



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
GESTIÓN PÚBLICA

Las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores
de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Yataco Barreda, Alvaro Gustavo (orcid.org/0009-0004-3542-7802)

ASESORES:

Dr. Herrera Dominguez, Aley Ale (orcid.org/0000-0002-1575-9787)

Dra. Agreda Romero, Lourdes Zhuleim (orcid.org/0000-0003-2812-4817)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

TRUJILLO — PERÚ

2024



Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, HERRERA DOMINGUEZ ALEY ALE, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, asesor de Tesis titulada: "Las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023", cuyo autor es YATACO BARREDA ALVARO GUSTAVO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 20%, 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.

TRUJILLO, 07 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ALEY ALE HERRERA DOMINGUEZ DNI: 46101423 ORCID: 0000-0002-1575-9787	Firmado electrónicamente por: AHERRERAD el 12- 07-2024 18:55:22

Código documento Trilce: TRI - 0801109



**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, YATACO BARREDA ALVARO GUSTAVO estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - TRUJILLO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023", 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
ALVARO GUSTAVO YATACO BARREDA DNI: 72636801 ORCID: 0009-0004-3542-7802	Firmado electrónicamente por: AYATACOBARRE el 07-07-2024 00:12:15

Código documento Trilce: TRI - 0801120

Dedicatoria

Dedico la presente tesis de investigación a mis padres Ruth y Guido, quienes en todo momento guían mi camino como mentores; a mis hermanos Danitza y Felipe, por su presencia incondicional y comprensión infinita; a mis abuelos, Juana y Héctor, a mi tía Milagros por iluminar mi camino desde el cielo; y a mi abuela Sara por sus consejos.

Agradecimiento

Mi más sincero agradecimiento a los docentes de la Universidad César Vallejo por asesorar bajo su dirección el desarrollo de la presente investigación y compartir sus conocimientos en vista de una formación profesional de calidad. Asimismo, mi agradecimiento a todos los participantes que fueron parte de la investigación desarrollada.

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
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	16
III. RESULTADOS	19
IV. DISCUSIÓN	27
V. CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	39

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Distribución de frecuencias la V1 y sus dimensiones</i>	20
Tabla 2 <i>Clasificación de habilidades blandas según escala de niveles por baremos</i>	21
Tabla 3 <i>Distribución de frecuencias la V2 y sus dimensiones</i>	22
Tabla 4 <i>Clasificación de clima laboral según escala de niveles por baremos</i>	23
Tabla 5 <i>Prueba de normalidad de los valores de las variables y sus dimensiones</i> .	24
Tabla 6 <i>Correlación de las variables V1 (habilidades blandas) y V2 (clima laboral)</i>	25

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Tipos de habilidades y su relación en los niveles administrativos</i>	10
Figura 2 <i>Tipos de Climas Laborales según Brunet</i>	14
Figura 3 <i>Diseño de Investigación</i>	16

Resumen

La investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las habilidades blandas (H.B.) y el clima laboral (C.L.) en trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023. La investigación consideró el ODS de producción y consumo responsable. Asimismo, esta fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo y un nivel explicativo relacional, se recopiló, analizó y procesó datos de una muestra de 78 colaboradores. El diseño fue no experimental, sin manipulación de variables y se emplearon encuestas y análisis documental, validando los instrumentos a través de expertos. En el método análisis inferencial fue la prueba de normalidad no paramétrica, con el Rho de Spearman obteniéndose un nivel de significancia inferior al 0.05 en ambas variables. Los resultados mostraron un nivel de correlación igual a 0.523 y una significancia igual a 0.000, evidenciando una correlación positiva moderada; concluyendo que existe una relación entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica.

Palabras clave: Habilidades blandas, clima laboral, clima organizacional.

Abstract

The main objective of the research was to determine the relationship between soft skills (H.B.) and the work environment (C.L.) in workers of a district municipality of Ica, period 2023. The research considered the SDG of responsible production and consumption. Likewise, this was of an applied type, with a quantitative approach and a relational explanatory level, data from a sample of 78 collaborators were collected, analyzed and processed. The design was non-experimental, without manipulation of variables and surveys and documentary analysis were used, validating the instruments through experts. In the inferential analysis method, the non-parametric normality test was obtained, with Spearman's Rho obtaining a level of significance lower than 0.05 in both variables. The results showed a correlation level equal to 0.523 and a significance equal to 0.000, evidencing a moderate positive correlation; concluding that there is a relationship between soft skills and the work environment in workers of a district municipality of Ica.

Keywords: Soft skills, work environment, work organizational.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día potenciar las habilidades blandas, debe ser una de las actividades primordiales dentro de una organización, puesto que en conjunto son fundamentales para encaminarse al logro de objetivos y metas; como así mismo poseer un personal altamente efectivo, eficiente, capaz, hábil y sobre todo con principios y valores que se identifiquen con la organización.

Un análisis publicado por el Foro Económico Mundial en 2018 encontró evidencia de que más del 90% de las instituciones creen que las habilidades interpersonales son esenciales para el desarrollo y la prosperidad de su negocio, mucho más importantes que los enfoques técnicos. Se puede observar que las habilidades de comunicación interpersonal no solo afectan la vida personal del sujeto, sino que también afectan el ambiente laboral.

