



Universidad César Vallejo

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de
una entidad pública de Ica, 2024

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Ramos Injante, Karla Lisbet Candelaria (orcid.org/0000-0002-9903-2170)

ASESORES:

Mg. Vilcapoma Perez, Cesar Robin (orcid.org/0000-0003-3586-8371)

Dr. Perez Saavedra, Segundo Sigifredo (orcid.org/0000-0002-2366-6724)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica, 2024", cuyo autor es RAMOS INJANTE KARLA LISBET CANDELARIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 17%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 08 de Agosto del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
VILCAPOMA PEREZ CESAR ROBIN DNI: 09142246 ORCID: 0000-0003-3586-8371	Firmado electrónicamente por: CVILCAPOMAP el 09-08-2024 12:45:18

Código documento Trilce: TRI - 0855803



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, RAMOS INJANTE KARLA LISBET CANDELARIA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica, 2024", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
KARLA LISBET CANDELARIA RAMOS INJANTE DNI: 73207250 ORCID: 0000-0002-9903-2170	Firmado electrónicamente por: KARAMOSI el 08-08- 2024 09:01:46

Código documento Trilce: TRI - 0855804

Dedicatoria

A mi amado padre, que desde el cielo me guía, tú memoria vive en mi corazón y tú legado sigue siendo para mí una fuente de inspiración; a mi adorada madre, que eres esa luz que ilumina en esos momentos más oscuros, que con tu amor, sabiduría y ejemplo de perseverancia me han enseñado el verdadero valor del esfuerzo; a mi hermana, por su constante aliento y la confianza en mis capacidades, a mi sobrina querida que con cada sonrisa alegra mis días. A mis valiosos amigos, quienes con su compañía y palabras de ánimo han sabido aliviar los momentos de tensión y celebrar los logros conmigo.

Agradecimiento

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi asesor, cuyo conocimiento, paciencia y orientación han sido esenciales para la realización de esta tesis; su guía me ha permitido crecer tanto profesional como personalmente, y le estaré eternamente agradecido por su dedicación y compromiso. A la Universidad César Vallejo, por brindarme la oportunidad y los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto académico.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor	ii
Declaratoria de originalidad del autor.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Resumen.....	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS	15
IV. DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES	26
VI. RECOMENDACIONES.....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS	34

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles para la variable competencias transversales.....	15
Tabla 2. Niveles para la variable resistencia al cambio.....	15
Tabla 3. Niveles para las dimensiones de la variable competencias transversales .	16
Tabla 4. Niveles para las dimensiones de la variable resistencia al cambio	16
Tabla 5. Prueba de Rho de Spearman para las variables.....	17
Tabla 6. Prueba de Rho de Spearman para dimensión intrapersonal.....	18
Tabla 7. Prueba de Rho de Spearman para dimensión interpersonal	19
Tabla 8. Prueba de Rho de Spearman para dimensión desarrollo de actividades...	20

Resumen

La investigación se asoció con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17, alianzas para lograr los objetivos, abordando la adaptabilidad y eficiencia del entorno laboral y promoviendo habilidades transversales. Esto fomentó un crecimiento económico inclusivo y robusto, asegurando que los trabajadores estén preparados para el mercado laboral moderno. El objetivo fue determinar la relación entre competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica. El estudio fue de tipo básico, enfoque cuantitativo, correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población incluyó 82 trabajadores. Los resultados indicaron una relación significativa y fuerte entre competencias transversales y resistencia al cambio ($r = 0,855$, Sig. = 0,000). Además, se encontró relación significativa y moderada entre lo intrapersonal y la resistencia al cambio ($r = 0,472$, Sig. = 0,000), relación significativa y moderada entre lo interpersonal y la resistencia al cambio ($r = 0,671$, Sig. = 0,000), y relación significativa y moderada entre el desarrollo de actividades y la resistencia al cambio ($r = 0,553$, Sig. = 0,000). Se concluyó en determinar que existe una relación significativa entre las competencias transversales sus dimensiones y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública iqueña.

Palabras clave: Competencias, resistencia al cambio, habilidades, entorno laboral.

Abstract

The research was associated with Sustainable Development Goal (SDG) number 17, partnerships for the goals, addressing the adaptability and efficiency of the work environment and promoting transversal skills. This fostered inclusive and robust economic growth, ensuring that workers are prepared for the modern labor market. The objective was to determine the relationship between transversal competencies and resistance to change among workers in a public entity in Ica. The study was basic, with a quantitative, correlational approach and a non-experimental cross-sectional design. The population included 82 workers. The results indicated a significant and strong relationship between transversal competencies and resistance to change ($r = 0.855$, Sig. = 0.000). Additionally, a significant and moderate relationship was found between intrapersonal skills and resistance to change ($r = 0.472$, Sig. = 0.000), a significant and moderate relationship between interpersonal skills and resistance to change ($r = 0.671$, Sig. = 0.000), and a significant and moderate relationship between activity development and resistance to change ($r = 0.553$, Sig. = 0.000). It was concluded that there is a significant relationship between transversal competencies, their dimensions, and resistance to change among workers in a public entity in Ica.

Keywords: competencies, resistance to change, skills, work environment.

I. INTRODUCCIÓN

La importancia del estudio radicó para el ejercicio profesional, especialmente para administradores públicos, gestores de recursos humanos y líderes organizacionales. Al abordar la resistencia al cambio y el desarrollo de competencias transversales, esta investigación proporcionó herramientas críticas para mejorar la adaptabilidad y eficiencia en entidades públicas, lo que directamente benefició a los empleados al potenciar su versatilidad y empleabilidad. Más ampliamente, la comunidad y la sociedad se beneficiaron de organizaciones públicas más ágiles y eficientes, capaces de responder con mayor prontitud y efectividad a las demandas ciudadanas y cambios socioeconómicos. Esto se traduce en servicios públicos de mejor calidad, una gestión más transparente y participativa, y finalmente, en una mayor confianza en las instituciones públicas, fomentando una cultura de innovación y mejora continua que es esencial para el país.

La investigación se asoció con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 17, "Alianzas para lograr los objetivos". Este enfoque se dio porque al abordar la adaptabilidad y eficiencia del entorno laboral, así como al promover el desarrollo de habilidades transversales. Esto fomentó un crecimiento económico más inclusivo y robusto y asegura que trabajadores estén preparados para el mercado laboral moderno, alineándose así con los esfuerzos globales para lograr empleo pleno, productivo y decente para todos.

En la esfera internacional, la resistencia al cambio y la falta de competencias transversales han emergido como obstáculos significativos para el desarrollo organizacional y la adaptabilidad en el mercado laboral. Por ejemplo, en México, un estudio realizado por Rebolledo (2021) ha mostrado que aproximadamente el 40% de los empleados, no quieren el cambio, haciendo que los intentos de cambio organizacional fracasen debido a su resistencia activa o pasiva. Esta resistencia se ve exacerbada por la insuficiencia en competencias como la comunicación efectiva y la colaboración entre departamentos. Similarmente, en Venezuela, las organizaciones enfrentaron dificultades debido a la rigidez en las estructuras organizacionales y la falta de habilidades de adaptación entre los trabajadores, lo cual limitó la capacidad de respuesta frente a las innovaciones tecnológicas y los cambios del mercado (Rangel et al., 2022). En Japón, la tradición de adherencia a métodos antiguos ha impedido la adopción de estrategias ágiles, impactando negativamente en la

productividad y competitividad en sectores como la tecnología y la manufactura (Kaigo, 2023).

A nivel nacional en Perú, en departamentos como Lima, Apurímac y Cusco, la resistencia al cambio se manifestó en la persistencia de prácticas laborales obsoletas y la reticencia a adoptar nuevas tecnologías, lo cual se refleja en un crecimiento económico y productividad reducidos (Valle y Vega, 2020). Un estudio indicó que más del 50% de las entidades públicas en Perú no han logrado implementar con éxito reformas internas propuestas en los últimos cinco años, lo que demuestra una considerable resistencia al cambio organizacional (Sánchez et al., 2023). Además, la falta de competencias transversales, como el liderazgo y la gestión del cambio, ha dificultado la implementación de políticas efectivas que promuevan la adaptación y mejora continua en el ámbito público (Mamani y Lucana, 2024).

La entidad pública en estudio, se observó resistencia al cambio como una constante, manifestándose en una baja disposición al aprendizaje de nuevas competencias y una considerable aversión al riesgo entre los trabajadores. Este fenómeno se vio agravado por una marcada deficiencia en competencias transversales; por ejemplo, la colaboración interdepartamental es mínima y las habilidades de comunicación efectiva son notoriamente deficientes entre el personal. La combinación de estos factores ha resultado en una gestión ineficaz y en la incapacidad de la entidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del sector público, lo que limitó seriamente su capacidad para cumplir con las expectativas de la ciudadanía y responder adecuadamente a las necesidades.

En cuanto a la formulación del problema principal, fue el siguiente: ¿Cuál es la relación de las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica?; como preguntas específicas se tuvieron: ¿Cuál es la relación entre la dimensión intrapersonal, interpersonal, el desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica?

Desde la vista práctica y metodológica, la investigación sobre resistencia al cambio y competencias transversales fue esencial para diseñar estrategias que permitan superar las barreras al cambio y fomentar un ambiente laboral más dinámico y adaptativo. En la práctica, entender estas variables contribuyó a los administradores y líderes organizacionales a implementar cambios de manera más efectiva,

reduciendo los costos y el tiempo asociados con el fracaso en la adopción de nuevas políticas y tecnologías. Metodológicamente, el estudio propuso un enfoque cuantitativo para evaluar cómo las actitudes hacia el cambio y las competencias relacionadas afectan el rendimiento institucional. Esto no solo enriquece la literatura existente, sino que también proporciona un marco replicable para futuras investigaciones en contextos similares.

Desde una perspectiva teórica y social, esta investigación abordó saber cómo las habilidades transversales pueden mitigar la resistencia al cambio en entornos públicos, un área poco explorada en la investigación previa. Teóricamente, la tesis amplió los modelos existentes de cambio organizacional al integrar elementos de psicología organizacional y teoría del comportamiento. Socialmente, el estudio tuvo el potencial de impactar positivamente en la comunidad al proporcionar información que luego pueda mejorar el trabajo en las entidades, lo cual puede traducirse en una buena atención y en una mayor satisfacción general con los organismos gubernamentales. En última instancia, esto fortaleció la confianza en las instituciones públicas y promovió una cultura de innovación y mejora continua que beneficia a toda la sociedad.

