

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el
desempeño laboral en estudiantes que trabajan**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Maestra en
Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial

Autores:

Rosalía Gladys Morales Rivera
Fiorela del Rosario Pantoja Barona de Capia
Gloria Teodolinda Espíritu Paredes

Asesor:

Dra. Gladys Toyohama Pocco

Lima, diciembre de 2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Gladys Toyohama Pocco, docente de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y AUTOLIDERAZGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN ESTUDIANTES QUE TRABAJAN”** de los autores Rosalía Gladys Morales Rivera, Fiorela Del Rosario Pantoja, Gloria Teodolinda Espiritu Paredes tiene un índice de similitud de 11% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 08 días del mes de enero del año 2026.



Nombres y apellidos del asesor

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 08 días de enero del año 2026, siendo las 10:00 horas se reunieron en la sala virtual <https://educadventista.zoom.us/j/81195493666> bajo la dirección del señor Presidente del Jurado: Dr. Javier Linkolk López Gonzales. y los demás miembros siguientes:

Secretario: Mtro. Carlos Daniel Abanto Ramirez.

Asesora : Dra. Gladys Toyohama Pocco.

Vocal : Mg. Dany Yudet Millones Liza

Vocal : Mg. Mariné Estefa Huayta Meza.

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de trabajo de investigación de posgrado titulado: **“Influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el desempeño laboral en estudiantes que trabajan.”** de las ex estudiantes, Rosalia Gladys Morales Rivera, Fiorella Del Rosario Pantoja Barona y Gloria Teodolinda Espiritu Paredes, conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a las candidatas a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (20'). Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por las candidatas, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

Aprobado por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL DE 15, ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE BUENO, CON MÉRITO DE MUY BUENO

El presidente del Jurado hizo alusión a las maestrandas y solicitó al secretario la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

Presidente

Secretario

Candidata

Vocal

Vocal

DEDICATORIA

Este artículo está dedicado a mis hijas, Nicole y Dana, mi mayor fortaleza y la inspiración permanente de cada uno de mis esfuerzos. Su amor, aliento y confianza me impulsan a seguir creciendo personal y profesionalmente, aun en los momentos más desafiantes.

Rosalía Gladys Morales Rivera

A Dios, por sostenerme y animarme cuando las fuerzas ya no daban.
A mi esposo, Reynaldo Capia Capia, por su apoyo incondicional; este logro también es suyo.

Fiorela del Rosario Pantoja Barona de Capia

A Dios, por ser mi guía y fortaleza para alcanzar esta meta.
A mi esposo, Omar Arturo Arévalo Esquivel, por ser mi compañero incondicional; este triunfo es de ambos.
A mi hijo, Omar Daniel Arévalo Espíritu, mi motor y razón de ser. Todo mi esfuerzo es para demostrarte que no hay límites.
Con amor eterno.

Gloria Teodolinda Espíritu Paredes

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de vida y fortaleza, por guiar cada etapa de este proceso. Asimismo, expreso mi profundo agradecimiento a la Dra. Gladys Toyohama Pocco, por su motivación, acompañamiento y valioso impulso para culminar esta investigación.

Rosalía Gladys Morales Rivera

A Dios, por darme la fortaleza y sabiduría para culminar esta etapa académica.
A mi esposo, Reynaldo, por su apoyo constante, paciencia y confianza durante todo este proceso.

Fiorela del Rosario Pantoja Barona de Capia

A Dios, por brindarme la salud y sabiduría para culminar este proceso.
A mi esposo, Omar Arturo, por su paciencia infinita, por creer en mí y sostener nuestro hogar mientras yo perseguía este sueño.
A mi hijo, Omar Daniel, por ser mi mayor inspiración y darme la fuerza para alcanzar este grado de Magíster.
Finalmente, gracias a mi familia y amigos por su apoyo desinteresado. A todos ustedes, mi más sincera gratitud.

Gloria Teodolinda Espiritu Paredes

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
Introducción.....	9
Revisión de la literatura	11
Metodología	16
Resultados	20
Discusiones	23
Conclusiones	27
Referencias Bibliográficas	29
ANEXOS.....	33

Influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el desempeño laboral en estudiantes que trabajan

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el desempeño laboral en estudiantes que trabajan, mediante un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y explicativo. La muestra estuvo conformada por 304 estudiantes adultos que combinan trabajo y formación profesional, y los datos se recopilaron a través de cuestionarios validados que posteriormente se analizaron mediante modelamiento de ecuaciones estructurales. Los resultados evidencian que las habilidades blandas presentan un efecto positivo y significativo sobre el desempeño laboral, tanto de manera directa como indirecta a través del autoliderazgo, así como una asociación significativa entre las habilidades blandas y el autoliderazgo, el cual se configura como un predictor relevante del desempeño laboral. El análisis de mediación confirmó que el autoliderazgo media parcialmente la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral, explicando una proporción sustancial del efecto total. En conjunto, estos hallazgos aportan evidencia empírica sobre los mecanismos psicológicos mediante los cuales las competencias socioemocionales se traducen en resultados laborales en estudiantes adultos que trabajan y contribuyen a la literatura en psicología organizacional y aprendizaje adulto al destacar la importancia de integrar el desarrollo de habilidades blandas y capacidades de autoliderazgo para fortalecer el desempeño laboral en contextos caracterizados por múltiples demandas.

Palabras claves

Habilidades blandas; autoliderazgo; desempeño laboral; estudiantes adultos; mediación.

Abstract

The current study aimed to analyze the mediating role of self-leadership in the relationship between soft skills and job performance in working adult students. A quantitative approach was employed, with a non-experimental, cross-sectional, and explanatory design. The sample consisted of 304 adult students who simultaneously engage in work and professional training. Data were collected through validated questionnaires and analyzed using structural equation modeling.

The results indicate that soft skills have a positive and significant effect on job performance, both directly and indirectly through self-leadership. Soft skills were also significantly associated with self-leadership, which emerged as a relevant predictor of job performance. The mediation analysis confirmed that self-leadership partially mediated the relationship between soft skills and job performance, explaining a substantial proportion of the total effect.

These findings provide empirical evidence of the psychological mechanisms through which socio-emotional competencies translate into job outcomes in working adult students. The study contributes to the literature on organizational psychology and adult learning by highlighting the importance of integrating soft skills and self-leadership development to strengthen job performance in contexts characterized by multiple demands.

Keywords

Soft skills; self-leadership; job performance; adult students; mediation.