Un informe elaborado por el Banco Mundial acerca de las competencias laborales en el mercado peruano revela que los empleadores buscan trabajadores altamente competentes, aunque no detallan las habilidades necesarias para cumplir con sus responsabilidades. Esta situación muestra que las habilidades blandas (H.B.) en Perú están evolucionando y recibiendo progresivamente más atención de las organizaciones públicas y privadas.

Se debe entender que las habilidades humanas se desarrollan a lo largo de la vida, por lo que es esencial crear un entorno favorable para el aprendizaje, el cual debe ser principalmente promovido tanto en el hogar como en la sociedad. A menudo, las personas pueden recibir formación para ampliar su conocimiento, pero sin el desarrollo de habilidades blandas, no adquirirán las competencias requeridas para cumplir con los estándares de rendimiento exigidos por el mercado. Por consiguiente, basado en lo mencionado, es necesario determinar el tipo de habilidades que los empleadores buscan en sus empleados.

En las municipalidades se ha observado que a muchos trabajadores le faltan las habilidades blandas y que generan diversos problemas, como dificultades en la resolución de problemas y toma de decisiones, bajo nivel de trabajo en equipo, comunicación deficiente, insuficiente liderazgo y proactividad, baja adaptabilidad al cambio y deficiente calidad en la inversión pública, limitando así la eficiencia y calidad de los servicios brindados a la comunidad, por lo que desarrollar y fortalecer estas

habilidades en los trabajadores es fundamental para mejorar su desempeño, la excelencia de los servicios y la calidad de vida de la comunidad a la que atienden.

Una municipalidad distrital de Ica, no fue ajena a esta situación, se ha logrado observar que en la mayoría de los trabajadores no tienen un adecuado desarrollo de habilidades blandas o falta potenciar; por ello, se considera muy importante identificarlas y comprobar porqué se presenta esta situación, por ejemplo, suelen no comunicarse de manera eficaz, en ocasiones no colaboran en grupo, más bien actúan individualmente persiguiendo sus propios intereses, los trabajadores mayores se resisten al cambio, en otros falta empatía; por lo tanto, reforzarlas a través del área directiva; quienes tienen la capacidad de influir en todos los trabajadores.

En el ámbito laboral, se observó claras deficiencias en el entorno medioambiental; esto se debe a que los empleados perciben que su trabajo no es valorado ni recompensado adecuadamente, lo que afecta negativamente sus intereses.

La falta de habilidades blandas y un clima laboral (C.L.) negativo en los trabajadores de las municipalidades puede desencadenar problemas como conflictos interpersonales, falta de liderazgo, resistencia al cambio, comunicación ineficaz y falta de empatía, lo que afecta la eficiencia y calidad de los servicios municipales y el bienestar de la comunidad a la que sirven.

El estudio a realizar estuvo alineada a la línea de investigación específica de la reforma y modernización del estado, ya que permitió la mejora de la eficacia del personal de las entidades en el sector público o privado, su desarrollo como capital humano, no tan solo desarrollando sus habilidades técnicas, sino sus habilidades blandas, que son cruciales como la adaptabilidad y la innovación en el mercado laboral, fomentando la empleabilidad y su integración a la gestión y desarrollo de políticas públicas efectivas, las cuales impactan directamente en la administración pública o privada con la interacción con la comunidad y los beneficiarios. Asimismo, la investigación estuvo en la dirección del desarrollo económico, empleo y emprendimiento como línea de responsabilidad social, ya que fomenta la innovación y el emprendimiento al impulsar al personal de una entidad a desarrollar sus habilidades de liderar equipos de trabajo, mejorando su productividad en su lugar de trabajo y volviéndolos eficientes y eficaces en sus actividades a ejecutar durante el

cumplimiento de sus funciones, además de contribuir a su cohesión social, al impulsar su comunicación y empatía, haciéndolos más inclusivos en su centro de labores y adaptándolos a los retos que se presentan en el día a día. La tesis desarrollada permitió no solo contribuir directamente al desarrollo económico, empleo y emprendimiento, sino que también reforzó el papel de cambio social en las entidades. Por otro lado, la investigación tuvo como objetivo de desarrollo sostenible a la producción y consumo responsable, ya que enfocó el desarrollo de la sostenibilidad de las entidades públicas o privadas en el desarrollo y adopción de prácticas éticas, el fomento de la transparencia y responsabilidad, el desarrollo de la toma de decisiones y sobre todo el impulso de la consciencia social dentro del manejo administrativo de una entidad laboral.

En este sentido, se instó a investigar los posibles vínculos entre las dos variables mencionadas anteriormente (H.B. y C.L.). En respuesta al problema de investigación, se formuló la siguiente pregunta general: ¿Cómo se relaciona las habilidades blandas con el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023? Y los problemas específicos fueron: a) ¿Cómo se relaciona la comunicación con el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023? b) ¿Cómo se relaciona la proactividad con el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023? y c) ¿Cómo se relaciona el trabajo en grupo con el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023?

El estudio tuvo una base teórica, ya que los resultados contribuyeron a la comprensión de estas dos variables y a la comprensión del fenómeno en estudio y su posterior explicación teórica. En la práctica, esto fue importante porque las estrategias implementadas, dependiendo de los resultados, benefician no sólo a los empleadores, sino también a las instituciones y/u organizaciones laborales que buscan mejorar las habilidades. Las variables metodológicas se analizaron mediante un instrumento que fue validado y contó con la confiabilidad para las variables estudiadas.

