3 ed.). Bogota: Ecoe ediciones.
- Navío, A. (2004). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación*, nº 337, 213-234.
- Olivan, C. (2014). Empleabilidad y Empleo: formación universitaria y mercado de trabajo en España y Aragón. *Agencia de calidad y prospectiva Universitaria de Aragon*, 1-18.
- Ortiz, F., & Garcia, M. (2000). *Metodología de la investigación, el proceso y sus técnicas*. México: Limusa Noriega Editores.

- Pavié, A. (2012). *Las competencias profesionales del profesorado de lengua castellana y comunicaciones en Chile: aportaciones a la formación inicial*. (Tesis de doctorado), Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- Porret, M. (2013). *Gestión de Personas, manual para la Gestión del capital humano en las organizaciones* (5 ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Porter, M. (1985). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cecsa.
- Porter, M. (2012). *Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones piramide.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Rana, A., Fujun, H., Syed, K., Muhammad, I., Syed, Z., & Muhammad, A. (2018). *Student employability via university-industry linkages*. Obtenido de Journal: Human Systems Management, vol. 37, no. 2: <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm18269>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson educación.
- Saavedra, P. (2017). *Metodología de investigación científica*. Lima: Soluciones gráficas.
- Sanchez, S. (2010). *Metodología: el curso*. Lima: Cepredim.
- Sanchez, S., & Pongo, O. (2014). *Tendencias contemporaneas en metodología y estadística*. Lima: UNFV.
- Solo, I. (2015). *Nuevas metodologías para el desarrollo de competencias de empleabilidad en formación profesional*. (Tesis doctoral), España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración* (8 ed.). Prentice Hall.
- Tobon, T. (2015). *Formación integral y competencias*. Lima, Perú: Macro.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.

- Vara , A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis. Cómo elaborar y asesorar una tesis para Ciencias Administrativas, Finanzas, Ciencias Sociales y Humanidades*. Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Vásquez , C., & Velásquez, P. (2016). *Competencias blandas ante incidentes críticos en la práctica clínica de estudiantes de obstetricia y puericultura de la Universidad Austral de Chile*. (Tesis de grado), Chile: Universidad Austral de Chile.
- Velazquez, A., & Rey, N. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Wong, E. (2014). *Sistema de evaluación y el desarrollo de competencias genéricas en estudiantes universitarios*. (Tesis doctoral), Perú: Universidad San Martín de Porres.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

### Ficha de competencias blandas

Nombre del instrumento: Encuesta de competencias blandas.

Autor: Cruzado Pérez (2018)

Objetivo: Explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad.

Lugar: Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos.

Forma: Directa.

Duración: 30 minutos.

Descripción: Es una encuesta de aplicación individual, con 12 ítems, bajo la escala de Likert.

Escala de medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a la tabla 27.

Tabla 27 *Escala de medición de la variable independiente. Competencias blandas*

Índices	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Indeciso	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

*Nota.* (Bernal, 2016, p. 251).

### Ficha de Empleabilidad

Nombre del instrumento: Encuesta de empleabilidad.

Autor: Cruzado Pérez (2018)

Objetivo: Explicar la influencia de la empleabilidad en las competencias blandas.

Lugar: Facultad de Negocios de la Carrera de Administración de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos.

Forma: Directa.

Duración: 30 minutos.

Descripción: Es una encuesta de aplicación individual, con 12 ítems, bajo la escala de Likert.

Escala de medición: El encuestado le asignará el puntaje a cada ítem de acuerdo a la tabla 28.

Tabla 28 *Escala de medición de la variable dependiente. Empleabilidad*

Índices	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Indeciso	3
Parcialmente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

*Nota.* (Bernal, 2016, p. 251).

## **Anexo 2: Definición de términos**

Trabajo en equipo y liderazgo. Realiza actividades colaborativas y lidera proyectos para alcanzar una determinada meta, con planeación y objetivos bien definidos, en diferentes contextos y con compromiso ético (Tobón, 2015, p. 129).