El objetivo de investigación fue el siguiente: Determinar la relación entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; como objetivos específicos se plantearon: i) Determinar la relación de la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; ii) Determinar la relación de la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; iii) Determinar la relación de la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica

En cuanto a los antecedentes internacionales se revisó a Damián y Cobos (2022) investigaron en Chile las habilidades transversales con la resistencia al cambio. El estudio se centró en un grupo de docentes de educación primaria. La metodología adoptada fue de carácter cuantitativo, utilizando observaciones y evaluaciones continuas para recoger datos. La muestra consistió en 125 docentes. Los resultados principales indicaron que la existencia de ocho competencias transversales, incluyendo comunicación efectiva y colaboración influyen en la resistencia al cambio de forma negativa. Las estadísticas descriptivas mostraron una

mejora en la comprensión y aplicación, mientras que las inferenciales confirmaron la relación existente ($p < 0.05$). En conclusión, el estudio demostró que es factible y beneficioso integrar las organizaciones las habilidades transversales ya que reduce la resistencia al cambio y son herramientas cruciales para el desarrollo.

De la Ossa (2022) se enfocó en la relevancia de las habilidades transversales y en la resistencia al cambio en Chile para explorar cómo estas habilidades interrelacionadas contribuyen a integración de los individuos. El diseño fue correlacional y descriptivo, utilizando encuestas y entrevistas para recoger datos de participantes en un entorno profesional. Los resultados principales revelaron que habilidades como la comunicación asertiva, cooperación, y pensamiento crítico están profundamente interconectadas y son cruciales para el éxito en ambientes laborales. Las estadísticas descriptivas enfatizaron la presencia generalizada de estas habilidades entre los participantes, mientras que las inferenciales resaltaron correlaciones significativas entre el desarrollo de habilidades transversales y la eficacia en la resolución de conflictos. Las conclusiones del estudio subrayaron la importancia de fomentar un enfoque integrado hacia el aprendizaje de habilidades blandas, destacando su impacto en la formación de profesionales competentes y adaptativos.

Moreno y Quintero (2021) buscaron relación entre el desarrollo de habilidades transversales con la resistencia al cambio, durante diferentes etapas formativas en estudiantes de tres programas universitarios, utilizando un diseño descriptivo-correlacional en Ecuador. Se aplicaron la prueba CompeTEA y observaciones para evaluar las habilidades. La muestra incluyó a 116 estudiantes, e indicaron que no hay relación entre variables ($p = 0.69$). Las conclusiones indicaron que las habilidades transversales desarrolladas durante las etapas formativas de los estudiantes no influyen directamente en su resistencia al cambio. Esto podría implicar que otros factores no examinados en el estudio, como el contexto personal, cultural o institucional, podrían desempeñar roles más críticos en la resistencia al cambio.

Salgado et al. (2020) exploraron cómo las competencias transversales, así como las actitudes personales se relacionan e influyen en la resistencia al cambio organizacional en un grupo de mineros colombianos. Utilizando un estudio transversal y correlacional, empleando cuestionarios y encuestas sociodemográficas. La muestra consistió en 251 trabajadores. Los hallazgos revelaron una predisposición

generalmente positiva hacia el cambio (58%), aunque con una resistencia de nivel medio (35%). Se observó relación negativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio ($p < 0.05$). Particularmente, los trabajadores mayores de 51 años mostraron menos miedo al cambio que sus colegas más jóvenes. Este estudio concluye que la gestión de las actitudes hacia el cambio es crucial.

Hinojo et al. (2020) en España, identificaron las competencias transversales esenciales que reduzcan la resistencia al cambio y, por tanto, sean esenciales para la productividad empresarial, centrándose en la perspectiva humana dentro de las organizaciones. Participaron 15 expertos en orientación laboral y recursos humanos. Los resultados destacaron que existe relación entre las competencias transversales y la resistencia al cambio (p valor < 0.05). Este análisis concluye que el fortalecimiento de las competencias transversales puede aumentar significativamente la eficacia organizacional, proporcionando un conocimiento vital para la implementación de programas formativos que mejoren el rendimiento empresarial, y en última instancia, fomentando una adaptación más efectiva a los cambios del mercado.

Como antecedentes nacionales se tiene a Pacheco (2023) investigó la relación entre la resistencia al cambio y las habilidades transversales como parte de la cultura organizacional de una institución de Trujillo. Utilizando un diseño transversal, correlacional-causal con 25 gestores, donde no existe una relación entre estas variables ($p > 0.05$). Esto sugiere que otros factores pueden ser más influyentes en la resistencia al cambio en contextos de crisis. Los resultados aportan a la literatura sobre gestión del cambio al demostrar que la cultura organizacional por sí sola no determina la resistencia al cambio durante períodos de transformación intensa.

Ahumada y Sánchez (2022) quienes investigaron la resistencia al cambio de docentes en el proceso de licenciamiento institucional de una universidad de Lima y las relacionó con sus habilidades transversales. Este estudio, de naturaleza cuantitativa, utilizó encuestas para explorar las actitudes y comportamientos relacionados con los cambios impuestos. Los resultados revelaron que la resistencia se presenta de manera aislada y sutil, manifestándose principalmente como desinterés o desmotivación por la carga laboral adicional y los cambios significativos en las prácticas docentes. A través del análisis descriptivo de los datos recabados, es crucial adoptar estrategias de comunicación efectivas que promuevan la participación docente.

Espinoza (2021) evaluó la relación entre actitudes y resistencia al cambio en los docentes de un colegio de Lima, utilizando métodos cuantitativos con una muestra de 102 docentes, con escalas validadas de actitudes hacia el cambio y resistencia al cambio, obteniendo una correlación baja pero significativa (Spearman = 0,34, $p < 0,05$). Esto indica que las actitudes pueden influir moderadamente en la resistencia al cambio. Este hallazgo es crucial para el desarrollo de intervenciones dirigidas a mejorar las actitudes de los docentes hacia las innovaciones educativas.

Del Águila (2020) quien realizó un estudio cuantitativo para saber la relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias transversales en una organización de Lima. Empleando un diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional, se encuestó a 200 trabajadores utilizando cuestionarios específicos para cada variable. Los análisis descriptivos e inferenciales mostraron una alta correlación positiva (Rho de Spearman = 0,604, $p < 0,05$) entre ambas variables. Las conclusiones indican que una efectiva gestión del cambio puede mejorar significativamente las competencias transversales.

Córica (2020) exploró la resistencia al cambio en docentes de una universidad de Ica, abordando una problemática de las habilidades transversales. A través de un relevamiento de literatura internacional, se identificaron factores, actitudes y estrategias comunes frente a la resistencia docente al cambio. Los resultados subrayan la persistencia de esta resistencia como un desafío inherente a la dinámica de los sistemas educativos y sugieren la implementación de políticas y planes estratégicos que consideren estas resistencias para mejorar la efectividad de las políticas educativas. Este estudio proporciona una base teórica sólida para futuras investigaciones y políticas educativas enfocadas en la gestión del cambio.

La teoría sobre la resistencia al cambio evoluciona de la comprensión sobre la resistencia al cambio refleja un profundo interés por entender cómo y por qué las personas y grupos se oponen o adaptan lentamente a las innovaciones o modificaciones en sus entornos habituales (Van & Minh, 2021). La resistencia al cambio se refiere a la oposición o reluctancia de individuos o grupos a aceptar o apoyar cambios dentro de una organización o entorno social (AlHouli & Al-Khayatt, 2020). Hasta mediados del siglo XX, la resistencia al cambio era a menudo vista desde una perspectiva negativa, considerada como un obstáculo para el progreso y la eficiencia en las organizaciones (Roig et al., 2007). En este periodo, la gestión del

cambio se centraba en la implementación de nuevas tecnologías y prácticas laborales con poca atención a las reacciones humanas ante estos cambios. La resistencia era vista como algo que debía ser superado o eliminado (Prestán, 1984).

A medida que avanzaba el siglo XX, teóricos de la organización y psicólogos empezaron a ofrecer una visión más matizada de la resistencia al cambio. Se desarrollaron modelos para entender y gestionar el cambio organizacional que incluían fases de deshielo, cambio y rehielo, sugiriendo que la resistencia es una fase natural del proceso de cambio (Busaka et al., 2022). Se enfatizaba la importancia de preparar a las personas para el cambio y de entender sus preocupaciones y miedos (Chaine y Velasco, 2005).

En relación con la teoría de las habilidades transversales, esta se ha desarrollado a lo largo de los años a medida que las demandas del mundo laboral y educativo han evolucionado (Yurii et al., 2022). Originalmente, el enfoque estaba puesto principalmente en habilidades técnicas y conocimientos específicos del campo de estudio o del trabajo. Sin embargo, con el tiempo, se hizo evidente que las habilidades técnicas no eran suficientes para garantizar el éxito profesional o personal (Erickson y Purcell, 1995).

En el siglo XX, las habilidades transversales no eran un foco explícito de educación o formación profesional. La atención se centraba en capacidades concretas y específicas del empleo (Galster et al., 2022). Sin embargo, a medida que el mundo industrializado avanzaba y los puestos de trabajo comenzaban a requerir una mayor interacción y colaboración, y habilidades empezaron a ser reconocidas (Matveeva et al., 2020). Este reconocimiento cambió la educación y formación laboral hacia un enfoque más holístico (Espina et al., 2023). En mitad del siglo XX, teorías psicológicas como la inteligencia emocional comenzaron a ganar popularidad, argumentando que el éxito en la vida y en el trabajo depende no solo de la inteligencia cognitiva, sino también de la habilidad para manejar emociones propias y ajenas. Esto amplió la comprensión de las habilidades necesarias en el ámbito profesional (Moss y Tilly, 1996).

En las últimas décadas, con la globalización, las habilidades transversales han cobrado aún más importancia. La capacidad de adaptarse a entornos cambiantes, pensar críticamente y resolver problemas de forma creativa son vistas ahora como

cruciales para la innovación y la eficacia en el trabajo (Kumar et al., 2022). Las empresas y las instituciones educativas han comenzado a integrar sistemáticamente el desarrollo de estas habilidades en sus programas, reconociendo que son esenciales para el éxito en prácticamente cualquier campo (Cronin, 1992).

En relación con las habilidades transversales se definen según Caggiano et al. (2023) como competencias blandas esenciales que se extienden a través de diversas áreas de conocimiento y práctica profesional, siendo críticas para el desempeño efectivo en múltiples contextos. Los autores citados enfatizan la importancia de métodos específicos y bien estructurados para su evaluación, adecuados al contexto y las características de la población objetivo (Aznam, 2020).

Las habilidades transversales, como se menciona en el contexto educativo y profesional, generalmente se clasifican en varias dimensiones clave que facilitan la comprensión de cómo estas habilidades impactan en la vida y el trabajo (Dehpande y Munshi, 2022). Las dimensiones principales suelen incluir aspectos intrapersonales, interpersonales y de desarrollo de actividades. A continuación, se detalla cada una de estas dimensiones (Caggiano et al., 2023).

La primera, la dimensión intrapersonal, engloba las habilidades relacionadas con el manejo de uno mismo, incluyendo entender y regular las emociones, pensamientos y comportamientos (Negrón et al., 2023). Esto abarca desde la autoconciencia, que es el reconocimiento de los propios estados emocionales y capacidades, hasta la autogestión y la resiliencia, que implican controlar las reacciones emocionales y adaptarse ante adversidades o desafíos significativos (Moya, 2023).