Al respecto, frente al problema planteado se estableció el objetivo general: determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023; asimismo, los objetivos específicos fueron: a) Establecer la relación que existe entre la comunicación y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de

Ica, periodo 2023, b) Establecer la relación que existe entre la proactividad y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023 y c) Establecer la relación que existe entre el trabajo en equipo y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023.

El psicólogo y autor Daniel Goleman realizó un estudio en más de 500 empresas de todo el mundo para probar su teoría de la inteligencia emocional. En su conclusión, Goleman (1996) afirmó que los profesionales más valiosos (en todos los niveles) se destacan no sólo por sus logros personales, sino también por la capacidad de comunicarse en el trabajo, es decir, por el nivel de comunicación, empatía, solidaridad y otros aspectos que benefician y contribuyen al crecimiento de la organización forman parte de las habilidades blandas.

Sin embargo, enfatizó que los trabajadores incapaces de solucionar problemas, cambios o afrontar conflictos, son los más tóxicos para la organización; es así que nos podemos dar cuenta de la importancia de desarrollar y potenciar las habilidades blandas.

En este contexto, Gómez (2018) nos indicó que 7 de cada 10 colaboradores en el Perú no cuentan con personas suficientes para desarrollar ciertas habilidades para mejorar o crecer como miembros de la organización, haciendo casi imposible la integración total en la organización y vidas plenas, por lo que es importante que los empleadores desarrollen habilidades interpersonales que ayuden a aumentar la eficacia del entorno laboral.

Vásquez (2018) realizó una observación sobre las habilidades de los empleados en una unidad bancaria en Lima, describiendo que sus habilidades blandas estaban poco desarrolladas y en gran medida indicaban una falta de liderazgo que afectaba ciertas acciones y operaciones. Con ese fin, los examinadores desarrollaron una estrategia de capacitación de habilidades para desbloquear el potencial de los colaboradores, y luego los gerentes pusieron más énfasis en su capacitación efectiva y su capacidad de adaptarse a la innovación para que pudieran trabajar para encontrar soluciones.

Méndez (2016) sostuvo que el clima organizacional es un ambiente laboral que se caracteriza por la manifestación de diferentes modalidades de relacionarse individual y organizacionalmente; donde los colaboradores realizan su trabajo y que

el trabajo tiene un impacto resaltante en la satisfacción, desarrollo, creatividad y productividad.

Como indicó Igoni (2017) en su investigación sobre los empleados de bancos depositarios en el estado de Rivers, Nigeria, afirmó que las organizaciones del siglo XXI enfrentan grandes desafíos porque las organizaciones de hoy necesitan personas que trabajen duro para la organización. También afirmó en el estudio que el clima se considera importante en el ciclo de vida de una organización por su impacto directo y relación con diversas actividades regulatorias, las cuales brindan respuestas sobre cómo incrementar el compromiso de los empleados a través de un clima organizacional saludable; asimismo, determinó en su investigación los bancos de depósitos de gestión corresponden crear un ambiente de trabajo favorable que reconozca los esfuerzos de los miembros por contribuir activamente al logro de los propósitos de la institución y/u organización.

Una encuesta realizada por Aptitus en Perú en (2018) mostró que el 81% de los empleados cree que el clima organizacional afecta el desempeño de sus actividades laborales. Por tanto, el 86% de los trabajadores podrían dejar su puesto de trabajo actual si el ambiente laboral no es bueno. Pero el 19% dijo que este motivo no afectaría su trabajo.

Supera Consultant (2017) realizó una encuesta en Lima donde encontró que el 52% de los empleados dijo sentir que sus ideas y opiniones eran "rara vez valoradas" y el 45% coincidió en que no estaba satisfecho con su trabajo; esta situación contribuyó a problemas en el entorno laboral. Referente al liderazgo y compromiso de los directores de la empresa con los objetivos organizacionales, obtuvo un 47%, lo que significa un nivel "bajo". El 9% pensó que era "muy bueno" y sólo el 44% pensaba que era "bueno". Finalmente, en cuanto al pago, el 47% dijo que era "malo", el 45% dijo que era "bueno" y el 8% dijo que era "excelente".

Según Avelino (2022), su estudio se enfocó en examinar la importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas, mediante una revisión bibliográfica que profundiza en la comprensión de estas habilidades, sus características y su relevancia en la organización. Se concluye que las H.B. son fundamentales para mantener un C.L. positivo en las instituciones educativas, ya que contribuyen al desarrollo personal y

social de los docentes. Las diferentes dimensiones de estas habilidades facilitan beneficios tanto colectivos como individuales, mejorando el entorno laboral y la interacción entre el personal educativo. Además, estas habilidades blandas mejoran el desempeño de los docentes, ya que les permiten gestionar y controlar adecuadamente su autoestima y fortalecer sus relaciones con compañeros y estudiantes.