Emprendimiento. Se debe gestionar proyectos sociales y/o económicos para afrontar nuevos retos en el contexto, con perseverancia hasta alcanzar las metas propuestas teniendo en cuenta las oportunidades establecidas (Tobón, 2015, p. 130).

Comunicación asertiva. Se fundamenta en transmitir la información de manera clara, precisa, rápida y con convicción, lo que aumenta el éxito de que el mensaje sea entendido y aceptado (Vásquez y Velasquez, 2016, p. 17).

Competencias. Son las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2010, p. 33).

Eficacia organizacional. Define la eficacia organizacional a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 28).

Liderazgo. El liderazgo es el proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas (Robbins y Coulter, 2010, p. 536).

### Anexo 3: Matriz de consistencia

#### COMPETENCIAS BLANDAS EN LA EMPLEABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE-SEDE LOS OLIVOS, AÑO 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES						
<b>Problema General</b> ¿Cómo influye las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?	<b>Objetivo General</b> Explicar la influencia de las competencias blandas en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.	<b>Hipótesis General</b> Las competencias blandas influyen significativamente en la empleabilidad de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.	<b>Variable Independiente. Competencias blandas</b>						
<b>Problemas específicos</b> ¿Cómo influye las competencias blandas en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?  ¿Cómo influye las competencias blandas en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?  ¿Cómo influye las competencias blandas en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018?	<b>Objetivos específicos</b> Explicar la influencia de las competencias blandas en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.  Explicar la influencia de las competencias blandas en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.  Explicar la influencia de las competencias blandas en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.	<b>Hipótesis específicas</b> Las competencias blandas influyen significativamente en las habilidades de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.  Las competencias blandas influyen significativamente en las cualidades personales de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.  Las competencias blandas influyen significativamente en las competencias de la Universidad Privada del Norte-Sede Los Olivos, año 2018.	<b>Variable Independiente. Competencias blandas</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	<b>Alternativas de respuesta</b>		
			X1. Equipos de trabajo	X1.1 Elevados niveles de productividad. X1.2. Esfuerzo coordinado.	1, 2 3, 4	Ordinal	(5) Totalmente de acuerdo. (4) Parcialmente de acuerdo. (3) Indeciso. (2) Parcialmente en desacuerdo. (1) Totalmente en desacuerdo.		
			X2. Liderazgo	X2.1. Seguridad en sí mismo. X2.2 Comunicación	5, 6 7, 8				
			X3. Mejora continua	X3.1. Competitividad. X3.2 Productividad.	9, 10 11, 12				
			<b>Variable Dependiente. Empleabilidad</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>			<b>Escala</b>	<b>Alternativas de respuesta</b>
			Y1. Habilidades	Habilidades básicas Habilidades pensantes	1, 2 3, 4			Ordinal	(5) Totalmente de acuerdo. (4) Parcialmente de acuerdo. (3) Indeciso. (2) Parcialmente en desacuerdo. (1) Totalmente en desacuerdo.
			Y2. Cualidades personales	Responsabilidad	5				
				Autoestima	6				
Sociabilidad	7								
Autoadministración	8								
Y3. Competencias	Integridad y honestidad	9							
	Respeto de ideas	10							
	Cultura de grupo	11							
	Habilidades interpersonales.	12							

#### METODOLOGÍA

Tipo de investigación. Correlacional causal

Diseño: No experimental

Población: 103

Muestra: 82

Muestreo: Probabilístico.