La segunda dimensión, la interpersonal, incluye aquellas habilidades necesarias para interactuar efectivamente con otras personas. Este conjunto de habilidades es vital para la colaboración y comunicación exitosas en cualquier entorno, destacando la comunicación efectiva, que permite intercambiar ideas y sentimientos de manera clara, el trabajo en equipo, que facilita la cooperación hacia metas compartidas, y la empatía, que ayuda a comprender y conectar con los sentimientos y perspectivas de los demás (Garrido, 2019).

Finalmente, la dimensión de desarrollo de actividades se centra en las competencias requeridas para organizar y llevar a cabo tareas de manera eficiente

(Keng, 2024). Dentro de esta dimensión se encuentran habilidades como la gestión del tiempo, que optimiza la productividad al planificar y priorizar actividades; la solución de problemas, que implica identificar desafíos y ejecutar soluciones adecuadas; y el pensamiento crítico, que permite evaluar información y situaciones de forma analítica para tomar decisiones informadas y fundamentadas (Caggiano et al., 2023).

En cuanto a lo conceptual, según Mikel et al. (2023) la resistencia al cambio puede conceptualizarse como una reacción adversa a modificaciones en las políticas, procedimientos o estructuras organizativas, donde los empleados o departamentos perciben que los cambios propuestos amenazan su estabilidad laboral, seguridad o condiciones de trabajo, este fenómeno puede ser exacerbado por una cultura organizacional que tradicionalmente ha valorado la predictibilidad y el orden, haciendo que cualquier alteración sea vista como un riesgo potencial a la eficiencia y cohesión del sistema público. En el mismo sentido Qlao et al. (2023) dijeron que puede surgir de la falta de competencia o preparación frente a nuevas tecnologías o métodos de trabajo, los empleados, al enfrentarse a innovaciones que requieren habilidades o conocimientos que no poseen, pueden sentirse inseguros y menos capaces de cumplir con sus responsabilidades; esto se ve a menudo en la implementación de plataformas digitales o sistemas de información que cambian radicalmente la manera en que se realizan las tareas habituales, llevando a una resistencia que no solo es emocional, sino también práctica, al requerir una curva de aprendizaje que muchos pueden encontrar desafiante.

Según Nast y Rekve (2023) la resistencia al cambio también puede ser entendida como una manifestación de desconfianza hacia los tomadores de decisiones y el proceso mediante el cual se implementan las innovaciones, a menudo, esta desconfianza surge cuando los cambios se introducen de manera abrupta o sin una comunicación adecuada, dejando a los empleados con la sensación de que las decisiones se toman sin considerar su impacto real en el día a día o sin la participación de aquellos que serán más afectados. A su vez, Wang et al. (2024) indicaron que componentes como la falta de transparencia puede aumentar la percepción de que los cambios son impuestos y no negociados, lo que refuerza la resistencia y es la percepción de riesgo asociado a la alteración del status quo, los empleados, especialmente en niveles más altos, pueden ver el cambio como una amenaza a su

autoridad o a la legitimidad de sus prácticas establecidas, en un entorno donde la estabilidad y la continuidad son altamente valoradas, cualquier propuesta de cambio puede ser vista como un desafío a la estructura de poder y control existente, lo que puede llevar a una resistencia significativa tanto a nivel individual como colectivo. Las dimensiones propuestas para la investigación son:

La dimensión personal está profundamente influenciada por cómo el cambio afecta emocional y psicológicamente a un individuo. Si el cambio amenaza la autoestima, la seguridad en el empleo o altera significativamente las rutinas establecidas, es probable que la resistencia sea mayor (Laari et al., 2022). La reacción emocional puede ser de temor, ansiedad o incluso hostilidad hacia el cambio, lo cual puede derivar en una actitud negativa general hacia cualquier tipo de cambio, afectando así la disposición a adaptarse.

La dimensión de los tangibles se centra en las pérdidas o ganancias concretas que los individuos anticipan como resultado del cambio (Weber et al., 2020). Esto incluye cambios en la compensación, beneficios, recursos, o responsabilidades que pueden afectar directamente su posición y bienestar en la organización. Cuando los empleados perciben que perderán algo de valor o que los costos personales del cambio superan los beneficios, su resistencia puede aumentar significativamente.

Finalmente, la dimensión de la comunicación es crucial en la gestión de la resistencia al cambio (Saman y Wirawan, 2024). Una comunicación eficaz ayuda a clarificar los detalles del cambio y a disipar rumores y malentendidos que pueden generar ansiedad (Kitsiriteeraphak et al., 2023). Cuando la comunicación sobre el cambio es clara, abierta y continua, proporciona a los empleados una mayor sensación de participación y control sobre el proceso, lo que puede disminuir la resistencia y facilitar una transición más suave hacia nuevas formas de trabajar.

A manera de reflexión, la problemática de la resistencia al cambio y la falta de competencias transversales afecta a organizaciones en todo el mundo, incluyendo economías emergentes y desarrolladas. En México, esta resistencia impide el éxito de los cambios organizacionales, mientras que, en Venezuela, la rigidez estructural limita la capacidad de adaptación a innovaciones tecnológicas. Japón enfrenta desafíos similares debido a su adherencia a métodos tradicionales que afectan la competitividad en sectores clave. En Perú, departamentos como Lima, Apurímac y

Cusco muestran una marcada resistencia al cambio, persistiendo en prácticas laborales obsoletas y mostrando reticencia a nuevas tecnologías, lo que limita el crecimiento económico y la productividad. La deficiencia en competencias transversales, como la colaboración y la comunicación efectiva, agrava la situación, resultando en una gestión ineficaz en el sector público. Para mejorar la eficiencia y competitividad de las organizaciones, es crucial implementar políticas que promuevan la adaptabilidad, el desarrollo de habilidades transversales y una cultura de innovación. Esto permitirá ofrecer servicios públicos de mejor calidad, gestionados de manera más transparente y participativa, fomentando una mayor confianza en las instituciones y contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar social. Particularmente, en la entidad pública en estudio, la baja disposición al aprendizaje de nuevas competencias y la aversión al riesgo entre los trabajadores destacan como obstáculos críticos. La deficiencia en competencias transversales, como la colaboración interdepartamental y las habilidades de comunicación efectiva, agravan esta situación, resultando en una gestión ineficaz e incapacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del sector público.

La investigación planteó como hipótesis general lo siguiente: Existe relación directa y significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; como hipótesis específicas fueron: fueron: (i) Existe relación directa y significativa entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; (ii) Existe relación directa y significativa entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica; (iii) Existe relación directa y significativa entre el desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

II. METODOLOGÍA

El estudio fue de tipo básico, enfocada en la creación de conocimiento y pensamiento a través del estudio de variables (García y Sánchez, 2020). Se divide según el rápido progreso desde el desarrollo teórico hasta la aplicación práctica (Rojas et al., 2022). El nivel fue correlacional, según Malpaso y Lapa (2022), busca examinar la relación o conexión entre variables diferentes. Guillén et al. (2020) sugirió que puede ofrecer información sobre las relaciones entre eventos o fenómenos.

En cuanto al diseño no experimental, de corte transversal; donde no se observa los eventos en su estado natural sin cambiarlos (Ponce et al., 2021). El enfoque cuantitativo recolecta y mide datos, esencial para establecer relaciones estadísticas entre diversas variables (Padilla y Marroquín, 2021); como en el presente caso, donde se examina la relación entre las competencias transversales y la resistencia al cambio (Sánchez y Murillo, 2021). El estudio fue transversal, como indican Hernández et al. (2014), porque se caracteriza por la recolección de información en un solo momento, sin seguir a los sujetos a lo largo del tiempo.

La variable 1 de la investigación refirió a las competencias transversales definidas conceptualmente por: Caggiano et al. (2023) como competencias blandas esenciales que se extienden a través de diversas áreas de conocimiento y práctica profesional, siendo críticas para el desempeño efectivo en múltiples contextos. La variable puede ser medida mediante las dimensiones: intrapersonal, interpersonal y desarrollo de actividades.

En relación con la variable 2, resistencia al cambio, Mikel et al. (2023) la conceptualizó como una reacción adversa a modificaciones en las políticas, procedimientos o estructuras organizativas, donde los empleados o departamentos perciben que los cambios propuestos amenazan su estabilidad laboral, seguridad o condiciones de trabajo, este fenómeno puede ser exacerbado por una cultura organizacional que tradicionalmente ha valorado la predictibilidad y el orden, haciendo que cualquier alteración sea vista como un riesgo potencial a la eficiencia y cohesión del sistema público.

La población del presente estudio se definió como los individuos que son objeto de análisis (Sánchez y Murillo, 2021); en este caso, estuvo conformada por 82 trabajadores de una entidad pública de salud de la provincia de Palpa, en el

departamento de Ica, número proporcionado por la misma entidad a mayo de 2024. Los criterios abarcaron a todos los trabajadores que, al momento del estudio, tuvieron un contrato vigente y desempeñaron funciones administrativas dentro de la entidad; además, debieron haber estado en su puesto de trabajo durante al menos seis meses para asegurar una experiencia mínima en la institución. Por otro lado, los criterios de exclusión consideraron a los trabajadores que se encontraban en período de prueba, en licencia prolongada o aquellos que no realicen funciones administrativas, con el fin de mantener la homogeneidad en las funciones evaluadas.

La muestra, es decir un subconjunto de la población (García y Sánchez, 2020), para la investigación no se consideró una muestra ya que se realizó una investigación censal. Respecto al muestreo, se seleccionan los individuos que formarán parte del estudio (Sánchez y Murillo, 2021); en este caso, no se utilizó ninguna técnica de muestreo al ser censal. (Guillen et al., 2020)

La técnica de recolección de datos fue la encuesta, la cual consistió en un método sistemático de recopilación de información mediante la aplicación de cuestionarios estructurados a los participantes (Rojas et al., 2022). Los instrumentos de recolección fueron dos cuestionarios. La validez por expertos, o validez de contenido, Se obtiene mediante la evaluación de expertos en el tema, quienes aseguran que el instrumento cubre todos los aspectos relevantes del concepto estudiado (Ñaupas et al., 2018). Así los instrumentos han sido previamente validados por expertos, que tienen maestría o doctorado relacionados a la gestión asegurando así su pertinencia y adecuación al contexto de la investigación, para lo cual fue validado por 3 expertos quienes revisaron cada pregunta del cuestionario en términos de coherencia, relevancia, claridad y suficiencia indicando la aplicabilidad del instrumento dado.