Morocho (2023) realizó un estudio analizando la influencia de las H.B. en el ejercicio laboral de los médicos en un hospital básico de Cotacocha, Loja - Ecuador, en 2022, se llevó a cabo un estudio con diseño transversal no experimental, enfoque cuantitativo y nivel explicativo. La muestra incluyó a 72 especialistas de la salud seleccionados por muestreo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó un cuestionario para la recolección de datos, analizados mediante regresión ordinal. Los resultados inferenciales mostraron una significancia de 0.005 y un pseudo-R² de Cox, Snell y Nagelkerk de 0.138, indicando el 13.8% de la variabilidad en el desempeño laboral. Descriptivamente, las habilidades blandas se distribuyeron en niveles normal (58.5%), bueno (38.4%) y malo (3.1%), mientras que el desempeño laboral fue mayoritariamente alto (84.6%) y normal (15.4%).

Como señaló Laines (2023), quien buscó determinar los efectos de las habilidades gerenciales blandas, como la comunicación efectiva y la iniciativa adaptativa, en el clima laboral a través del trabajo en equipo en una administración pública municipal del estado de Nuevo León, México. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y nivel descriptivo-explicativo, con un diseño no experimental y transversal, y utilizó un muestreo no probabilístico intencional. Los datos se recopilaron mediante encuestas y cuestionarios de autoinforme. Los resultados se analizaron para evaluar su confiabilidad y validez utilizando el método de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS SEM), según Vara-Horna (2012), el diseño es una estrategia para obtener resultados confiables a los cuestionarios de investigación.

En su investigación, Franco (2018) se propuso examinar la correlación entre las habilidades blandas de los trabajadores y el clima organizacional en la UGEL N° 02 de la Esperanza Trujillo en 2018. El enfoque metodológico utilizado fue un diseño no experimental de tipo transversal, adecuado para estudios en un momento específico y actual. La población constaba de 36 colaboradores, siendo la muestra

igual a la población, se recolectó datos a través de la técnica de encuesta con su respectivo instrumento de cuestionario. Tras analizar los productos de su investigación, se determinó que hay una relación significativa entre las variables del estudio, evidenciada por un coeficiente de correlación ($r_s = 0.446$) con un nivel de significancia ($P = 0.006 < 0.01$), lo que indica una asociación moderada entre ambas variables. La aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula indican que a medida que los empleados aplican sus habilidades blandas, el clima organizacional en la entidad tiende a mejorar.

En su estudio, Valencia (2022) llevó a cabo una investigación en el 2019 con el objetivo de determinar cómo las habilidades interpersonales o blandas afectan la eficiencia de los empleados de una empresa de logística de comercio exterior. Las competencias se describen como las habilidades y destrezas que una persona posee para resolver problemas en un entorno tecnológico y para interactuar con sus colegas, tanto en el ámbito laboral como en otros contextos. Estas habilidades blandas son identificadas por la UNESCO (2005) como aquellas que permiten la interacción efectiva entre individuos. El estudio, de naturaleza aplicada y enfoque cuantitativo, adoptó un diseño correlacional no experimental y transversal, con una muestra de 268 empleados. Los resultados revelaron un alto coeficiente de alfa de Cronbach de 0.921, una prueba de hipótesis Chi-Cuadrado de 71.961 con un nivel de significancia $\alpha = 0.000 < 0.05$, y un coeficiente de correlación de Spearman positivo y moderado de 0.387. Estos hallazgos respaldan la influencia positiva y significativa de las habilidades interpersonales o blandas en la productividad de los trabajadores de la empresa.

Según Sanclemente y Vera (2023), las habilidades socioemocionales han ganado importancia en las últimas décadas debido a su creciente demanda en las organizaciones; por esta razón, este estudio se enfoca en analizar las habilidades blandas de los empleados de los subcentros de salud de Calceta y su impacto en el rendimiento laboral para mejorar la calidad del servicio. Se empleó una metodología adaptada a las necesidades, utilizando enfoques inductivos, deductivos y analítico-sintéticos para generar conocimiento sobre el tema. Se implementaron diversos métodos de recolección de datos como entrevistas y encuestas, revelando resultados significativos como la falta de habilidades en gestión del tiempo, motivación y liderazgo, que afectan el desempeño de los servidores de salud y la calidad del

servicio. A pesar de estas limitaciones, se diseñó un plan de mejoras para fortalecer estas competencias en los empleados. En conclusión, las habilidades blandas son esenciales en los subcentros de salud al promover una cultura empática y comunicativa en el trabajo, mejorando la prestación de un servicio más humano, eficiente y de alta calidad.

En su estudio, Nanfuñay (2020) investigó la posible correlación entre las H.B. y el ambiente laboral en la Distribuidora Danko, el trabajo detalla exhaustivamente la investigación, incluyendo teorías, antecedentes y la problemática empresarial común; se destaca la importancia de estas habilidades y su impacto en el C.L. de una organización. El informe se centra en la presentación de estas habilidades blandas y en la exploración de su relación con el entorno laboral. Se enfatiza que el éxito de una empresa está estrechamente ligado a su capital humano, resaltando la necesidad de promover un ambiente de satisfacción y camaradería entre los colaboradores para fomentar el compromiso empresarial y alcanzar objetivos tanto organizacionales como personales. Este enfoque se adoptó para analizar la conexión entre las variables de estudio de la institución, reconociendo que el medio laboral influye directamente en la producción de los colaboradores y requiere una atención especial en el ámbito laboral.

Las habilidades blandas abarcan todas las destrezas humanas que contribuyen al crecimiento personal y a una vida más plena en todos los aspectos (Fast Company, 2018). Aquellas habilidades blandas genuinas son las que vale la pena nutrir y fortalecer; su mejora constante enriquece tu mundo, tu personalidad y tu esencia (Litwin & Stinger, 1998).