Introducción

El mercado laboral está teniendo cambios muy profundos con el avance de la automatización, la digitalización y la adopción de la inteligencia artificial; todo ello replantea la estructura del empleo y las competencias requeridas que hacen que los entornos laborales sean más complejos y dinámicos según el (World Economic Forum, 2025). Bajo este contexto, las organizaciones han ampliado sus criterios de selección y desarrollo del talento, ya que, no resulta suficiente contar únicamente con competencias técnicas especializadas, sino que se valora de forma creciente la posesión de habilidades blandas que permitan un desempeño eficaz en escenarios laborales altamente demandantes y cambiantes ((Heckman & Kautz, 2012; World Economic Forum, 2023). Las habilidades blandas más requeridas como la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la resolución creativa de problemas y la autorregulación, se han consolidado como factores clave tanto para la empleabilidad como para el rendimiento laboral en diversos sectores productivos (Chandhok. S., 2021). Asimismo, el Banco Mundial subraya que los déficits en habilidades socioemocionales reducen la productividad y la empleabilidad, especialmente entre jóvenes y mujeres en contextos de ingresos bajos y medios. (World Bank, 2020)

Los organismos internacionales como la OECD, (2019); World Bank, (2019) y NACE, (2024) han reconocido ampliamente que las habilidades blandas contribuyen a mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo; asimismo, fortalece la capacidad de los trabajadores para responder de manera efectiva a entornos organizacionales en constante cambio. El estudio realizado en diversas empresas por Muñoz-Peña and Pulido-Reina (2025), respaldan que la inteligencia emocional y la conducta de ciudadanía organizacional tienen efectos positivos y significativos sobre el rendimiento y la ventaja competitiva.

Esta situación adquiere especial importancia en contextos laborales caracterizados por mayores niveles de autonomía y responsabilidad individual, donde las habilidades blandas se convierten en un recurso determinante para gestionar las exigencias del puesto y las interacciones con colegas, clientes y superiores, influyendo de manera positiva y consistente en el desempeño laboral (Chandhok. S., 2021); Campbell et al., 1990); (Sonnetag et al., 2008).

Dentro de este escenario, merece atención específica a los estudiantes que inician o retoman estudios superiores en la adultez (a partir de los 21 años) considerados como alumnos no tradicionales (Bowl, 2001), mientras mantienen una actividad laboral estable y, en muchos casos, asumen responsabilidades familiares relevantes. Desde la perspectiva del aprendizaje adulto propuesta por Knowles, (1973), presentan rasgos distintivos en comparación con aprendices más jóvenes, dado que, poseen una orientación clara hacia metas concretas, cuentan con una trayectoria laboral previa significativa y manifiestan una necesidad práctica de aplicar de forma inmediata los conocimientos y habilidades adquiridos, características que facilitan su desempeño laboral mientras cursan simultáneamente una carrera profesional (Yorke & Longden, 2007)

Si bien la literatura científica ha documentado de manera consistente relaciones positivas entre las habilidades blandas y el desempeño laboral (Shillie et al., 2023; Cabus, 2021), la evidencia también sugiere que este vínculo no opera de forma directa ni automática (Teetzen et al., 2022). Según Poláková M, (2023), son los procesos psicológicos que permiten que las habilidades blandas se transformen en conductas laborales y resultados visibles. En este sentido, el autoliderazgo aparece como un elemento central que permite a las personas dirigir su propio comportamiento, mantener su motivación y regular sus acciones de acuerdo con sus objetivos personales y profesionales (Houghton & Neck, 2002; Inam et al., 2023; Neck & Houghton, 2006).

Diversos estudios, como el de Harari et al., (2021), muestran que el autoliderazgo se asocia significativamente con múltiples indicadores de desempeño laboral, compromiso organizacional y eficacia personal. Estos efectos resultan especialmente consistentes en contextos que demandan altos niveles de autonomía. En el caso particular de los estudiantes que trabajan, el autoliderazgo cobra una importancia especial al facilitar la gestión simultánea de sus exigencias académicas, laborales y familiares. Esta capacidad de autogestión les permite aprovechar mejor sus habilidades personales dentro del entorno laboral.

No obstante, a pesar del creciente interés académico en las habilidades blandas y el autoliderazgo como constructos analizados de manera independiente, persisten limitaciones relevantes en la investigación que examina de forma integrada ambos fenómenos y su relación conjunta con el desempeño laboral, especialmente en poblaciones específicas como la de los estudiantes adultos que trabajan (Hussein, 2024).

En particular, resulta escasa la evidencia empírica que examine el rol mediador del autoliderazgo en la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral; la mayor parte de la evidencia disponible trabaja con constructos próximos (p. ej., personalidad, motivación, empoderamiento, engagement) más que con baterías de habilidades blandas, por lo que el rol mediador del autoliderazgo en esa relación específica aparece como una línea de investigación abierta, especialmente en poblaciones como estudiantes adultos que trabajan (Kong & Lin, 2023).

En respuesta a esta brecha, el presente estudio tiene como objetivo examinar cómo el autoliderazgo es mediado por la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en estudiantes adultos que trabajan. A partir de un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, se evaluará un modelo de mediación que busca aportar evidencia empírica relevante tanto para la literatura en comportamiento organizacional y aprendizaje adulto, como para generar insumos prácticos que orienten el diseño de programas formativos dirigidos a fortalecer el desempeño laboral de estudiantes adultos que combinan trabajo y formación profesional.

Revisión de la literatura

2.1. Habilidades blandas y desempeño laboral

Las habilidades blandas constituyen las capacidades socioemocionales, capacidades interpersonales y capacidades de autorregulación que permiten a las personas interrelacionarse eficazmente con otros, así también, adaptarse a diferentes contextos y a gestionar adecuadamente las demandas del trabajo (Poláková et al., 2023). Por el contrario, las habilidades técnicas son específicas a determinadas ocupaciones y son competencias claves para el desempeño y la empleabilidad en el mercado laboral y sobre todo son transferibles en los diversos contextos laborales (Heckman & Kautz, 2012)

Diversos autores han demostrado que las habilidades blandas se relacionan positivamente con múltiples indicadores de desempeño laboral, incluyendo la productividad, la iniciativa, la calidad del trabajo y la capacidad de adaptación (Colledani et al., 2024; Maria Chala, 2021; Shillie et al., 2023). En esa línea, Campbell et al., (1990) planteó que el desempeño laboral tiene tres dimensiones relacionadas con la tarea, el contexto organizacional y la autorregulación personal por lo que, las habilidades blandas cumplen

un papel importante. Así, Campbell et al., (1990) conceptualizó el desempeño laboral como un constructo multidimensional que integra conductas relacionadas con la tarea, el contexto organizacional y la autorregulación personal, tres dimensiones en las cuales las habilidades blandas desempeñan un papel crucial. Igualmente, Sonnentag et al., (2008) señalan que el desempeño en el trabajo también es por las habilidades blandas y no solo va a depender de los conocimientos técnicos.