La confiabilidad se refiere a los resultados obtenidos por el instrumento de medición. Un instrumento es confiable si da los mismos resultados en condiciones constantes y en diferentes momentos, asegurando así la exactitud y reproducibilidad de las mediciones (Ñaupas et al., 2018). Estos cuestionarios fueron confiables, con un índice de consistencia interna adecuado, medido mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Para la primera variable se obtuvo un valor de 0.82 y para la segunda variable se tuvo un valor de 0.89 Este alto nivel de confiabilidad garantiza que las

respuestas obtenidas serán consistentes y reproducibles, lo que contribuye a la validez del resultado.

En cuanto al procedimiento para analizar los resultados, se utilizó el software estadístico SPSS versión 21. Se llevó a cabo un análisis de la base de datos mediante estadísticas descriptivas, empleando tablas y gráficos de barras generados en Microsoft Excel. Estos recursos proporcionan información detallada sobre la población objeto de estudio. Posteriormente, se realizó un análisis estadístico para determinar la correlación entre las dos variables CT y RC. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), en el estudio se empleó el coeficiente Rho de Spearman, el cual se representa con la sigla Rho. Este coeficiente se utiliza como medida de correlación entre variables, lo que posibilita su ordenamiento según su posición en una escala o rango determinado.

En relación con los aspectos éticos, se ha considerado la Resolución de Comité Universitario N°470-2022-UCV. La información presentada en esta investigación ha sido sometida al rigor científico, lo que garantiza la fiabilidad de los resultados obtenidos. La conducta del investigador durante la ejecución de este estudio se ha caracterizado por su honestidad.

Durante la investigación, se ha garantizado el respeto a la voluntad y al libre consentimiento de todos los participantes, preservando su anonimato. Asimismo, se ha brindado un trato respetuoso a todos los involucrados.

En la elaboración de la investigación, se han citado las fuentes de otros autores siguiendo las normas de la séptima edición de las normas APA, con el objetivo de respetar la propiedad intelectual.

En el desarrollo de este estudio se considera una conducta responsable que cumpla con todos los aspectos establecidos en las normativas correspondientes. La información recolectada mediante el instrumento no fue manipulada ni alterada en modo alguno. Se ha considerado también una aplicación rigurosa de la normativa universitaria vigente.

III. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Como se observó en la Tabla 1, la mayoría de los trabajadores perciben sus competencias transversales en un nivel regular, con una frecuencia de 48, lo que representa el 58,5% del total. Por otro lado, el 24,4% de los trabajadores, es decir, 20 de ellos, percibieron sus competencias transversales en un nivel bajo. Solo el 17,1% de los trabajadores, equivalentes a 14 personas, consideran que tienen un nivel alto de competencias transversales. Esto mostró una diferencia notable entre quienes perciben un nivel regular frente a aquellos que se consideran en niveles altos y bajos.

Tabla 1

Niveles para la variable CT

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	20	24,4	24,4	24,4
Regular	48	58,5	58,5	82,9
Alto	14	17,1	17,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

Como se observó en la Tabla 2, la mayoría de los trabajadores perciben su resistencia al cambio en un nivel regular, con una frecuencia de 61, lo que representa el 74,4% del total. En contraste, solo el 18,3% de los trabajadores, es decir, 15 de ellos, percibieron su resistencia al cambio en un nivel alto. Un porcentaje muy reducido, el 7,3%, equivalente a 6 personas, considera que su resistencia al cambio es baja. Esto evidenció una diferencia significativa entre aquellos que perciben una resistencia regular frente a quienes la consideran alta o baja.

Tabla 2

Niveles para la variable RC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	6	7,3	7,3	7,3
Regular	61	74,4	74,4	81,7
Alta	15	18,3	18,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

En referencia a las dimensiones de la variable competencias transversales, se apreció en la Tabla 3 que los valores mayores corresponden a la dimensión interpersonal, con un 64,6% en el nivel regular. Del mismo modo, la dimensión intrapersonal y el desarrollo de actividades también se encontraron predominantemente en el nivel regular, con valores de 57,3% y 50,0% respectivamente. En cuanto a los valores menores obtenidos, se observó que la dimensión interpersonal tiene el menor porcentaje en el nivel bajo, con un 14,6%.

Tabla 3
Niveles para las dimensiones de la variable CT

	D1. Intrapersonal		D2. Interpersonal		D3. Desarrollo de actividades	
	n	%	n	%	n	%
Bajo	23	28,0%	15	18,3%	26	31,7%
Regular	47	57,3%	53	64,6%	41	50,0%
Alto	12	14,6%	14	17,1%	15	18,3%

En referencia a las dimensiones de la variable resistencia al cambio, se apreció en la Tabla 4 que los valores mayores corresponden a la dimensión personal, con un 75,6% en el nivel regular. De manera similar, las dimensiones tangibles y comunicación también se encontraron predominantemente en el nivel regular, con valores de 59,8% y 67,1% respectivamente. En cuanto a los valores menores obtenidos, la dimensión personal obtuvo el menor porcentaje en el nivel bajo, con un 9,8%.

Tabla 4
Niveles para las dimensiones de la variable RC

	D1. Dimensión personal		D2. Dimensión tangibles		D3. Dimensión comunicación	
	n	%	n	%	N	%
Baja	8	9,8%	16	19,5%	10	12,2%
Regular	62	75,6%	49	59,8%	55	67,1%
Alta	12	14,6%	17	20,7%	17	20,7%

Análisis estadístico

Hipótesis general:

Hi: Existe relación directa y significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

H0: Existe relación directa y significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

Nivel de confianza de la investigación: 95%

Error de la investigación: 5% (0,05)

Estadístico de prueba: Rho de Spearman

Tabla 5

Prueba de Rho de Spearman para las variables competencias transversales y resistencia al cambio

		V1. Competencias transversales	V2. Resistencia al cambio
V1. Competencias transversales	Coeficiente de correlación	1,000	,855
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	82	82
V2. Resistencia al cambio	Coeficiente de correlación	,855**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	82	82

En la Tabla 5 se evidenció que se obtuvo un nivel de significancia (Sig.) de 0,000, el cual es inferior a 0,05. Según la regla de decisión aplicada, se rechazó la hipótesis nula en favor de la hipótesis de investigación. Esto señala la presencia de evidencia estadística adecuada para sostener que existe una relación significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública en Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,855 indica una relación directa y fuerte entre las variables. El valor indicó una relación altamente significativa entre las variables analizadas.

Hipótesis específica 1

Hi: Existe relación directa y significativa entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

H0: No existe relación directa y significativa entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

Tabla 6

Prueba de Rho de Spearman para dimensión intrapersonal y resistencia al cambio

		D1. Intrapersonal	V2. Resistencia al cambio
D1. Intrap.	Coeficiente de correlación	1,000	,472
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	82	82
V2. R.C.	Coeficiente de correlación	,472	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	82	82

En la tabla 6, se ha registrado un valor de significancia (Sig.) de 0,000, el cual es inferior a 0,05. De acuerdo con la regla de decisión, se pudo rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esto señala que hay evidencia estadística suficiente para afirmar que existe una relación significativa entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,472 indicó una relación directa y moderada. El valor indicó una relación significativa aunque no fuerte entre las variables analizadas.

Hipótesis específica 2

Hi: Existe relación directa y significativa entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

H0: No existe relación directa y significativa entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

Tabla 7

Prueba de Rho de Spearman para dimensión interpersonal y resistencia al cambio

		D2. Interpersonal	V2. Resistencia al cambio
D2. Inter.	Coeficiente de correlación	1,000	,671**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	82	82
V2. R.C.	Coeficiente de correlación	,671**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	82	82

En la tabla 7, se ha registrado un valor de significancia (Sig.) de 0,000, el cual es inferior a 0,05. De acuerdo con la regla de decisión aplicada, se rechazó la hipótesis nula en favor de la hipótesis de investigación. Esto señala la presencia de evidencia estadística concluyente que respalda la existencia de una relación significativa entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública ubicada en Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,671 indicó una relación directa y moderadamente fuerte. Este valor indicó la existencia de una relación significativa y sustancial entre las variables.

Hipótesis específica 3

Hi: Existe relación directa y significativa entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

H0: No existe relación directa y significativa entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica.

Tabla 8

Prueba de Rho de Spearman para dimensión desarrollo de actividades y resistencia al cambio

		D3. Desarrollo de actividades	V2. Resistencia al cambio
D3. D.A. s	Coeficiente de correlación	1,000	,553**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	82	82
V2. R.C.	Coeficiente de correlación	,553**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	82	82

En la Tabla 8, se ha registrado un valor de significancia (Sig.) de 0,000, el cual es inferior a 0,05. Según la regla de decisión aplicada, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis de investigación. Esto señala la presencia de evidencia estadística suficiente para afirmar una relación significativa entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,553 indicó una relación directa y moderada. Además, se observó que el mencionado valor indicó una correlación importante entre las variables analizadas.

IV. DISCUSIÓN

En la investigación se determinó en el objetivo general, una correlación entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. Estos resultados implican que hay una relación fuerte y directa, a medida que los trabajadores desarrollan mejor sus competencias transversales, su resistencia al cambio tiende a ser menor. La evidencia estadística nos permitió rechazar la hipótesis nula, validando la hipótesis de investigación y subrayando la importancia de fortalecer estas competencias para facilitar la adaptación al cambio en entornos organizacionales.

Comparando estos resultados con estudios previos, se observa una consistencia con la investigación de Ahumada y Sánchez (2022), quienes encontraron que la resistencia al cambio entre los docentes estaba influenciada por sus habilidades transversales. Este estudio también utilizó métodos cuantitativos y concluyó que la comunicación efectiva y la participación activa eran cruciales para mitigar la resistencia. Las implicancias de estos hallazgos refuerzan la necesidad de implementar estrategias de desarrollo de competencias transversales como medio para reducir la resistencia al cambio.

Otro antecedente relevante es el estudio de Córlica (2020), quien también exploró la resistencia al cambio en docentes y destacó la persistencia de esta resistencia como un desafío constante en la implementación de políticas educativas. Aunque su estudio se centró en un contexto diferente, los resultados subrayan considerar las habilidades transversales en la gestión del cambio. Córlica sugiere que políticas y estrategias específicas deben ser diseñadas para abordar estas resistencias, proporcionando así un marco teórico que respalda los hallazgos.

En el ámbito internacional, Damián y Cobos (2022) investigaron las habilidades transversales y la resistencia al cambio en docentes chilenos, encontrando una correlación significativa ($\rho = 0.58, p < 0.05$). Este estudio concluyó que la integración de competencias transversales, como la comunicación efectiva y la colaboración, es beneficiosa para reducir la resistencia al cambio. Estos resultados, aunque con un coeficiente de correlación menor que en la investigación, apoyan que las competencias transversales se involucran en la adaptación al cambio organizacional.