Las H.B., también conocidas como habilidades sociales, se refieren a las características o cualidades que permiten a una persona interactuar de manera efectiva con otros, ya sea en el ámbito laboral, en aspectos específicos del trabajo o en la vida cotidiana (Cajiao y López, 2020).

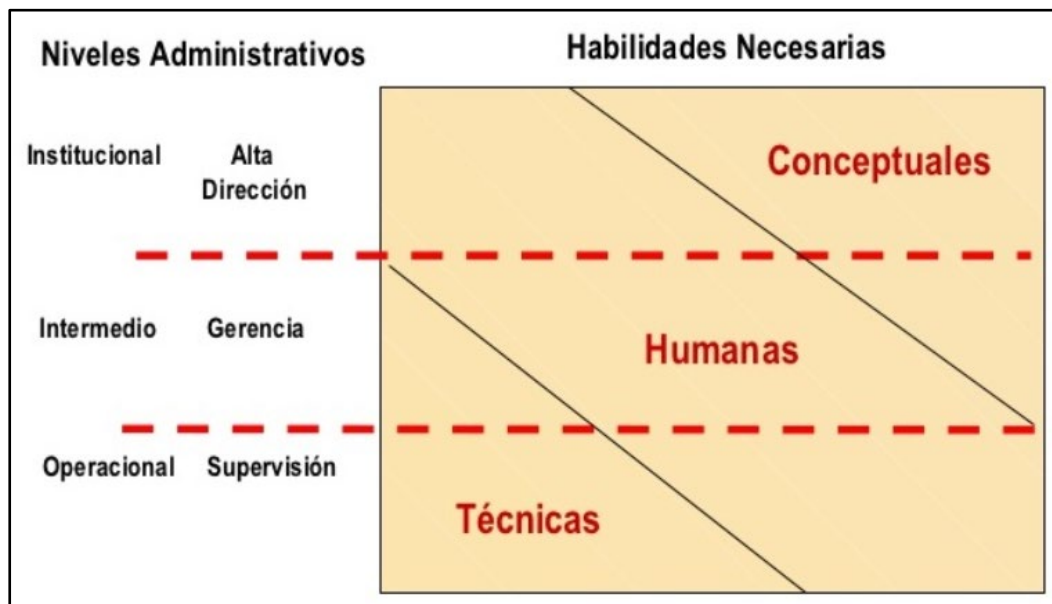
Estas H.B. son competencias que se desarrollan tanto a nivel físico como psicológico, aunque en ocasiones su desarrollo puede estar más enfocado en el aspecto psicológico, que es el que ejerce una mayor influencia en nuestro bienestar general (Hellriegel & Slocum, 2009).

Como indicaron Herrera y Rojas (2022), las habilidades son capacidades que pueden ser desarrolladas y no necesariamente innatas, se manifiestan en el desempeño y no solo en el potencial, el criterio fundamental de las habilidades radica en la capacidad de actuar eficazmente en condiciones variables.

Katz (1995) propuso una clasificación de tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales. a) Las habilidades técnicas se centran en comprender y dominar actividades específicas, especialmente aquellas relacionadas con métodos, procesos, procedimientos y técnicas; en otras palabras, se refieren a conocimientos especializados, habilidades analíticas y la aplicación de herramientas y técnicas específicas dentro de un campo en particular; el autor hace hincapié en la importancia de aplicar el "saber cómo" en un área específica de la empresa. b) Las habilidades humanas o interpersonales se manifiestan en la capacidad de un ejecutivo para trabajar de manera efectiva en equipo y realizar tareas comerciales dentro de los grupos que lidera; además, puede comprender lo que otra persona intenta comunicar a través de sus palabras y comportamiento. Esta habilidad es fundamental para los ejecutivos, ya que ayuda en las relaciones interpersonales y debe ser gestionada en conjunto con habilidades de comunicación y liderazgo para motivar a los equipos. Este concepto es muy útil para la investigación actual. c) Las habilidades conceptuales, que implica ver la empresa como un todo; esto significa que el administrador o directivo puede reconocer las diferentes funciones dentro de la organización y entender cómo se relacionan con la empresa en general. Esta habilidad permite analizar y prever situaciones que afecten positiva o negativamente a la empresa, evaluando problemas internos y externos de manera conjunta (Alex, 2016).

Figura 1

Tipos de habilidades y su relación en los niveles administrativos



Nota: La figura muestra los niveles administrativos en relación con las habilidades necesarias descritas por Katz. Fuente: Habilidades personales en la estructura de una organización (2019).

Es fundamental que los ejecutivos posean tres habilidades clave para llevar a una organización al éxito, si bien la importancia de cada una varía según el nivel ejecutivo en el que se encuentren; por lo que el autor Katz (1995) propone una estructura de tres niveles organizativos: Operativo, Intermedio e Institucional, donde las habilidades requeridas varían en función de las responsabilidades y funciones específicas de cada nivel.