### Anexo 4: Instrumento de medición

Lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Codificación				
5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indeciso	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

#### Cuestionario de competencias blandas

	COMPETENCIAS BLANDAS	1	2	3	4	5
01	Usted le gusta trabajar en equipos de trabajo.					
02	Cree usted que trabajar en equipos de trabajo mejora su nivel de productividad.					
03	En equipos de trabajo hay mejor coordinación.					
04	En equipos de trabajo se hace el trabajo más sencillo y eficiente.					
05	Tiene usted seguridad en sí mismo.					
06	Soy claro en expresar mis ideas.					
07	Tengo buena comunicación con los demás.					
08	Me enriquece a mí mismo el invitar a las personas para expresar ideas y opiniones que difieren de la mía.					
09	Siente usted que es competitivo hacia egresados de otra Universidad.					
10	Falta más experiencia y ponerlas en práctica para mejorar su competitividad.					
11	Cumple usted con los objetivos que se traza.					
12	La productividad debe mejorar con la experiencia acumulada.					

### Cuestionario de empleabilidad

	<b>EMPLEABILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01	Al terminar la carrera obtuvo conocimientos, ¿hace usted lo posible por mejorarlo?					
02	La UPN le brinda herramientas de gestión para la mejora de sus conocimientos.					
03	Al terminar la carrera mejoro sus habilidades, ¿hace usted lo posible por mejorarlo?					
04	La UPN le brinda herramientas de gestión para la mejora de su cultura general.					
05	Mantiene usted un alto nivel de esfuerzo y perseverancia en sus labores.					
06	Mantiene usted una imagen positiva de sí mismo.					
07	Demuestra usted amabilidad y cordialidad con otras personas.					
08	Usted establece metas personales y evalúa sus logros.					
09	Usted mantiene un código de ética personal.					
10	Usted respeta la idea de los demás, aunque no las comparta.					
11	Se fomenta el trabajo en equipo en la UPN.					
12	Siempre apoya sus compañeros de trabajo cuando un tema no está claro					

Anexo 5: Certificado de validación de instrumento

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable independiente. Competencias blandas

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Usted le gusta trabajar en equipos de trabajo.	✓		✓		✓		
02	Cree usted que trabajar en equipos de trabajo mejora su nivel de productividad.	✓		✓		✓		
03	En equipos de trabajo hay mejor coordinación.	✓		✓		✓		
04	En equipos de trabajo se hace el trabajo más sencillo y eficiente.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión. Liderazgo</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
05	Tiene usted seguridad en sí mismo.	✓		✓		✓		
06	Soy claro en expresar mis ideas.	✓		✓		✓		
07	Tengo buena comunicación con los demás.	✓		✓		✓		
08	Me enriquece a mí mismo al invitar a las personas para expresar ideas y opiniones que difieren de la mía.	✓		✓		✓		
<b>Dimensión. Mejora continua</b>		Si	No	Si	No	Si	No	
09	Siente usted que es competitivo hacia egresados de otra Universidad.	✓		✓		✓		
10	Falta más experiencia y ponerlas en práctica para mejorar su competitividad.	✓		✓		✓		
11	Cumple usted con los objetivos que se traza.	✓		✓		✓		
12	La productividad debe mejorar con la experiencia acumulada.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Sotomayor Susana

Especialidad del validador: Estatística

20 de 05 del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: BARAN BRICENO JOSE LUIS

Especialidad del validador: ELEGALITA EN GESTION

26 de Mayo del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir    No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez Camargo María Beatriz

Especialidad del validador: Estadística

24 de 05 del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Certificado de validación de contenido del instrumento que mide la variable dependiente. Empleabilidad**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
01	Al terminar la carrera obtuvo conocimientos, ¿hace usted lo posible por mejorarlos?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
02	La UPN le brinda herramientas de gestión para la mejora de sus conocimientos.	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
03	Al terminar la carrera mejoró sus habilidades, ¿hace usted lo posible por mejorarlo?	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
04	La UPN le brinda herramientas de gestión para la mejora de su cultura general.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Dimensión. Cualidades personales</b>								
05	Mantiene usted un alto nivel de esfuerzo y perseverancia en sus labores.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
06	Mantiene usted una imagen positiva de sí mismo.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
07	Demuestra usted amabilidad y cordialidad con otras personas.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
08	Usted establece metas personales y evalúa sus logros.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Dimensión. Competencias</b>								
09	Usted mantiene un código de ética personal.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Usted respeta las ideas de los demás aunque no les comparta.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	Se fomenta el trabajo en equipo en la UPN.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	Siempre apoya sus compañeros de trabajo cuando un tema no está claro	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez, Sotomayor, Sotomayor