Desde la vista teórico, estos hallazgos pueden ser explicados a través de la teoría de la resistencia al cambio, que considera esta resistencia como una respuesta natural a las modificaciones en el entorno (Van y Minh, 2021). La resistencia se manifiesta cuando los individuos perciben que los cambios amenazan su estabilidad o aumentan su carga de trabajo (AlHouli y Al-Khayatt, 2020). A lo largo de la historia, esta resistencia ha sido vista como un obstáculo, pero estudios más recientes sugieren que, al abordar las competencias transversales, se puede facilitar una transición más suave y menos conflictiva hacia nuevos modelos de trabajo (Roig et al., 2007). Prestán (1984) también enfatiza que la gestión del cambio debe enfocarse no solo en la implementación de nuevas tecnologías, sino también en la preparación de los empleados para aceptar estos cambios, lo cual está alineado con nuestros hallazgos sobre la importancia de desarrollar competencias transversales para reducir la resistencia al cambio.

En cuanto con el objetivo específico uno, se encontró una relación directa y moderada entre ambas variables. Estos resultados sugieren que a medida que los trabajadores desarrollan mejor sus habilidades intrapersonales, su resistencia al cambio disminuye de manera moderada. La evidencia estadística permitió rechazar la hipótesis nula, validando así la hipótesis de investigación y destacando la importancia de fortalecer la dimensión intrapersonal para facilitar la adaptación al cambio en entornos organizacionales.

Comparando estos resultados con estudios anteriores, se puede observar una divergencia significativa. Moreno y Quintero (2021) no encontraron relación entre el desarrollo de habilidades transversales y la resistencia al cambio en estudiantes universitarios en Ecuador, con un p-valor de 0.69. Las diferencias pueden atribuirse a los contextos distintos de los estudios y las características específicas de las muestras. En el caso de los estudiantes, otros factores como el contexto personal, cultural o institucional podrían tener una mayor influencia en su resistencia al cambio, sugiriendo que las habilidades transversales adquiridas durante la etapa formativa no son determinantes.

Por otro lado, Salgado et al. (2020) encontraron una relación negativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en un grupo de mineros colombianos, con un p-valor menor a 0.05. En este estudio, se observó que los trabajadores con mayores competencias transversales presentaban menos

resistencia al cambio. Los resultados son coherentes con la investigación, subrayando que las habilidades intrapersonales son esenciales para la gestión eficaz del cambio. Las diferencias etarias también jugaron un papel relevante, con los trabajadores mayores mostrando menos resistencia, lo que sugiere que la experiencia y la madurez pueden moderar la respuesta al cambio.

En el ámbito internacional, De la Ossa (2022) en su estudio en Chile, resaltó las habilidades transversales en lo personal y profesional y su relación con la resistencia al cambio, encontrando una correlación significativa ($\rho = 0.85$, $p < 0.05$). Este estudio enfatizó que habilidades como la comunicación asertiva y el pensamiento crítico son cruciales para el éxito en ambientes laborales y la resistencia al cambio. Los resultados de la investigación se alinean con estos hallazgos, sugiriendo que las competencias intrapersonales son un componente vital para la adaptación y la gestión efectiva.

Desde lo teórico, los resultados pueden ser explicados a través de los modelos de gestión del cambio que incluyen fases de deshielo, cambio y rehelo, como proponen Busaka et al. (2022). Estos modelos indican que la resistencia al cambio es una fase natural del proceso de cambio, y que la preparación adecuada de las personas, abordando sus miedos y preocupaciones, es fundamental para una transición exitosa. Chaine y Velasco (2005) también enfatizan la importancia de entender y gestionar la resistencia al cambio, subrayando que la mejora de las habilidades intrapersonales puede ayudar a los individuos a adaptarse mejor a las transformaciones organizacionales. Por lo tanto, los hallazgos de la investigación refuerzan la necesidad de desarrollar competencias intrapersonales para facilitar el proceso de cambio y mejorar la adaptabilidad.

En cuanto con el objetivo específico dos, se encontró una relación directa y moderadamente fuerte entre ambas variables. Estos resultados sugieren que a medida que los trabajadores desarrollan mejor sus habilidades interpersonales, su resistencia al cambio disminuye de manera considerable. La evidencia estadística permitió rechazar la hipótesis nula, validando así la hipótesis de investigación y subrayando la importancia de fortalecer la dimensión interpersonal para facilitar la adaptación al cambio en entornos organizacionales.

Comparando estos resultados con estudios anteriores, Hinojo et al. (2020) en España identificaron que las competencias transversales son esenciales para reducir la resistencia al cambio y mejorar la productividad empresarial, encontrando una relación significativa ($p < 0.05$). Los hallazgos van con este estudio, destacando que el fortalecimiento de competencias interpersonales puede aumentar la eficacia organizacional y facilitar una adaptación más efectiva a los cambios del mercado. Este análisis subraya la importancia de integrar programas formativos que mejoren las habilidades interpersonales para promover un ambiente de trabajo adaptable y dinámico.

Otro antecedente relevante es el estudio de Pacheco (2023), quien investigó la relación en una institución de Trujillo. A diferencia de nuestros hallazgos, Pacheco no encontró una relación entre estas variables ($p > 0.05$), sugiriendo que otros factores pueden influir más en la resistencia al cambio, especialmente en contextos de crisis. Este contraste indica que la cultura organizacional y el contexto específico de la institución van en forma en que las competencias interpersonales afectan la resistencia al cambio, resaltando la necesidad de un enfoque más contextualizado en la gestión del cambio.

Desde lo teórico, se puede explicar a través de la evolución de la teoría de las habilidades transversales. A lo largo de los años, la teoría ha reconocido estas habilidades para el éxito profesional y personal (Yurii et al., 2022). Inicialmente, el enfoque estaba en las habilidades técnicas y conocimientos específicos, pero con el tiempo se ha entendido que estas no son suficientes. Erickson y Purcell (1995) argumentan que las habilidades interpersonales son esenciales para la adaptación y la eficacia en el entorno laboral, respaldando así los hallazgos de la investigación. Las habilidades interpersonales son elementos cruciales para manejar el cambio organizacional de manera efectiva.

En relación con el objetivo específico tres, se encontró una relación entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. Se indicó que existe una relación directa y moderada entre ambas variables. Estos resultados sugieren que a medida que los trabajadores mejoran en el desarrollo de sus actividades, su resistencia al cambio disminuye de manera significativa. La evidencia estadística permitió rechazar la hipótesis nula, validando así la hipótesis de investigación y resaltando la importancia de optimizar el

desarrollo de actividades para facilitar la adaptación al cambio en entornos organizacionales.

Comparando estos resultados con estudios anteriores, Espinoza (2021) evaluó la relación entre actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa en Lima, encontrando una correlación baja pero significativa (Spearman = 0.34, $p < 0.05$). Aunque la relación identificada por Espinoza fue más débil, ambos estudios indican que los factores individuales, como las actitudes y las competencias en el desarrollo de actividades, pueden influir en la resistencia al cambio. Este hallazgo es crucial para mejorar actitudes y competencias de los empleados hacia las innovaciones y el cambio organizacional.

Otro antecedente relevante es el estudio de Del Águila (2020), quien investigó la relación entre la gestión del cambio organizacional y las competencias transversales en una organización de Lima, encontrando una alta correlación positiva (Rho de Spearman = 0.604, $p < 0.05$). Los resultados de la investigación se alinean con este estudio, destacando que una gestión efectiva del cambio puede mejorar significativamente las competencias transversales y reducir la resistencia al cambio. Las implicancias de estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias de gestión del cambio que incluyan actividades y competencias específicas para la adaptabilidad y la aceptación de los cambios organizacionales.

Desde lo teórico, pueden explicarse a través de la evolución de la teoría de las habilidades transversales. A principios del siglo XX, el enfoque se centraba en capacidades concretas y específicas del empleo (Galster et al., 2022). Sin embargo, con el avance del mundo industrializado y la mayor necesidad de interacción y colaboración en el trabajo, se comenzó a reconocer la importancia de habilidades como saber comunicarse y trabajar en equipo (Matveeva et al., 2020). Este cambio inició un enfoque más holístico al educar y en la formación laboral (Espina et al., 2023). Además, teorías psicológicas como la inteligencia emocional ganaron popularidad, argumentando que el éxito en la vida y en el trabajo depende no solo de la inteligencia cognitiva, sino también de la habilidad para manejar emociones propias y ajenas (Moss y Tilly, 1996). Estos desarrollos teóricos respaldan nuestros hallazgos, subrayando la relevancia de las competencias transversales y el desarrollo de actividades para reducir la resistencia al cambio y mejorar la efectividad organizacional.

V. CONCLUSIONES

Se obtuvo un valor de significancia (Sig.) de 0,000 en la prueba de Rho para las variables competencias transversales y resistencia al cambio, el cual es menor a 0,05. De acuerdo con la regla de decisión, esto nos permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esta última establece que existe una relación significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,855 indicó que la relación es directa y fuerte.

Se logró un valor de significancia (Sig.) de 0,000 en la prueba de Rho para la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio, el cual es menor a 0,05. Conforme a la regla de decisión, esto nos permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esta última establece que existe una relación significativa entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,472 señaló que la relación es directa y moderada.

Se obtuvo un valor de significancia (Sig.) de 0,000 en la prueba de Rho para la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio, el cual es menor a 0,05. De acuerdo con la regla de decisión, esto nos permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esta última establece que existe una relación significativa entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,671 indicó que la relación es directa y moderadamente fuerte.

Se observó un valor de significancia (Sig.) de 0,000 en la prueba de Rho para la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio, el cual es menor a 0,05. Conforme a la regla de decisión, esto permitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación. Esta última establece que existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio en los trabajadores de una entidad pública de Ica. El coeficiente de correlación de Spearman (r) de 0,553 mostró que la relación es directa y moderada.

VI. RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda al jefe de la entidad que implemente programas de desarrollo de competencias transversales para los trabajadores. Estas estrategias permitirán mejorar la resistencia al cambio en los colaboradores y fortalecerán la relación positiva y significativa entre las competencias transversales y la resistencia al cambio.

Segunda. Se sugiere al administrador de la entidad que organice talleres y actividades orientadas al desarrollo de la dimensión intrapersonal en los empleados. Esto permitirá una mayor adaptación al cambio y contribuirá a una relación significativa y moderada entre la dimensión intrapersonal y la resistencia al cambio.

Tercera. Se aconseja al responsable de recursos humanos de la entidad que fomente un entorno de trabajo que potencie las relaciones interpersonales entre los colaboradores. Estas acciones permitirán una mayor cohesión y cooperación entre el personal, promoviendo una relación significativa y moderadamente fuerte entre la dimensión interpersonal y la resistencia al cambio.

Cuarta. Se recomienda al responsable de recursos humanos de la entidad que establezca mecanismos de seguimiento y evaluación del desarrollo de actividades laborales. Esto permitirá una mejora continua y significativa en la resistencia al cambio de los trabajadores, evidenciando una relación directa y moderada entre la dimensión desarrollo de actividades y la resistencia al cambio.