En el nivel operativo, Katz destacó la importancia de las habilidades técnicas, ya que las responsabilidades de este nivel demandan un personal altamente especializado capaz de desarrollar eficientemente las destrezas específicas del trabajo. Para los ejecutivos de nivel intermedio, se enfatizó el desarrollo de habilidades humanas, esenciales para liderar equipos y motivar al personal hacia la consecución de resultados óptimos a través de la sinergia grupal. En el nivel institucional, donde se toman decisiones estratégicas clave para la empresa, las habilidades conceptuales son fundamentales. Estas habilidades permiten a los ejecutivos comprender la interrelación de factores ambientales y tomar decisiones acertadas para maximizar el valor de la organización a lo largo de su trayectoria laboral (Rodríguez, 2020).

Kechagias (2011), definió a las habilidades blandas (H.B.) o también mencionadas soft skills como habilidades intrapersonales e interpersonales, las cuales son necesarias e imprescindibles para el desarrollo de una persona, su participación en la sociedad y la generación de éxito en el lugar donde labora. Además, mencionó que la comunicación, la habilidad para trabajar en equipo multidisciplinariamente, adaptabilidad, entre otras, pueden ser adquiridas durante el desarrollo de vida del individuo.

Comunicación: importante para la interacción efectiva en entornos laborales y sociales Zambrano-Chamba et al. (2023).

Liderazgo: habilidad para influir en los demás y guiar a un equipo hacia el logro de objetivos compartidos; Cosme (2018) enfatiza la importancia del liderazgo como una habilidad blanda necesaria para la resolución de problemas y la innovación en el lugar de trabajo.

Trabajo en equipo: capacidad para colaborar y trabajar eficazmente con otros. Paredes-Ordóñez (2020) describe el trabajo en equipo como una importante habilidad de comunicación interpersonal en el lugar de trabajo.

Resolución de problemas: capacidad para identificar, analizar y encontrar soluciones a los desafíos laborales, Blanco (2009) cree que la resolución de problemas es una competencia fundamental para la empleabilidad.

Empatía: según Giani (2024) es la capacidad de comprender los sentimientos y necesidades de los demás y responder adecuadamente a ellos. Asimismo, Alles (2005) enfatiza que la empatía es un rasgo de personalidad valioso en el mercado laboral actual.

Las habilidades blandas, según Chinchay et al. (2023), son competencias personales que van más allá de conocimientos técnicos y académicos. Estas cualidades definen nuestra identidad y facilitan la interacción efectiva en diversos contextos sociales.

Estas habilidades están profundamente relacionadas con nuestra inteligencia emocional, que se refiere a nuestra capacidad para identificar y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás (Solorio & Márquez, 2023); estas habilidades intangibles pero valiosísimas nos ayudan a comunicarnos de manera eficiente, resolver conflictos, trabajar en equipo y adaptarnos a cambios, lo que es fundamental

para el éxito en cualquier campo.

El concepto de clima laboral (C.L.) está referido al ambiente interno que predomina entre los que componen una organización, está estrechamente asociado con el nivel de satisfacción y motivación de los empleados, destacando las características motivacionales particulares del entorno organizacional que generan diversos tipos de motivación entre sus integrantes (Bizneo, 2024).

Según Werther y Davis (2008), el C.L. ejerce una influencia directa o indirecta en los individuos dentro de un lugar de trabajo, siendo determinante en la productividad de sus tareas y en su comportamiento durante el cumplimiento de sus responsabilidades.

Likert (1969) alertó sobre la necesidad de no confundir su teoría con teorías de liderazgo, ya que el liderazgo es una variable crucial para explicar el clima organizacional. En lugar de eso, su teoría de los sistemas busca proporcionar un marco de referencia para analizar la naturaleza del clima laboral y su papel en la eficacia dentro de las organizaciones.

Brunet (1987) afirmó que hay tres clases de factores que identifican las particularidades de una institución:

Las variables que causan cambios: estas variables establecen la dirección en la que una compañía crece y las consecuencias que tiene.

Intermedias variables: las variables representan la condición interna y la salud de una organización en términos de incentivos, intenciones, objetivos de éxito, capacidad de comunicación y toma de decisiones (Del-Aguila & Fernández, 2016).

Las variables finales: las variables son el producto de las dos primeras, y muestran los resultados que ha producido la institución en cuanto a su capacidad de producción.

De igual forma Brunet (1987) presentó cuatro tipos de clima:

- a) Un clima autoritario basado en sistemas autoritarios explotadores se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia sus empleados. Las decisiones y objetivos se determinan en la cima de la organización y se imponen a los empleados. Este ambiente de miedo, castigo, amenazas y ocasionales recompensas limita la satisfacción de necesidades a niveles básicos y genera

desconfianza, ansiedad y baja responsabilidad. Los empleados experimentan una intensa insatisfacción con sus tareas, sus compañeros, sus directivos y la organización en su conjunto (Werther & Davis, 1989). En términos de influencia, no hay trabajo en equipo y poca interacción. El impacto negativo es moderado y generalmente subestimado. Dado el proceso de establecimiento de objetivos, este clima se caracteriza por la emisión de órdenes que parecen haber sido aprobadas pero que encuentran una resistencia inherente (Gan & Triginé, 2012).