En la misma línea, el estudio longitudinal realizado por Heckman & Kautz, (2012) donde destacan que las habilidades blandas (como perseverancia, autocontrol, responsabilidad, capacidad de trabajar en equipo) predicen el éxito laboral. Asimismo, los informes de los organismos internacionales, señalan que las habilidades blandas como la comunicación efectiva, la colaboración y la adaptabilidad son esenciales para un buen desempeño laboral (OECD, 2019; World Economic Forum, 2023). En el caso de los estudiantes adultos que trabajan, estas habilidades blandas adquiridas les demanda una capacidad para gestionar las relaciones interpersonales, resolver problemas complejos y autorregular el comportamiento bajo presión (Council for Adult and Experiential Learning [CAEL], 2023; Ecton et al., 2023)

Autoliderazgo como recurso personal en contextos laborales

Houghton & Neck, (2002) crearon el Revised Self-Leadership Questionnaire y demostraron cómo se compone el autoliderazgo y cómo se vincula con el desempeño laboral. Según estos autores, el autoliderazgo incluye varias estrategias: observarse a uno mismo, definir metas, mantener la motivación y regular el propio rendimiento. Las personas usan estas estrategias para dirigir conscientemente su comportamiento en el trabajo (Neck & Houghton, 2006).

Harari et al., (2021) hicieron un meta-análisis con 101 estudios y 111 muestras independientes que cubren más de veinte años de investigación. Encontraron que el autoliderazgo se relaciona de forma consistente con el desempeño laboral y con la eficacia personal. Los autores notaron algo importante: quienes tienen más autoliderazgo logran orientar mejor su comportamiento hacia los objetivos del trabajo, mantienen el esfuerzo cuando hay dificultades y se adaptan más fácilmente cuando las condiciones cambian.

Esto importa especialmente para adultos que combinan varias responsabilidades. Knowles, (1973) explicó que los estudiantes adultos tienden a enfocarse en metas concretas y necesitan más autorregulación porque deben manejar varios roles al mismo tiempo.

2.2. El rol mediador del autoliderazgo entre las habilidades blandas y el desempeño laboral

Las habilidades blandas y el autoliderazgo se han estudiado bastante, pero casi siempre por separado. Esto es un problema porque la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral no funciona de manera directa. Hacen falta procesos intermedios que expliquen cómo esas competencias se convierten en comportamientos concretos en el trabajo (Hayes, 2018; Rucker et al., 2011).

Las habilidades blandas son recursos que las personas necesitan para responder a las demandas laborales. El autoliderazgo cumple otra función: organiza y sostiene el uso de esos recursos en el tiempo. La autorregulación y la automotivación permiten que las competencias personales se traduzcan en acciones orientadas al logro de objetivos laborales (Bandura, 1997; Zimmerman, 2002). El autoliderazgo no solo afecta directamente el desempeño, sino que también explica en parte cómo las habilidades blandas impactan ese desempeño (Colledani et al., 2024).

Varios estudios han encontrado que las competencias personales solo producen efectos consistentes cuando las personas regulan su comportamiento y establecen metas claras (Neck & Houghton, 2006; Harari et al., 2021). Esto confirma que el autoliderazgo es un mecanismo clave para entender esta relación.

2.3. Desarrollo de Hipótesis

La literatura en psicología organizacional y en economía laboral ha mostrado de forma consistente que las habilidades blandas desempeñan un papel central en el desempeño laboral, por ello estas habilidades facilitan conductas vinculadas con la comunicación, la cooperación, la capacidad de adaptación y la autorregulación, aspectos que forman parte del desempeño cotidiano en el trabajo (Campbell et al., 1990; Sonnentag et al., 2008).

A lo largo del tiempo, estudios longitudinales, investigaciones empíricas y revisiones sistemáticas han evidenciado que las competencias socioemocionales se asocian de

manera positiva con diversos resultados laborales, en algunos casos con un peso incluso superior al de determinadas habilidades cognitivas, especialmente en contextos laborales que demandan flexibilidad, autonomía y una gestión constante de las exigencias del entorno (Heckman & Kautz, 2012; OECD, 2019).

Para los estudiantes adultos que trabajan, estas competencias adquieren una relevancia particular. Este grupo enfrenta el desafío de equilibrar simultáneamente sus responsabilidades laborales, académicas y familiares, lo que representa una carga considerable. En este contexto tan exigente, las habilidades blandas resultan indispensables para mantener un desempeño laboral adecuado frente a la sobrecarga y complejidad de estas múltiples demandas. Estas competencias facilitan procesos cruciales como la autorregulación, la adaptación a situaciones cambiantes y la gestión efectiva de los diversos roles que deben desempeñar. Las habilidades blandas operan, entonces, como recursos que les permiten desenvolverse exitosamente en medio de esta realidad compleja. Con base en estos argumentos, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. Existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en estudiantes adultos que trabajan.

Desde el punto de vista teórico, las habilidades blandas hacen algo más que impactar directamente en los resultados laborales: también promueven el desarrollo de procesos de autorregulación y autogestión del comportamiento. Aquí es donde el autoliderazgo entra en escena como un mecanismo fundamental. Básicamente, funciona como el proceso mediante el cual las personas movilizan sus recursos personales para orientar sus acciones hacia metas concretas (Neck & Houghton, 2006). La evidencia empírica respalda esta idea de manera consistente. Los estudios muestran que quienes han desarrollado mayores niveles de habilidades blandas tienden a ser más capaces de establecer objetivos claros, mantenerse motivados por sí mismos y monitorear cómo va su propio desempeño. Todos estos elementos son, precisamente, componentes esenciales del autoliderazgo (Houghton & Neck, 2002). Esta conexión cobra particular importancia cuando hablamos de adultos que combinan múltiples roles en su vida diaria. Porque aplicar efectivamente las habilidades personales en contextos complejos y exigentes requiere altos niveles de autogestión y control sobre el propio comportamiento. No basta con tener las competencias; hay que saber activarlas y gestionarlas en medio del caos cotidiano. Por ello, se propone la siguiente hipótesis:

H2. Existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el autoliderazgo en estudiantes adultos que trabajan.

Por otro lado, el autoliderazgo ha ganado amplio reconocimiento como un factor clave que predice el desempeño laboral en las organizaciones actuales. Los estudios empíricos y meta-análisis han demostrado algo consistente: las personas con mayores capacidades de autoliderazgo suelen desempeñarse mejor en su trabajo, muestran un compromiso más sólido con su organización y gestionan sus tareas de forma más eficaz. Esto es especialmente cierto en entornos donde se requiere trabajar con autonomía y asumir responsabilidades personales considerables (Harari et al., 2021; Neck & Houghton, 2006). Ahora bien, cuando hablamos específicamente de estudiantes adultos que trabajan, el autoliderazgo cobra un significado aún más importante. Porque estas personas necesitan coordinar constantemente sus responsabilidades laborales con las demandas académicas y familiares. El autoliderazgo les facilita precisamente esa coordinación, ayudándoles a mantener conductas orientadas al logro y a cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficiente y sostenida a lo largo del tiempo. En función de estos argumentos, se formula la siguiente hipótesis:

H3. Existe una relación significativa entre el autoliderazgo y el desempeño laboral en estudiantes adultos que trabajan.