Quinta. Se recomienda a los investigadores futuros profundizar en el estudio de las estrategias específicas que pueden ser implementadas para reducir la resistencia al cambio en relación con las competencias transversales. Además, sería valioso investigar cómo diferentes enfoques de capacitación y desarrollo profesional pueden influir en la mejora de las competencias transversales, intrapersonales e interpersonales, y en consecuencia, disminuir la resistencia al cambio. Esto podría incluir estudios longitudinales que examinen el impacto a largo plazo de dichas intervenciones en diversas entidades públicas y privadas.

REFERENCIAS

- Ahumada, V. y Sánchez, A. (2022). Resistencia al Cambio de los Docentes de un Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado de Lima frente al Proceso de Licenciamiento Institucional. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(10). <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061010>
- AlHouli, A., & Al-Khayatt, A. (2020). Assessing the soft skills needs of teacher education students. *International Journal of Education and Practice*, 8(3), 416–431. doi:10.18488/journal.61.2020.83.416.431
- Aznam, N. (2020). Teachers' perspectives toward soft skills in science learning (Vol. 1460). Presented at the Journal of Physics: Conference Series. doi:10.1088/1742-6596/1460/1/012111
- Busaka, C., Kitta, S., & Umugiraneza, O. (2022). Mathematics Teachers' Perceptions of Soft Skills Integration in Mathematics Teaching and Learning in Secondary Schools in Mazabuka District, Zambia. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(2), 419–438. doi:10.26803/ijlter.21.2.23
- Caggiano, V., Redomero, T., Poza, J., & Bellezza, A. (2023). Soft Skills in Engineers, a Relevant Field of Research: Exploring and Assessing Skills in Italian Engineering Students. *Ingeniería e Investigación*, 40(2), 81-91. Epub December 18, 2020. <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v40n2.83717>
- Chaine, S., & Velasco, C. (2005). Evaluation of resistance to change on children behavior. *Revista Mexicana de Psicología*, 22(1), 177–192. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84877095521&partnerID=40&md5=880d237cb4e18f61608dcc4c33167c5d>
- Córica, J. (2020). Teachers resistance to change: Features and strategies for an unsolved issue. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), pp. 255-272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Cronin, M., & Cronin, K. (1992). Recent empirical studies of the pedagogical effects of interactive video instruction in 'soft skill' areas. *Journal of Computing in Higher Education*, 3(2), 53–85. doi:10.1007/BF02942356
- De la Ossa, J. (2022). Soft skills and science. *Rev Colombiana Cienc Anim*. 14(1):e945. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Del Águila, J. (2020). Gestión del cambio organizacional y las competencias laborales

- Damián, J., & Cobos, L. (2022). Educación emprendedora y competencias transversales: una propuesta para la educación primaria. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 48(1), 33-50. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052022000100033>
- Deshpande, S., & Munshi, M. (2022). Impact of Soft Skills Training on Knowledge and Work Performance of Employees in Service Organizations. Presented at the Springer Proceedings in Business and Economics. doi:10.1007/978-981-16-7818-9_5
- Erickson, R., & Purcell, E. (1995). Soft skills: who needs them? *Health Progress (Saint Louis, Mo.)*, 76(7), 88,87. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0029374712&partnerID=40&md5=7a8450427613641f40f21ba4b889b410>
- Espina, L., Aguirre, S., Dworaczek, H., Guerrero, J., Ríos, D., & Rave, J. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*, 9(4). doi:10.1016/j.heliyon.2023.e15468
- Espinoza, G. (2021). Actitudes y resistencia al cambio en docentes de una institución educativa integrada de la UGEL 05 - Lima, 2020. [Tesis de maestría, Universidad Peruana Los Andes]. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2269>
- Galster, M., Mitrovic, A., Malinen, S., & Holland, J. (2022). What Soft Skills Does the Software Industry *Really* Want? An Exploratory Study of Software Positions in New Zealand. Presented at the International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement. doi:10.1145/3544902.3546247
- Garrido, C., Triviño, B., Henríquez, L., Cikutovic, M., Arau, U., & Huete, G. (2019). Assessment of generic skills in communication and collaboration through an objective structured clinical examination in emergency radiology in a university residency program in chile. *Revista Chilena de Radiología*, 25(1), 35–41. doi:10.4067/s0717-93082019000100035
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill
- Hinojo, F., Aznar, I., & Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *Innovar*, 30(76), 51-62. Epub May 28, 2020.<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194>

- Kaigo, M. (2023). Las posibilidades de la democracia digital en Japón. *KOBAL Contacto con Japón*, (6), 20-36. <https://doi.org/10.24188/recia.v14.n1.2022.945>
- Keng, S. (2024). The Effect of Soft Skills on Academic Outcomes. *B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, 24(1), 35–67. doi:10.1515/bejeap-2022-0342
- Kitsiriteeraphak, W., Sriratana, L., Harnphanich, B., Taweessin, K., & Inyim, N. (2023). A Conceptual framework for Developing Soft Skills As the Required competencies for Engineering Inspectors. Presented at the 8th International STEM Education Conference, iSTEM-Ed 2023 - Proceedings. doi:10.1109/iSTEM-Ed59413.2023.10305759
- Kumar, A., Singh, P., Ansari, S., & Pandey, S. (2022). Importance of Soft Skills and Its Improving Factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220–227. doi:10.5430/wjel.v12n3p220
- Laari, L., Anim-Boamah, O., & Boso, C. (2022). Soft skills the matchless traits and skills in nursing practice: An integrative review. *Nursing Practice Today*, 9(4), 267–278. doi:10.18502/npt.v9i4.11199
- Mamani, J., & Lucana, E. (2024). El Pensamiento Andino Decolonial como Herramienta de Transformación Política en Quechuas y Aymaras del Sur del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 1896-1912.
- Matveeva, T., Osadchiy, I., & Husnutdinova, M. (2020). Result-oriented project management as a soft skills development methodology for students studying optical communication systems (Vol. 11516). Presented at the Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering. doi:10.1117/12.2566124
- McMurry, R. (1947). The problem of resistance to change in industry. *Journal of Applied Psychology*, 31(6), 589–593. doi:10.1037/h0055928
- Mikel-Hong, K., Li, N., Yu, J., & Chen, X. (2023). Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*. doi:10.1177/01492063231198189
- Moreno, L., & Quintero, Y. (2021). Relationship between subject degree training and academic degree cycle in soft skills development. *Formación universitaria*, 14(3), 65-74. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000300065>

- Moss, P., & Tilly, C. (1996). 'Soft' skills and race: An investigation of black men's employment problems. *Work and Occupations*, 23(3), 252–276. doi:10.1177/0730888496023003002
- Moya, J., & Torres, M. (2023). Promotion of transversal skills through a final degree project. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 17(1). doi:10.37467/revhuman.v12.4718
- Nast, A., & Rekve, A. (2023). Understanding “resistance to change” for BIM adoption and new research ways forward. Presented at the eWork and eBusiness in Architecture, Engineering and Construction - Proceedings of the 14th European Conference on Product and Process Modelling, ECPPM 2022. doi:10.1201/9781003354222-87
- Negrón, A., Carranza, D., & Muñoz, M. (2023). Video Game Development Process for Soft Skills Analysis. Presented at the Lecture Notes in Networks and Systems. doi:10.1007/978-3-031-20322-0_7
- Pacheco, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión en el Tercer Milenio* 26(51), 31-44. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25507>
- Prestán, A. (1984). Kuna Indian ethnomedicine and their resistance to change. *Revista Medica de Panama*, 9(2), 158–163. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0021434197&partnerID=40&md5=9ccb7ed14e235512e10f36ea3717a8c1>
- Qiao, W., Xiaohu, Z., & Fangyuan, L. (2023). The impact of middle manager's role overload on resistance to change from the perspective of Affective Event theory. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 37(4), 30–39. doi:10.13587/j.cnki.jjeem.2023.04.003
- Rangel, M., Torres, M., & Hernández, A. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59–73. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Rebolledo, J. (2021). Factores que inciden en la resistencia al cambio por los colaboradores de una empresa automotriz, durante la implementación de un Sistema ERP. [Tesis de maestría, Universidad Veracruzana]. <https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/1944/50967/RebolledoDominguezJhocelin.pdf>

- Roig, J., Rodríguez, R., García, J., Villaba, F., Salvador, A., Sancho, C., ... Fuster, C. (2007). Multimodal rehabilitation in colorectal surgery. On resistance to change in surgery and the demands of society. *Cirugia Espanola*, 81(6), 307–315. doi:10.1016/S0009-739X(07)71329-5
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., & González, C. (20). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (PUCP)*, 36(1), 105-134. <https://dx.doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Saman, A., & Wirawan, H. (2024). Predicting students' soft skills: the role of psychological capital, psychological well-being and grade levels. *Education and Training*, 66(1), 17–34. doi:10.1108/ET-10-2022-0405
- Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública.
- Touloumakos, A. (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontiers in Psychology*, 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.02207
- UCV. (2022). Resolución de Consejo Universitario N° 0470-2022/UCV.
- Valle, F., & Vega, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú . *Delectus*, 3(1), 66-82. <https://doi.org/10.36996/delectus.v3i1.33>
- Van, N., & Minh, H. (2021). Students' Perceptions of Soft Skills: A Case Study at a Vocational Institution. Presented at the ACM International Conference Proceeding Series. doi:10.1145/3481056.3481071
- Waddell, D., & Sohal, A. (1999). Measuring resistance to change: an instrument and its application. *International Journal of Business Performance Management*, 1(4), 353–367. doi:10.1504/IJBPM.1999.004468
- Wang, Q., Wu, Z., Liu, J., Zhang, Y., & Liu, L. (2024). Middle Managers' Role Overload, Workplace Anxiety, and Resistance to Change: The Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies. *Journal of Applied Behavioral Science*. doi:10.1177/00218863241246284
- Weber, M., Lee, J., & Crawford, A. (2020). A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers. *Anatolia*, 31(1), 76–87. doi:10.1080/13032917.2019.1703770
- Yurii, V., Kateryna, B., Olena, B., Olga, V., & Olga, T. (2022). On the Formation of “Soft Skills” as the Equivalent of Professional Competencies: A Forecast of

Educational Trends. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18),
28–35. doi:10.33423/jhetp.v22i18.5696