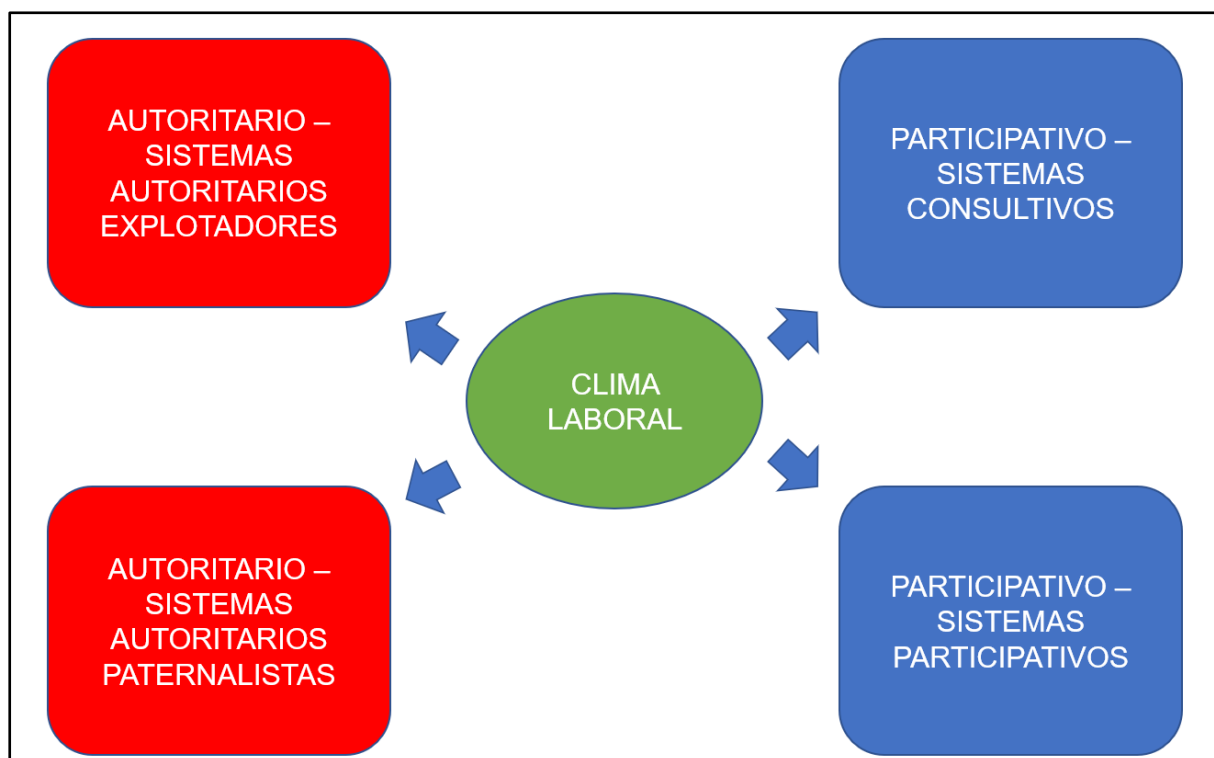
- b) Un clima autoritario basado en un sistema autoritario paternalista se caracteriza por un liderazgo que muestra una lealtad condescendiente hacia los trabajadores, similar a la relación entre amo y sirviente. La mayoría de las decisiones se toman al más alto nivel, aunque en ocasiones se delegan en niveles inferiores. Las recompensas y, en ocasiones, los castigos son el principal método para motivar a los empleados. En cuanto a la motivación, se basa en necesidades como el dinero, el ego, el estatus, el poder y en ocasiones el miedo. Aunque a veces es favorable a la organización, la actitud suele ser hostil. La dirección muestra una confianza condescendiente en sus asociados, como un amo que confía en sus sirvientes. Los empleados se sienten desmotivados para lograr sus objetivos, lo que genera una insatisfacción generalizada en el trabajo, con los colegas, los gerentes y en toda la organización. En términos de influencia, aparte de los canales informales, el nivel de participación del grupo es bajo y la influencia ascendente también es muy pequeña. Hay una aceptación abierta del establecimiento de objetivos, pero también una resistencia encubierta.
- c) Un clima participativo basado en un sistema consultivo se caracteriza por la confianza de la dirección en los empleados. En este entorno, las decisiones se toman de manera participativa, lo que permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en niveles inferiores. La comunicación es principalmente descendente y los empleados están motivados por recompensas, castigos ocasionales y otros incentivos. La atmósfera fomenta un entorno dinámico y orientado a objetivos. Las fuerzas motivacionales incluyen principalmente una actitud positiva en la que la mayoría de los empleados se sienten responsables de su trabajo y están moderadamente satisfechos con su trabajo, las relaciones con sus colegas, sus supervisores y la organización

(Enríquez & Calderon, 2017). En términos de influencia, la interacción entre superiores y subordinados es moderada y el grado de confianza alto. Cuando se trata de establecer metas, se fijan después de discusiones con los subordinados, lo que a veces conduce a una aceptación abierta y a veces a una resistencia.

- d) En un clima participativo basado en sistemas participativos, la dirección muestra total confianza en sus empleados. Las decisiones están descentralizadas en toda la organización y efectivamente integradas en todos los niveles. La comunicación no es sólo vertical, sino también horizontal. Los empleados encuentran motivación en la participación activa, el compromiso, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos de trabajo y la evaluación del desempeño en comparación con las metas. Se establecen relaciones de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

Figura 2

Tipos de Climas Laborales según Brunet



Nota: Se observa los tipos de clima laboral en su entorno.