Finalmente, aunque las habilidades blandas representan un recurso fundamental para el desempeño laboral, su impacto real depende en gran medida de la capacidad que tienen las personas para organizar, dirigir y sostener el uso efectivo de dichas habilidades a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva, el autoliderazgo funciona como un mecanismo mediador que ayuda a entender cómo las habilidades blandas se convierten en comportamientos laborales realmente eficaces. A nivel teórico, podemos pensarlo así: las habilidades blandas aportan los recursos socioemocionales necesarios para enfrentar las exigencias del trabajo, mientras que el autoliderazgo permite canalizar esos recursos a través de estrategias concretas de autorregulación, establecimiento de metas y automotivación (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006). En línea con este planteamiento, la evidencia empírica sugiere algo importante: los recursos personales influyen en el desempeño laboral en la medida en que las personas son capaces de autogestionar su comportamiento y orientar sus acciones hacia objetivos claros que puedan sostener en el tiempo (Harari et al., 2021). Dicho de otro modo, tener las competencias no es suficiente si no se cuenta también con la capacidad de dirigir las

estratégicamente (Harari et al., 2021). En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis de mediación:

H4. El autoliderazgo media la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en estudiantes adultos que trabajan.

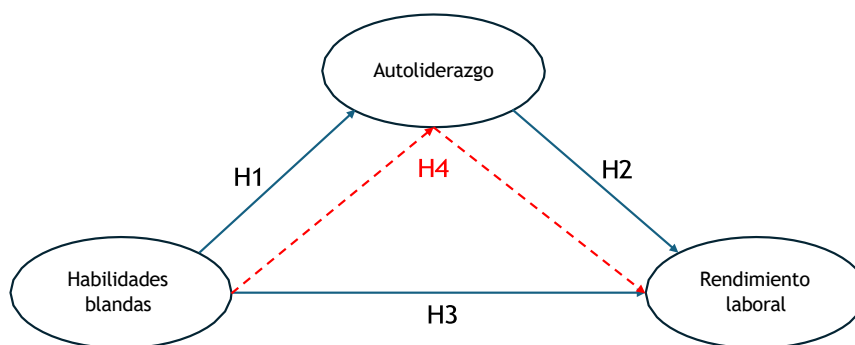


Figura 1.
Modelo teórico

Metodología

Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo con diseño no experimental, de corte transversal y explicativo, debido a que las variables no serán manipuladas por los investigadores, la información será recolectada en un sólo momento, con el fin de explicar la influencia de las habilidades blandas y el autoliderazgo en el desempeño laboral de los estudiantes que trabajan. Lo cual busca establecer la causalidad o influencia entre las variables, es decir, entender la relación entre las mismas (George & Merkus, 2025).

Instrumentos

Se utilizó el instrumento de Habilidades Blandas desarrollado por Díaz & Sanhueza, (2020), diseñado originalmente para estudiantes de Educación Parvularia. El instrumento original constaba de 41 ítems distribuidos en cinco dimensiones medidos con escala Likert de 5 puntos: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indiferente (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

Validación del instrumento: Dado que el instrumento de Díaz & Sanhueza, (2020) había sido validado únicamente mediante juicio de 8 expertos (validez de contenido) sin evidencia de validación psicométrica completa, y considerando que la población objetivo del presente estudio difiere sustancialmente de la muestra original, se procedió a realizar

un proceso riguroso de validación psicométrica. Este proceso incluyó análisis factorial exploratorio (AFE) y confirmatorio (CFA) con una muestra total de 304 participantes.

El proceso de validación resultó en la depuración de 6 ítems (HSE3, HSE7, HSE10, RP7, TE1, TE4) que presentaban cargas factoriales inadecuadas o correlaciones problemáticas. El instrumento final validado quedó conformado por 35 ítems distribuidos en cinco dimensiones: Habilidades Socioemocionales (8 ítems), Ética Profesional (7 ítems), Resolución de Problemas (7 ítems), Trabajo en Equipo (6 ítems) y Habilidades Comunicativas (7 ítems).

El CFA mostró índices de ajuste satisfactorios (CFI = 0.994, TLI = 0.993, RMSEA = 0.055, SRMR = 0.057). La confiabilidad fue evaluada mediante Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.808 - 0.880$) y Confiabilidad Compuesta (CR = 0.777 - 0.879), mientras que la validez convergente se confirmó con valores de AVE entre 0.508 y 0.635. Adicionalmente, se especificó un modelo jerárquico de segundo orden que confirmó la existencia de un factor general latente de Habilidades Blandas (cargas estandarizadas entre 0.881 y 0.959), proporcionando evidencia de validez de constructo.

El autoliderazgo fue evaluado mediante el Cuestionario Abreviado de Autoliderazgo (ASLQ) desarrollado por Houghton et al. (2012), el cual corresponde a una versión breve de 9 ítems derivada del Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) propuesto originalmente por Houghton & Neck, (2002). Este instrumento evalúa tres dimensiones centrales del autoliderazgo: Conciencia Conductual y Volición, Motivación hacia la Tarea y Cognición Constructiva, y utiliza una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos.

El ASLQ fue validado originalmente por Houghton et al. (2012) en población estadounidense, mediante análisis factorial exploratorio (AFE; $n = 430$) y análisis factorial confirmatorio (AFC; $n = 643$), evidenciando excelentes propiedades psicométricas (CFI = 0.99; RMSEA = 0.02; $\alpha = 0.73$). Dado que el instrumento fue desarrollado en idioma inglés y en un contexto cultural distinto, en el presente estudio se realizó un proceso de traducción al español y evaluación psicométrica en una muestra de estudiantes adultos que trabajan, con el fin de asegurar la adecuación del instrumento al contexto de aplicación.

El desempeño laboral fue medido mediante la Escala de Rendimiento Laboral Individual, validada en población argentina por Gabini & Salessi, (2017), correspondiente a la

versión abreviada de 13 ítems del Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) desarrollado por Koopmans et al. (2013). Esta escala evalúa el desempeño laboral percibido a través de tres dimensiones: Rendimiento en la tarea (5 ítems), Comportamientos contraproducentes (4 ítems) y Rendimiento en el contexto (4 ítems), utilizando una escala Likert de cinco puntos.

La versión argentina del instrumento fue validada mediante análisis factorial exploratorio y confirmatorio (AFE y AFC; $n = 217$), mostrando adecuados índices de ajuste y consistencia interna (CFI = 0.97; RMSEA = 0.04; $\alpha = 0.72-0.76$; CR = 0.70-0.74; AVE = 0.52-0.55). Considerando las similitudes lingüísticas y contextuales entre la población argentina y la población del presente estudio, se estimó pertinente emplear esta versión validada para la evaluación del desempeño laboral en estudiantes adultos de formación profesional.

Muestra y recopilación de datos

Muestra

La muestra es el subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación (López, 2004). Se determinó la muestra de 304 estudiantes que trabajan mediante el método no probabilístico por conveniencia. No probabilístico porque no todos los individuos de la población tuvieron la misma oportunidad de ser seleccionado para el estudio y por conveniencia porque se seleccionó la muestra por la facilidad de contacto (Otzen & Manterola, 2017).

Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizaron tres cuestionarios estructurados, aplicados mediante la técnica de la encuesta, con el propósito de medir las habilidades blandas, el autoliderazgo y el desempeño laboral de los estudiantes que trabajan. La encuesta se aplicó a través de Google Forms, lo que permitió una recolección eficiente, ordenada y accesible de la información.

Análisis de Datos

El análisis estadístico se realizó utilizando el software R (versión 4.x), empleando paquetes especializados para análisis psicométrico, correlacional y modelamiento de ecuaciones estructurales. Previamente al análisis inferencial, se llevó a cabo un proceso de depuración de la base de datos que incluyó la revisión de valores perdidos, la verificación de los rangos de respuesta de los ítems y la identificación de posibles valores atípicos, asegurando la calidad de la información para los análisis posteriores.

Análisis psicométrico

Dado que el instrumento de habilidades blandas no contaba con evidencia empírica previa de validez de constructo, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) con el propósito de examinar su estructura factorial subyacente. La adecuación de los datos para el análisis factorial se evaluó mediante el índice de Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Considerando la naturaleza ordinal de los ítems con escala tipo Likert, el AFE se efectuó a partir de una matriz de correlaciones policóricas, utilizando el método de extracción de ejes principales y una rotación oblicua, asumiendo la correlación entre los factores. El número de factores a retener se determinó mediante análisis paralelo, de acuerdo con las recomendaciones metodológicas vigentes.

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) con el objetivo de evaluar la estructura factorial resultante del AFE. El AFC se estimó mediante el método de mínimos cuadrados ponderados robustos (WLSMV), adecuado para variables ordinales. El ajuste del modelo se evaluó utilizando los índices de bondad de ajuste χ^2/gl , CFI, TLI, RMSEA y SRMR, considerando los criterios de aceptación propuestos en la literatura especializada. La consistencia interna de las dimensiones se examinó mediante el coeficiente omega de McDonald y el alfa de Cronbach, mientras que la validez convergente se evaluó a través de la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE). La validez discriminante se examinó mediante el criterio de Fornell–Larcker.

En el caso de los instrumentos de autoliderazgo y desempeño laboral, al tratarse de escalas previamente validadas en estudios anteriores, se realizó un AFC con el fin de confirmar su estructura factorial en la muestra de estudio, empleando el mismo estimador y criterios de ajuste descritos anteriormente.

Análisis descriptivo y correlacional

Se calcularon estadísticos descriptivos (media, desviación estándar, asimetría y curtosis) para todas las variables de estudio. La normalidad univariada se evaluó a partir de los coeficientes de asimetría y curtosis. En función de estos resultados, se estimaron correlaciones de Pearson o Spearman para examinar las relaciones bivariadas entre las habilidades blandas, el autoliderazgo y el desempeño laboral.

Análisis del modelo de mediación

Para contrastar las hipótesis planteadas, se estimó un modelo de mediación en el que las habilidades blandas se consideraron como variable independiente, el autoliderazgo como variable mediadora y el desempeño laboral como variable dependiente. El modelo fue estimado mediante modelamiento de ecuaciones estructurales, permitiendo la evaluación simultánea de los efectos directos, indirectos y totales entre las variables.

La significancia del efecto indirecto se evaluó mediante el método de bootstrap con 5,000 remuestreos, calculando intervalos de confianza al 95%. Se consideró que existía mediación cuando el intervalo de confianza del efecto indirecto no incluyó el valor cero. Asimismo, se examinó la magnitud de los coeficientes estandarizados y la varianza explicada (R^2) del desempeño laboral.

Control de sesgo de método común

Dado el uso de instrumentos de autorreporte, se evaluó la presencia de sesgo de método común mediante procedimientos estadísticos de carácter diagnóstico, con el fin de descartar que una única fuente de medición influyera de manera sustantiva en las relaciones observadas entre las variables.

Resultados

Características de la muestra

Las características sociodemográficas de los estudiantes que participaron en el estudio se presentan en la Tabla 1. La distribución etaria muestra que la mayoría de los participantes se concentra en el rango de 18 a 33 años (33.6%), mientras que un porcentaje menor corresponde a edades entre 79 años (9.9%). En cuanto al sexo, se observa una mayor

proporción de mujeres (59.5%) en comparación con los hombres. Respecto al estado civil, predominan los estudiantes solteros, quienes representan el 53.6% de la muestra.

Tabla 1. Características de la muestra

Variablen	n	%
<i>Edad</i>		
18-29	102	33.6%
30-49	170	56.6%
50-79	30	9.9%
<i>Sexo</i>		
Femenino	181	59.5%
Masculino	123	40.5%
<i>Estado civil</i>		
Casado	105	34.5%
Conviviente	23	7.6%
Divorciado	11	3.6%
Soltero	163	53.6%
Viudo	2	7%

Nota: n = 304 estudiantes

Propiedades psicométricas del modelo de medición

La Tabla 2 presenta los indicadores de confiabilidad y validez convergente del modelo de medición. Todos los constructos demostraron niveles adecuados de confiabilidad, con valores de Alfa de Cronbach entre 0.774 y 0.879, y Confiabilidad Compuesta entre 0.676 y 0.914. La Varianza Extraída Promedio (AVE) mostró valores entre 0.498 y 0.778, donde la mayoría superó el umbral de 0.50, confirmando la validez convergente del modelo. Solo el constructo Cognición Constructiva (CC) presentó un AVE ligeramente por debajo del criterio (0.498), aunque su Confiabilidad Compuesta (0.676) fue aceptable.

Tabla 2

Confiabilidad y validez convergente del modelo de medición

Constructo	Ítems	α	CR	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$
Habilidades Socioemocionales	8	.840	.840	.508	.713
Ética Profesional	7	.870	.854	.598	.773
Resolución de Problemas	7	.860	.857	.612	.782
Trabajo en Equipo	6	.810	.774	.544	.738
Habilidades Comunicativas	7	.880	.879	.635	.797

Constructo	Ítems	α	CR	AVE	\sqrt{AVE}
Autoliderazgo	9	—	.818	.712	.844
Rendimiento Laboral	13	—	.824	.576	.759

Nota. α = Alfa de Cronbach; CR = Confiabilidad Compuesta; AVE = Varianza Extraída Promedio.

La validez discriminante se evaluó mediante el criterio de Fornell-Larcker. Los resultados mostraron que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo fue superior a sus correlaciones con otros constructos, confirmando la validez discriminante del modelo (HB-AU: $r = .732$; HB-RL: $r = .712$; AU-RL: $r = .789$).

Prueba de hipótesis y modelo estructural

La Figura 2 presenta el modelo estructural con los coeficientes estandarizados. La Tabla 3 muestra los resultados de las pruebas de hipótesis. Todas las hipótesis directas fueron soportadas con niveles de significancia $p < .001$.