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de operacionalización de variables o tabla de categorización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Competencias transversales	Caggiano et al. (2023) las definieron como competencias blandas esenciales que se extienden a través de diversas áreas de conocimiento y práctica profesional, siendo críticas para el desempeño efectivo en múltiples contextos. Los autores citados enfatizan la importancia de métodos específicos y bien estructurados para su evaluación, adecuados al contexto y las características de la población objetivo.	La variable competencias transversales ha sido medida en 3 dimensiones las cuales han generado 12 indicadores y a su vez se ha desplegado 24 ítems.	Intrapersonal	Autogestión	Ordinal Bajo (24-56) Regular (57- 88) Alto (89 -120)
				Resiliencia	
				Autoevaluación	
				Motivación Intrínseca	
			Interpersonal	Comunicación Efectiva	
				Colaboración en Equipo	
				Resolución de Conflictos	
				Empatía	
			Desarrollo de actividades	Planificación y Organización	
				Gestión del Tiempo	
				Innovación y Creatividad	
				Adaptabilidad	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Resistencia al cambio	Según Mikel et al. (2023) la resistencia al cambio puede conceptualizarse como una reacción adversa a modificaciones en las políticas, procedimientos o estructuras organizativas, donde los empleados o departamentos perciben que los cambios propuestos amenazan su estabilidad laboral, seguridad o condiciones de trabajo.	La variable resistencia al cambio ha sido medida en 3 dimensiones, las cuales han generado 12 indicadores y ha su vez han desplegado 24 ítems.	Dimensión personal	Miedo a lo Desconocido	Ordinal Bajo (24-56) Regular (57- 88) Alto (89 -120)
				Percepción de Riesgo Personal	
				Resiliencia al Cambio	
				Actitud hacia la Innovación	
			Dimensiones tangibles	Impacto en Recursos	
				Alteraciones en la Carga de Trabajo	
				Acceso a Herramientas y Tecnología	
				Condiciones Físicas del Entorno Laboral	
			Dimensión comunicación	Claridad de la Información	
				Transparencia en el Proceso	
				Participación en la Toma de Decisiones	
				Frecuencia y Calidad de la Comunicación	

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE COMPETENCIAS TRANSVERSALES

DATOS INFORMATIVOS:

CARGO SEXO

CONDICIÓN AÑOS DE SERVICIO

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa las competencias transversales en tu centro de labor, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

(1) TOTALMENTE EN DESCUERDO	(2) EN DESCUERDO	(3) NEUTRAL	(4) DE ACUERDO	(5) TOTALMENTE DE ACUERDO
--------------------------------------	---------------------	-------------	----------------	------------------------------

DIMENSIÓN 1: INTRAPERSONAL		Escala de Valoración				
	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	Me siento incómodo ante la idea de enfrentar cambios significativos en mi entorno laboral.					
2	La incertidumbre sobre los resultados de los cambios en mi trabajo me genera ansiedad.					
3	Creo que los cambios en la organización pueden afectar negativamente mi estabilidad laboral.					
4	Percibo que las modificaciones en los procedimientos actuales pueden poner en riesgo mi desempeño profesional.					
5	Me considero una persona que puede adaptarse rápidamente a nuevos métodos y procesos en el trabajo.					
6	Confío en mi capacidad para manejar y superar los desafíos que conllevan los cambios organizacionales.					
7	Me entusiasma la idea de implementar nuevas tecnologías y métodos en mi lugar de trabajo.					
8	Creo que la innovación es esencial para el progreso y el éxito de nuestra organización.					
DIMENSIÓN 2: INTERPERSONAL		Escala de Valoración				

9	Siento que los recursos disponibles serán insuficientes para implementar los cambios propuestos.					
10	Creo que los cambios propuestos podrían mejorar la eficiencia en el uso de nuestros recursos actuales.					
11	Pienso que los cambios en la organización aumentarán mi carga de trabajo de manera significativa.					
12	Creo que los cambios propuestos podrían redistribuir la carga de trabajo de manera más equitativa.					
13	Siento que no tengo acceso a las herramientas y tecnologías necesarias para adaptarme a los cambios.					
14	Confío en que se nos proporcionarán las herramientas y tecnologías necesarias para facilitar el proceso de cambio.					
15	Pienso que las condiciones físicas de mi entorno laboral se verán afectadas negativamente por los cambios.					
16	Creo que los cambios en la organización mejorarán las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.					
DIMENSIÓN 3: DESARROLLO DE ACTIVIDADES		Escala de Valoración				
17	Considero que la información sobre los cambios propuestos no es lo suficientemente clara.					
18	Pienso que se necesita mayor claridad en la comunicación sobre los objetivos y beneficios de los cambios.					
19	Siento que el proceso de cambio en la organización no es transparente.					
20	Creo que se nos informa adecuadamente sobre cada etapa del proceso de cambio.					
21	Pienso que no se nos permite participar suficientemente en la toma de decisiones sobre los cambios.					
22	Me siento involucrado en el proceso de toma de decisiones respecto a los cambios en la organización.					
23	Considero que la comunicación sobre los cambios es poco frecuente y de baja calidad.					
24	Creo que la frecuencia y calidad de la comunicación sobre los cambios es adecuada para mantenerme informado.					

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA VARIABLE RESISTENCIA AL CAMBIO

DATOS INFORMATIVOS:

CARGO SEXO

CONDICIÓN AÑOS DE SERVICIO

INSTRUCCIONES. La información que nos proporcionas será solo de conocimiento del investigador por tanto evalúa las competencias transversales en tu centro de labor, en forma objetiva y veraz respondiendo las siguientes interrogantes.

- Por favor no deje preguntas sin contestar.
- Marca con un aspa en solo uno de los recuadros correspondiente a la escala siguiente:

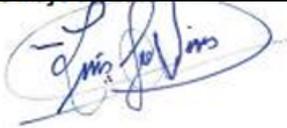
(1) NUNCA	(2) CASI NUNCA	(3) A VECES	(4) CASI SIEMPRE	(5) SIEMPRE
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

DIMENSIÓN 1: PERSONAL		Escala de Valoración				
	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	¿En qué medida siente que puede gestionar sus tareas diarias sin supervisión directa?					
2	¿En qué medida considera que puede tomar decisiones efectivas sobre la priorización de sus actividades laborales?					
3	¿En qué medida cree que puede recuperarse rápidamente de los contratiempos laborales?					
4	¿En qué medida considera que puede mantener la calma y seguir siendo productivo bajo presión?					
5	¿En qué medida se siente capaz de evaluar objetivamente su desempeño laboral?					
6	¿En qué medida utiliza sus autoevaluación.es para mejorar su rendimiento profesional?					
7	¿En qué medida se siente motivado a realizar su trabajo por el propio interés y satisfacción personal?					
8	¿En qué medida encuentra significado y propósito en sus tareas laborales diarias?					
DIMENSIÓN 2:		Escala de Valoración				
9	¿En qué medida se siente competente para comunicar claramente sus ideas y opiniones a sus colegas?					
10	¿En qué medida considera que puede escuchar y entender eficazmente las opiniones de los demás?					

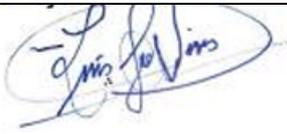
11	¿En qué medida se siente capaz de trabajar de manera colaborativa con sus colegas para alcanzar objetivos comunes?					
12	¿En qué medida contribuye positivamente al trabajo en equipo mediante el aporte de ideas y soluciones?					
13	¿En qué medida se siente competente para mediar y resolver conflictos entre sus compañeros de trabajo?					
14	¿En qué medida considera que puede manejar desacuerdos laborales de manera constructiva?					
15	¿En qué medida se siente capaz de entender y compartir los sentimientos de sus colegas?					
16	¿En qué medida considera que puede mostrar compasión y apoyo a sus compañeros de trabajo?					
DIMENSIÓN 3:		Escala de Valoración				
17	¿En qué medida se siente competente para planificar y organizar sus tareas laborales de manera eficiente?					
18	¿En qué medida considera que puede establecer prioridades claras y gestionarlas adecuadamente?					
19	¿En qué medida se siente capaz de gestionar su tiempo de manera efectiva para cumplir con sus responsabilidades laborales?					
20	¿En qué medida considera que puede evitar la procrastinación y mantenerse enfocado en sus tareas?					
21	¿En qué medida se siente capaz de proponer soluciones creativas e innovadoras a los problemas laborales?					
22	¿En qué medida considera que puede pensar de manera original y fuera de lo convencional en su trabajo?					
23	¿En qué medida se siente capaz de adaptarse a los cambios y nuevas situaciones en el entorno laboral?					
24	¿En qué medida considera que puede ajustar sus métodos de trabajo cuando es necesario?					

Anexo 3. Fichas de validación de instrumentos para la recolección de datos

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIAS TRASVERSALES
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Competencias transversales
Nombres y apellidos del experto	Luis Alfonso Vives Coronado
Documento de identidad	43107725
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución	CEDECOM
Cargo	Jefe de Servicio
Número telefónico	946015655
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE RESISTENCIA AL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Resistencia al Cambio
Nombres y apellidos del experto	Luis Alfonso Vives Coronado
Documento de identidad	43107725
Años de experiencia en el área	15 años
Máximo Grado Académico	Maestría
Nacionalidad	Peruano
Institución	CEDECOM
Cargo	Jefe de Servicio
Número telefónico	946015655
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIAS TRASVERSALES
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Competencias transversales
Nombres y apellidos del experto	Analí Milagros Ramos Díaz
Documento de identidad	42271756
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	Zegel Ipae
Cargo	Coordinadora
Número telefónico	916111457
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

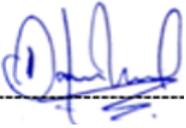
FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE RESISTENCIA AL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Resistencia al Cambio
Nombres y apellidos del experto	Anali Milagros Ramos Díaz
Documento de identidad	42271756
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Maestra
Nacionalidad	Peruana
Institución	Zegel Ipae
Cargo	Coordinadora
Número telefónico	916111457
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA VARIABLE COMPETENCIAS TRASVERSALES
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Competencias transversales
Nombres y apellidos del experto	Daniel Gustavo Navarro Sampén
Documento de identidad	16782670
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruana
Institución	D&N Servicios Psicológicos
Cargo	Director general
Número telefónico	930999232
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO PARA LA RESISTENCIA AL CAMBIO
Objetivo del instrumento	Medir la Variable Resistencia al Cambio
Nombres y apellidos del experto	Daniel Gustavo Navarro Sampén
Documento de identidad	16782670
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruana
Institución	D&N Servicios Psicológicos
Cargo	Director general
Número telefónico	930999232
Firma	
Fecha	13 de junio del 2024

Anexo 4. Resultados del análisis de consistencia interna

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	5	5	5	5	5	3	1	1	2	5	5	3	4	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	4
2	5	5	5	5	5	2	2	1	3	4	4	1	4	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	3
3	5	5	5	5	5	2	1	1	2	5	4	4	4	2	3	2	3	1	3	1	2	2	3	2
4	5	4	5	5	4	2	2	1	2	4	2	2	3	3	4	2	2	2	2	3	3	3	4	2
5	5	5	5	4	5	3	3	3	4	1	3	4	4	3	2	5	3	2	2	3	3	3	2	5
6	5	5	5	5	3	3	2	2	3	5	5	1	1	3	5	4	3	3	4	5	3	3	5	4
7	2	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3
8	1	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	1	1	3	3	3	4
9	5	5	5	5	5	2	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3
10	1	5	5	5	5	4	2	2	4	5	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2
11	1	5	5	5	5	1	1	1	1	3	2	1	3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	3	1
12	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
13	5	5	5	5	4	5	4	4	2	4	5	4	3	4	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3
14	1	5	5	5	5	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	5
15	1	5	5	5	5	4	1	1	1	5	5	4	3	1	4	1	3	1	1	1	1	1	4	1
16	1	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4
17	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	1	4	4	5	5
18	1	5	5	5	5	3	2	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	1	5	5	5	5	1	1	1	1	4	5	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
20	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.815	24

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	3	5	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	5	2	1	3	5	4	5	4	4	4	5	4
2	4	4	3	4	1	2	5	4	1	3	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	1	5	1	2	1	2	1	2	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	4	2
4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
5	3	5	3	4	5	4	5	4	1	1	1	1	4	3	3	1	5	4	5	3	4	4	5	3
6	4	3	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	5	3	1	4	3	4	5	3	4	4	5	3
7	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4
8	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	1
10	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	3	2	5	5	5	5	3	5	5	5	3
12	3	3	4	3	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	5	4	1	4	2	4	3	4	4	5	3	4	5	1	4	3	1	1	4	3
15	4	4	5	4	5	1	5	5	3	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	4	5	4	5	4	1	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4

18	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5
19	3	3	3	3	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2
20	4	4	3	4	5	3	5	4	3	3	4	4	5	5	1	5	5	1	4	1	1	1	4	1

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,921	24

Anexo 5. Consentimiento o asentimiento informado UCV

Consentimiento Informado

Título de la investigación: Competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica, 2024.