Especialidad del validador: Estadística

20 de 05 del 2018

Sotomayor  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: BARAN BRICENO JOSE LUIS

Especialidad del validador: ESPECIALISTA EN GESTION

26 de MAR del 2018

Baran  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

claro

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable    Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Sánchez, Carrasco, María, Rodríguez

Especialidad del validador: Historiadora

24 de 05 del 2018

María Rodríguez  
Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

## Anexo 6: Resumen detallado de la prueba de hipótesis por pregunta

### Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías de P1 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
2	Las categorías de P2 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
3	Las categorías de P3 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
4	Las categorías de P4 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
5	Las categorías de P5 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
6	Las categorías de P6 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
7	Las categorías de P7 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
8	Las categorías de P8 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
9	Las categorías de P9 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
10	Las categorías de P10 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	43,000	Rechazar la hipótesis nula.
11	Las categorías de P11 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
12	Las categorías de P12 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
13	Las categorías de P13 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

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

### Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
14	Las categorías de P14 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
15	Las categorías de P15 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,790	Retener la hipótesis nula.
16	Las categorías de P16 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
17	Las categorías de P17 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
18	Las categorías de P18 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
19	Las categorías de P19 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
20	Las categorías de P20 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
21	Las categorías de P21 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
22	Las categorías de P22 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
23	Las categorías de P23 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.
24	Las categorías de P24 se producen con probabilidades iguales.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechazar la hipótesis nula.

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

## Anexo 7: Data del cuestionario aplicado

N°	Competencias blandas												Empleabilidad											
	Equipos de trabajo				Liderazgo				mejora continua				Habilidades				Cualidades personales				Competencias			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1	
3	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1
4	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1
5	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1
6	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
7	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
8	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
10	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
11	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
12	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
13	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
14	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
15	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2
16	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2
17	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1
18	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1
19	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1
20	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1
21	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
22	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1
23	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1
24	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
25	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
26	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
28	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
29	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
30	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
31	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
32	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
33	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2
34	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
35	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
37	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
38	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
39	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
40	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
41	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
42	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2

43	2	2	2	2	2	1	1	1	1	4	3	3	3	2	2	2	5	5	5	2	4	4	2	1
44	2	2	2	2	1	1	1	5	5	5	3	3	3	4	4	4	1	1	1	1	2	2	3	4
45	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
46	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
47	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
50	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
51	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
52	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
53	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
54	4	2	2	2	2	2	2	4	4	5	1	2	4	4	4	4	2	4	2	4	2	2	2	2
55	4	2	3	3	3	2	2	1	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2
56	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	1
57	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	1	1	1	2	1
58	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1
59	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1
60	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
61	5	4	1	1	4	4	2	1	4	4	2	1	4	1	2	2	4	4	2	5	2	3	2	1
62	3	2	1	1	2	2	1	4	3	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1
63	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
64	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
65	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
66	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
68	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
69	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
70	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
71	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
72	4	1	3	1	2	2	2	4	4	5	1	2	2	4	5	4	4	4	2	5	1	2	2	1
73	4	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	3	4	3
74	4	1	3	4	5	1	3	1	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1
75	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
76	5	1	3	1	5	3	4	1	3	5	1	1	3	4	5	5	3	4	4	5	1	1	3	1
77	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
78	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2
79	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1
80	4	2	2	2	3	1	2	1	1	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
81	1	1	1	1	2	2	2	3	4	4	2	5	5	2	2	4	4	4	5	5	3	3	1	2
82	5	2	5	5	5	5	5	2	2	2	1	1	1	2	1	2	3	5	5	4	4	3	2	1