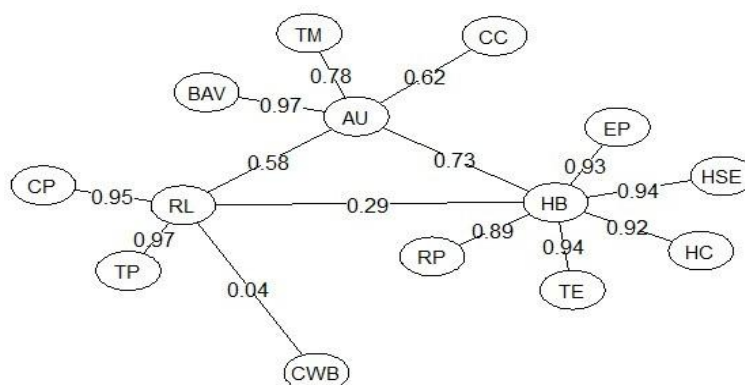


Figura 2.

Modelo estructural con coeficientes estandarizados. HB = Habilidades Blandas; AU = Autoliderazgo; RL = Rendimiento Laboral.

Tabla 3

Resultados de las pruebas de hipótesis

H	Relación	β	SE	CR	p	R^2
H1	HB \rightarrow RL (total)	.712	.128	9.523	< .001	.661
H2	HB \rightarrow AU	.732	.119	9.055	< .001	.536
H3	AU \rightarrow RL	.576	.105	6.415	< .001	—
—	HB \rightarrow RL (directo)	.290	.113	4.386	< .001	—
H4	HB \rightarrow AU \rightarrow RL	.422	.134	5.393	< .001	—

Nota. HB = Habilidades Blandas; AU = Autoliderazgo; RL = Rendimiento Laboral; β = coeficiente estandarizado; SE = error estándar; CR = razón crítica.

La Tabla 4 presenta el resumen de las hipótesis planteadas y su resultado. Todas las hipótesis fueron aceptadas con niveles de significancia $p < .001$.

Tabla 4

Resumen de hipótesis y resultados

Hipótesis	Descripción	β	Resultado
H1	Existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral	.712***	Aceptada
H2	Existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el autoliderazgo	.732***	Aceptada
H3	Existe una relación significativa entre el autoliderazgo y el desempeño laboral	.576***	Aceptada
H4	El autoliderazgo media la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral	.422***	Aceptada

Nota. *** $p < .001$. β representa el coeficiente estandarizado del efecto total para H1, efecto indirecto para H4, y efectos directos para H2 y H3.

Los resultados confirmaron que las Habilidades Blandas tienen un efecto positivo y significativo sobre el Autoliderazgo (H2: $\beta = .732$, $p < .001$), explicando el 53.6% de su varianza. El Autoliderazgo, a su vez, mostró un efecto positivo significativo sobre el Rendimiento Laboral (H3: $\beta = .576$, $p < .001$). El efecto directo de las Habilidades Blandas sobre el Rendimiento Laboral también fue significativo ($\beta = .290$, $p < .001$), confirmando una mediación parcial.

El análisis de mediación reveló que el Autoliderazgo media parcialmente la relación entre Habilidades Blandas y Rendimiento Laboral (H4). El efecto indirecto fue significativo ($\beta = .422$, $p < .001$), representando el 59.3% del efecto total ($\beta = .712$). El efecto total de las Habilidades Blandas sobre el Rendimiento Laboral (H1) fue grande y significativo ($p < .001$), con el modelo explicando el 66.1% de la varianza del Rendimiento Laboral. Estos hallazgos indican que las Habilidades Blandas influyen en el Rendimiento Laboral tanto directamente como a través del desarrollo del Autoliderazgo.

Discusiones

El presente estudio examinó el rol mediador del autoliderazgo en la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en estudiantes adultos que trabajan. Los resultados revelan que las habilidades blandas ejercen un impacto considerable y significativo sobre el desempeño laboral. Gran parte de este efecto se canaliza a través del autoliderazgo, confirmando una mediación parcial entre ambas variables. Este

hallazgo indica que, para esta población específica, las habilidades blandas trascienden su carácter de atributos deseables o complementarios y funcionan más bien como recursos prácticos que sostienen efectivamente el rendimiento laboral en contextos de alta exigencia. La magnitud de este efecto resulta comprensible al considerar las circunstancias particulares de estos estudiantes, quienes navegan constantemente entre múltiples responsabilidades: trabajo, estudios y familia. Esta realidad intensifica la necesidad de desarrollar competencias que les permitan regular su propio comportamiento, interactuar de manera efectiva con otros y adaptarse a entornos que cambian continuamente. Estos hallazgos se articulan coherentemente con los modelos clásicos sobre desempeño laboral, aquellos que subrayan su dimensión conductual y autorregulatoria, reconociendo que el éxito profesional va más allá del simple dominio técnico de las tareas (Campbell et al., 1990; Sonnentag et al., 2008), así como con evidencia empírica que destaca el peso de las habilidades no cognitivas en los resultados laborales (Cabus et al., 2021; Heckman & Kautz, 2012).

El efecto total de las habilidades blandas sobre el desempeño laboral (H1) resultó ser notablemente elevado, explicando una porción considerable de la varianza en el rendimiento percibido. Esto significa que las competencias socioemocionales, comunicativas y de autorregulación desempeñan un papel central en la forma en que estos estudiantes adultos ejecutan sus tareas cotidianas, gestionan sus relaciones con colegas y supervisores, y logran mantener niveles adecuados de desempeño a pesar de compaginar múltiples roles simultáneamente. Lo que resulta particularmente revelador es que, a diferencia de trabajadores con menores cargas contextuales, en este grupo las habilidades blandas parecen cumplir una función compensatoria frente a las limitaciones de tiempo, el cansancio acumulado y la constante presión por obtener resultados. Estas habilidades no solo complementan su desempeño, sino que contribuyen a mitigar las adversidades propias de su realidad cotidiana. Este patrón es consistente con investigaciones previas que han documentado cómo las habilidades blandas adquieren especial relevancia en entornos laborales caracterizados por mayor autonomía, mayor complejidad en las tareas y donde las personas deben responder a múltiples exigencias de forma simultánea (Chandhok. S., 2021; OECD, 2019), estas condiciones coinciden precisamente con el perfil de los estudiantes adultos que combinan trabajo y formación profesional.

Las habilidades blandas también explican una porción importante de la varianza del autoliderazgo (H2), confirmando una relación positiva y significativa entre ambas variables. Este hallazgo revela que estas competencias no solo impactan directamente en el desempeño laboral, sino que además facilitan el desarrollo de capacidades de autogestión. En términos concretos, los estudiantes que han desarrollado mejores competencias socioemocionales se encuentran mejor preparados para establecer sus propias metas, mantener su motivación y monitorear su progreso. Todas estas capacidades resultan fundamentales para ejercer el autoliderazgo, especialmente en contextos caracterizados por bajos niveles de supervisión externa. Estos resultados son coherentes con los marcos teóricos del autoliderazgo, que conceptualizan este proceso como una construcción sustentada en recursos personales. Son estos recursos los que permiten a las personas influir de manera consciente y deliberada sobre su propia conducta, orientándola hacia el logro de objetivos específicos (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006), así como con evidencia empírica reciente que vincula las competencias personales con mayores niveles de autorregulación y control conductual (Harari et al., 2021; Inam et al., 2023).