Investigador (a) (es): Ramos Injante, Karla Lisbet Candelaria

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Competencias transversales y resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica, 2024”, cuyo objetivo es Determinar la relación entre las competencias transversales y la resistencia al cambio en trabajadores de una entidad pública de Ica. Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio maestría en gestión del talento humano, de la Universidad César Vallejo del campus Lima, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución.

Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente:

1. Se realizará una encuesta o entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas
2. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de minutos y se realizará en el ambiente de de la institución.
3. Las respuestas al cuestionario o guía de entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Participación voluntaria (principio de autonomía):

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

Riesgo (principio de No maleficencia):

Indicar al participante la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

Beneficios (principio de beneficencia):

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona, sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

Confidencialidad (principio de justicia):

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente Confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador

Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

Fecha y hora:

Nombre y apellidos:

Anexo 7. Análisis complementario

Figura 1

Niveles para la variable competencias transversales

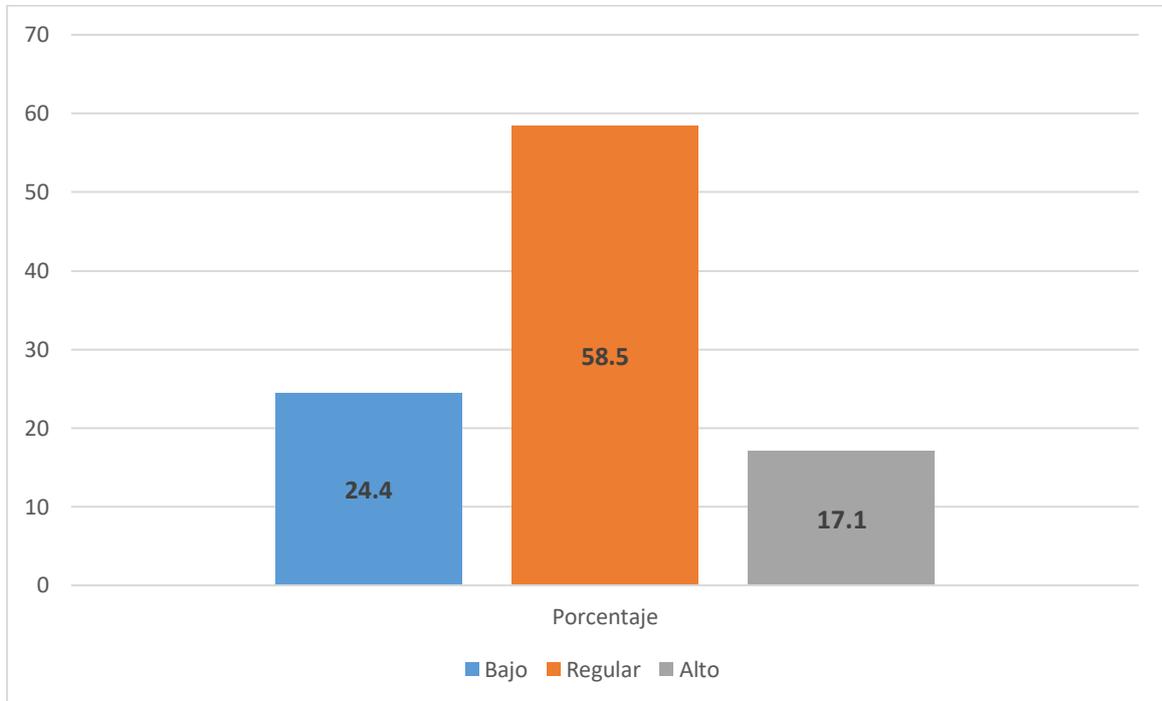


Figura 2

Niveles para la variable resistencia al cambio

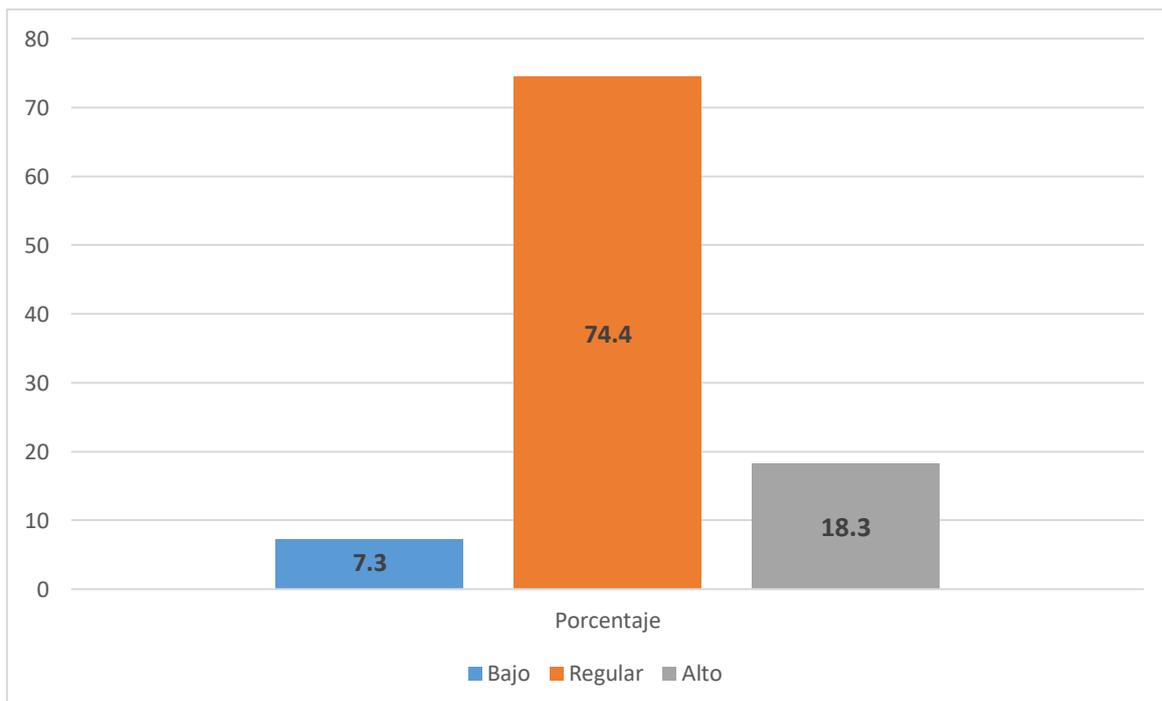


Figura 3

Niveles para las dimensiones de la variable competencias transversales

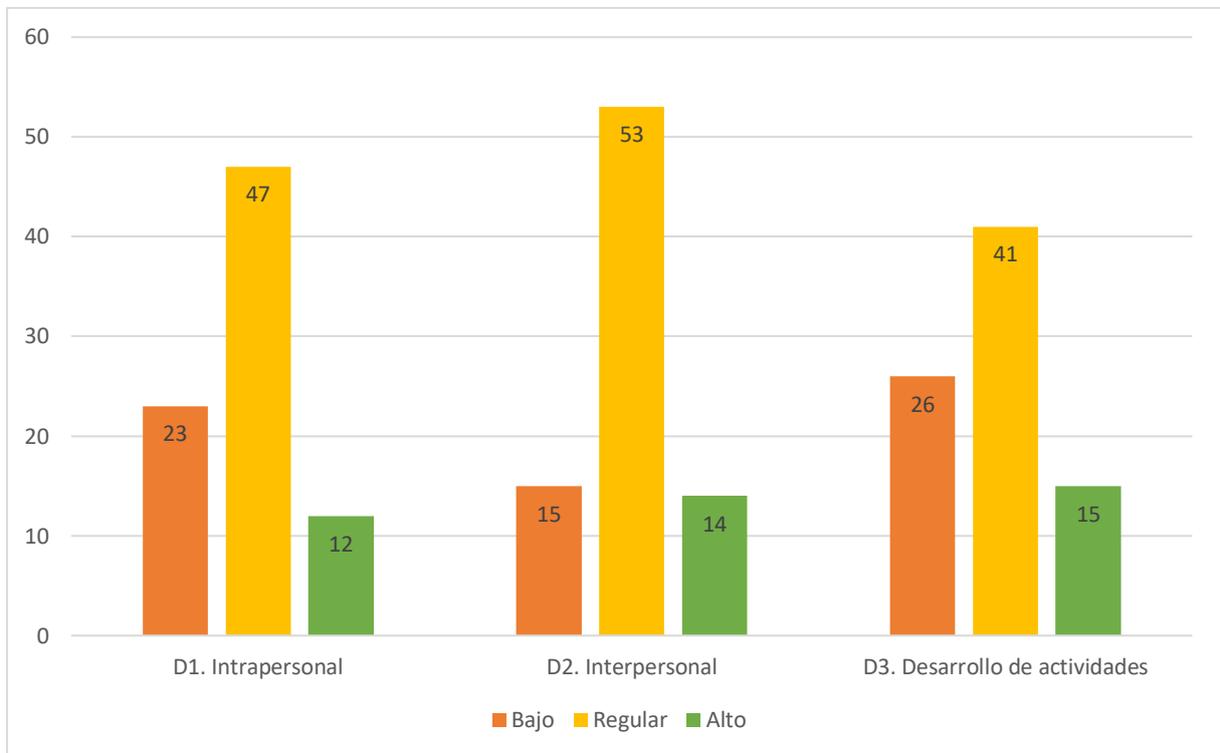


Figura 4

Niveles para las dimensiones de la variable resistencia al cambio