El autoliderazgo mostró un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el desempeño laboral (H3). La capacidad de estos estudiantes adultos para dirigir su propio comportamiento, sostener su motivación y priorizar adecuadamente sus tareas resulta fundamental para mantener niveles apropiados de desempeño laboral en contextos donde enfrentan múltiples demandas simultáneas. En escenarios donde tanto el tiempo como la atención son recursos escasos, el autoliderazgo facilita la persistencia frente a los obstáculos y permite una ejecución más eficaz de las responsabilidades laborales. Estos hallazgos son consistentes con estudios previos y metaanálisis que han identificado al autoliderazgo como un predictor robusto del desempeño laboral, particularmente en entornos que requieren altos niveles de autonomía y responsabilidad individual. (Harari et al., 2021; Neck & Houghton, 2006; Zakir et al., 2023).

El aporte más significativo de este estudio radica en haber confirmado que el autoliderazgo media parcialmente la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral (H4). Este hallazgo revela algo fundamental: las habilidades blandas por sí solas no se traducen automáticamente en un mejor rendimiento. Para que realmente impacten en el desempeño, estas competencias necesitan ser organizadas, sostenidas y

canalizadas a través de procesos de autorregulación. El autoliderazgo opera aquí como un mecanismo psicológico clave que transforma las competencias personales en comportamientos laborales concretos, consistentes y orientados hacia el logro de resultados. En otras palabras, el autoliderazgo permite que las habilidades blandas se materialicen en acciones efectivas dentro del contexto laboral. Este patrón de mediación es coherente con los marcos teóricos de la autorregulación y del aprendizaje autorregulado. Ambas perspectivas convergen en un punto fundamental: el desempeño no depende únicamente de poseer las competencias, sino de la capacidad de las personas para gestionar activamente su propio comportamiento y aplicarlas de manera efectiva (Bandura, 1997; Hayes, 2018; Zimmerman, 2002). Asimismo, el estudio responde a llamados recientes de la literatura que subrayan la necesidad de identificar mecanismos mediadores específicos que expliquen cómo las competencias personales impactan en el desempeño laboral (Hussein, 2024; Kong & Lin, 2023; Rucker et al., 2011).

El impacto de las habilidades blandas sobre el desempeño laboral se potencia significativamente cuando los estudiantes adultos desarrollan capacidades de autoliderazgo. Este hallazgo sugiere que el desempeño laboral en esta población no depende únicamente de contar con competencias socioemocionales, sino de la capacidad para desplegarlas de manera estratégica mediante procesos de autogestión del comportamiento. En este sentido, la evidencia internacional destaca la necesidad de integrar el desarrollo de habilidades blandas con recursos de autorregulación para mejorar tanto el desempeño laboral como la empleabilidad en los mercados laborales contemporáneos. (Kauffeld et al., 2025; OECD, 2019; World Economic Forum, 2023).

Implicancias

Los hallazgos de este estudio tienen implicancias relevantes tanto a nivel teórico como práctico. Desde la perspectiva teórica, los resultados aportan a la literatura en psicología organizacional y del aprendizaje adulto al demostrar empíricamente que el autoliderazgo constituye un mecanismo explicativo clave en la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de estudiantes adultos que trabajan. Aunque investigaciones previas han analizado estos constructos de manera independiente, este estudio avanza al integrarlos dentro de un modelo de mediación. De esta forma, se aporta evidencia sobre cómo las competencias personales se transforman en resultados laborales efectivos a

través de procesos de autorregulación del comportamiento, lo cual resulta coherente con los enfoques de autorregulación y aprendizaje autorregulado propuestos por (Bandura, 1997; Zimmerman, 2002).

Desde una perspectiva aplicada, los resultados sugieren que las intervenciones orientadas exclusivamente al desarrollo de habilidades blandas pueden resultar insuficientes si no se acompañan del fortalecimiento del autoliderazgo. En el caso de los estudiantes adultos que trabajan, el impacto de las competencias socioemocionales sobre el desempeño laboral depende considerablemente de su capacidad para organizar, sostener y dirigir dichas competencias en contextos caracterizados por una alta carga de demandas. Por tanto, los programas formativos implementados por instituciones de educación superior y organizaciones empleadoras deberían integrar estrategias específicas de desarrollo del autoliderazgo. Estas estrategias incluirían el establecimiento de metas, el fortalecimiento de la automotivación y el desarrollo de la autorregulación del comportamiento, todo ello con el propósito de potenciar resultados laborales sostenibles en el tiempo.

Estos resultados también tienen implicancias importantes para el diseño de políticas institucionales orientadas a mejorar la empleabilidad y el desempeño laboral de los estudiantes adultos. La evidencia obtenida indica que promover entornos de aprendizaje y de trabajo que fomenten la autonomía y la autogestión puede amplificar el impacto de las habilidades blandas sobre el rendimiento laboral. En este sentido, los hallazgos se alinean con recomendaciones internacionales que subrayan la necesidad de integrar de manera sistemática tanto las competencias socioemocionales como las capacidades de autogestión, convirtiéndolas en ejes centrales de la formación para el trabajo en los contextos laborales contemporáneos (OECD, 2019; World Economic Forum, 2023).

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten concluir que las habilidades blandas ejercen una influencia significativa y positiva en el desempeño laboral de los estudiantes adultos que trabajan. Esto confirma que estas competencias constituyen un recurso fundamental para sostener el rendimiento laboral en contextos caracterizados por múltiples demandas simultáneas. Sin embargo, este efecto no se limita a una simple relación directa. Gran parte de su influencia se explica a través del autoliderazgo, lo que pone de manifiesto la importancia de los procesos de autorregulación como vía mediante la cual las competencias personales se transforman en conductas laborales efectivas..

Los resultados también indican que las habilidades blandas se asocian significativamente con el autoliderazgo, sugiriendo que las competencias socioemocionales facilitan el desarrollo de capacidades de autogestión del comportamiento. A su vez, el autoliderazgo emerge como un predictor relevante del desempeño laboral, desempeñando un papel clave en la orientación del comportamiento hacia metas laborales claras y en la gestión eficaz de las demandas del trabajo.

Estos hallazgos permiten afirmar que el desempeño laboral de los estudiantes adultos que trabajan no depende únicamente de poseer habilidades blandas, sino de la capacidad para desplegarlas estratégicamente mediante procesos de autoliderazgo. El estudio aporta así evidencia empírica que refuerza la necesidad de adoptar enfoques integrados para el desarrollo de competencias personales. Estos enfoques deberían combinar el fortalecimiento de habilidades socioemocionales con estrategias orientadas a la autorregulación y la automotivación, constituyendo una vía efectiva para mejorar el desempeño laboral y el desarrollo profesional en poblaciones adultas.

Limitaciones y futuras investigaciones

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados. En primer lugar, el diseño transversal empleado no permite establecer relaciones causales entre las variables analizadas. Por ello, futuras investigaciones podrían beneficiarse del uso de diseños longitudinales que permitan examinar cómo evolucionan las habilidades blandas, el autoliderazgo y el desempeño laboral a lo largo del tiempo (Hayes, 2018).

En segundo lugar, el uso de un muestreo no probabilístico limita la generalización de los hallazgos a otras poblaciones de estudiantes adultos que trabajan. Estudios futuros podrían incorporar muestras probabilísticas o comparativas en distintos contextos institucionales y laborales para evaluar la estabilidad del modelo propuesto (Hussein, 2024).

Asimismo, el empleo de medidas de autoinforme podría introducir sesgos perceptuales. Investigaciones posteriores podrían complementar estos datos con evaluaciones externas del desempeño laboral o indicadores objetivos, fortaleciendo la validez de los resultados (Harari et al., 2021).

Finalmente, aunque el estudio confirma el rol mediador del autoliderazgo, futuras investigaciones podrían explorar modelos más amplios que incluyan otros mecanismos psicológicos relevantes, como la motivación laboral, el compromiso organizacional o el aprendizaje autorregulado, con el fin de profundizar en la comprensión de los procesos que vinculan las habilidades blandas con el desempeño laboral (Kong & Lin, 2023; Rucker et al., 2011).

Referencias Bibliográficas

- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 158–166. <https://doi.org/https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Bowl, M. (2001). Experiencing the barriers: Non-traditional students entering higher education. *Research Papers in Education*, 16(2), 141–160. <https://doi.org/10.1080/02671520110037410>
- Cabus, S., Napierala, J., & Carretero, S. (2021). The Returns to Non-Cognitive Skills: A Meta-Analysis Title of the manuscript (Cover). <https://ec.europa.eu/jrc>
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). MODELING JOB PERFORMANCE IN A POPULATION OF JOBS. In *PERSONNEL PSYCHOLOGY*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Chandhok, S. (2021). Roles of Soft Skills in Employability and Professional Advancement: an Analytical Study. *International Transaction Journal of Engineering*, 12(7), 1–10. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2021.135>
- Colledani, D., Robusto, E., & Anselmi, P. (2024). Assessing key soft skills in organizational contexts: development and validation of the multiple soft skills assessment tool. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1405822>
- Council for Adult and Experiential Learning [CAEL]. (2023). Aligning learning and work. <https://www.cael.org/>

- Díaz, V., & Sanhueza, C. (2020). Elaboración y validación de un instrumento evaluativo para monitorear la adquisición de competencias blandas en estudiantes de pregrado. *Revista Paradigma*.
- Ecton, W. G., Heinrich, C. J., & Carruthers, C. K. (2023). Earning to Learn: Working While Enrolled in Tennessee Colleges and Universities. *AERA Open*, 9. <https://doi.org/10.1177/23328584221140410>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2017). Validación de la Escala de Rendimiento Laboral Individual en Trabajadores Argentinos Validation of the Job Performance Scale in Argentinean Workers. *Revista Evaluar*, 16(1).
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>
- Hayes, A. F. . (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Heckman, J. J. &, & Kautz, T. D. (2012). NBER WORKING PAPER SERIES HARD EVIDENCE ON SOFT SKILLS Hard Evidence on Soft Skills. <http://www.nber.org/papers/w18121>
- Houghton, J., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Hussein, M. G. (2024). Explorando la importancia de las habilidades blandas para mejorar la empleabilidad de los estudiantes de posgrado de la Universidad de Taif: un análisis de las variables relevantes. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241271941>
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work? <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01697-5>/Published
- Kauffeld, S., Decius, J., & Graßmann, C. (2025). Learning and transfer in organisations: how it works and can be supported. In *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 34, Issue 2, pp. 161–174). Routledge. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2025.2463799>
- Knowles, M. S. (1973). *The adult learner: A neglected species*.
- Kong, S. C., & Lin, T. (2023). Developing self-regulated learning as a pedagogy in higher education: An institutional survey and case study in Hong Kong. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22115>
- Lopez, P. (2004). Población Muestra Y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69–74.

- Maria Chala, F. (2021). Soft Skills Enhance Employee Contextual Performance: The Case of the Maritime Industry. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v5i9.9890>
- Muñoz-Peña, F. A., & Pulido-Reina, J. S. (2025). Influence of soft skills, and employee productivity, on organizational performance, a developing field: current state and relationship. *DYNA (Colombia)*, 92(236), 64–72.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v92n236.117303>
- NACE. (2024). Competencies for a career-ready workforce (revised April 2024).
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- OECD. (2019). *OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a digital world*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/df80bc12-en>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232.
<https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Poláková, M., Lukas Copus, Juliet Horv'athov'a Suleimanov, Peter Madzík, Ivana Moln'arov, & Jana Polednova. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18670>
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359–371.
<https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00355.x>
- Shillie, P., Nchang, N., & Nchang. (2023). Influence of Employee Soft Skills on Job Performance. *Business Perspective Review*, 5(1), 1–11.
<https://doi.org/10.38157/bpr.v5i1.530>
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I—Micro approaches* (pp. 427–447).
<https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
- Teezen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 5). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053133>
- World Bank. (2019). Kosovo country report: Findings from the Skills towards Employment and Productivity Survey. www.worldbank.org

- World Bank. (2020). Socio-Emotional Skills for Labor Market Outcomes in the Turkish Cypriot Community. <https://doi.org/https://doi.org/10.1596/34104>
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023.
- World Economic Forum. (2025). Future of Jobs Report 2025. www.weforum.org
- Yorke, M., & Longden, B. (2007). La experiencia de primer año en educación superior en el Reino Unido. Informe sobre la Fase 1 de un proyecto financiado por la Academia de Educación Superior. York, La Academia de Educación Superior.
<http://www.heacademy.ac.uk/ourwork/research/surveys/fye>
- Zakir, S., Khan, S., & Siraj, D. (2023). Relationship between Self-Leadership and Academic Performance of Students: Empirical Evidence from Public Sector Universities in AJ&K. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.v11i4.1914>
- Zimmerman, B. J. (2002). Becoming a self-regulated learner: An overview. *Theory Into Practice*. 64–70.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15430421tip4102_2

Influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el desempeño laboral.docx

Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::29566:545040955

Fecha de entrega

9 ene 2026, 12:17 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

9 ene 2026, 12:19 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Influencia de las habilidades blandas y autoliderazgo en el desempeño laboral.docx

Tamaño del archivo

961.5 KB

34 páginas

8496 palabras

51.485 caracteres



Página 1 de 40 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::29566:545040955



Página 2 de 40 - Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega trn:oid::29566:545040955

11% Similitud general

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

Filtrado desde el Informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 10% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 8% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)