Según lo revisado y analizado de los conceptos y estudios realizados a la variable independiente habilidades blandas y la variable dependiente clima laboral, se pudo observar que la comunicación efectiva, la empatía, la adaptabilidad y el trabajo en equipo, juegan un papel crucial en el mantenimiento y creación de un adecuado clima laboral. Las habilidades abordadas son muchas veces subestimadas y dejadas de lado por las habilidades técnicas, lo que hace que los empleados no cuenten con un bienestar y productividad adecuada. Las características de un empleado se construyen a partir de un clima laboral saludable, lo que se caracteriza por contar con relaciones interpersonales sólidas, una comunicación abierta y un ambiente de apoyo mutuo, ante ello las habilidades blandas permiten facilitar las dinámicas haciendo que los involucrados comprendan y colaboren mejor (Gan & Triginé, 2012). Es por ello que se reafirma que las habilidades blandas son indispensables para cultivar un clima laboral positivo, fomentando relaciones armoniosas y eficaces, fomentando a los empleados a enfrentar cambios y desafíos con actitud constructiva, evidenciándose que no tan solo mejora el ambiente de trabajo, sino el rendimiento y la satisfacción general en la organización.

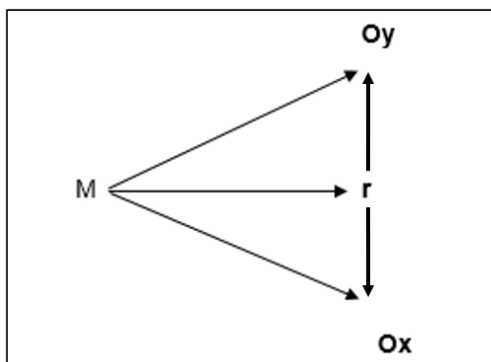
Ante lo expuesto se planteó como hipótesis general para la presente investigación: existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023. Mientras la hipótesis nula fue: no existe relación significativa entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023. Asimismo, se establecieron, las hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre la comunicación y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023, b) Existe relación significativa entre la proactividad y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023 y c) Existe relación significativa entre el trabajo en grupo y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023.

II. METODOLOGÍA

Según el tipo de ciencia donde recayó el estudio fue fáctica, ya que las variables se pueden analizar, describir y observar, lo cual fue un hecho real en estudio. Según los propósitos de la investigación fueron de tipo aplicada, ya que se buscó resolver problemas existentes (Arias et al., 2022). La presente tesis fue de enfoque cuantitativo, ya que se analizó y estableció una relación entre las variables de estudio, a través de las dimensiones evaluadas según el instrumento que se aplicó para comprobar las hipótesis planteadas previamente. El nivel donde se ubicó este tipo de investigación fue de carácter explicativo y relacional, ya que pretendió dar respuesta a la causalidad y efecto de las variables. La investigación utilizó el diseño de investigación no experimental, de tipo correlacional y transversal porque se midieron los hechos en un solo momento, de clase o carácter relacional puesto que se estudió y analizó el grado de relación de las variables en estudio.

Figura 3

Diseño de Investigación



Nota: Se muestra el diseño de investigación ejecutado.

M = Muestra

Oy, Ox = Observaciones de las dos variables

r = Señala la conexión entre las variables

La variable independiente fue las habilidades blandas (H.B.), las cuales según Mujica (2020) se refieren a las características o cualidades de una persona que le permiten interactuar efectivamente con otros, generalmente centrándose en el trabajo, ciertos aspectos del trabajo o incluso la vida diaria; y como variable dependiente se tuvo al clima laboral (C.L.), que según Gómez (2023) relaciona a la atmósfera psicológica, organizativa y humana dentro de la cual se habitan las

relaciones de empleo. Crea una atmósfera de labor particular que puede influir en el ánimo de los empleados o afectar su desempeño (Franco J. , 2015).

La población estuvo constituida por los 98 colaboradores pertenecientes a las diferentes divisiones de una municipalidad distrital de Ica, 2023. Asimismo, en la presente investigación se incluyeron solo a la muestra obtenida, quienes son el personal contratado por medio del sistema CAP (Cuadro de Asignación de Personal) para el procesamiento de datos e interpretación de resultados para comprobar las hipótesis bajo las dimensiones, indicadores y preguntas que se plantean; y se excluyeron a los trabajadores que laboran bajo el sistema CAS (Contrato Administrativo de Servicios). La muestra fue obtenida a través de la fórmula para universos inferiores a 100000 y poblaciones finitas, donde según la cantidad de la población mencionada previamente, y con los criterios que se consideraron en el Anexo 7 (Análisis Complementario), se tuvo como total de muestra a trabajar la cantidad de 78 personas o colaboradores de la entidad distrital, a las cuales se les aplicó el instrumento que está estipulado en el Anexo 2 del presente documento. Se utilizó un muestro probabilístico aleatorio simple, ya que de esa forma toda la población tuvo opción a ser parte de la muestra, y no se redujo nuestro nivel de confianza.

La técnica empleada fue la encuesta, la cual es uno de los métodos más comunes en la investigación, ya que facilitó la obtención de información de manera precisa, sencilla, rápida y efectiva. Este método permitió investigar un grupo representativo de individuos utilizando preguntas estandarizadas para medir cuantitativamente diversas características de una población. Como instrumento se empleó el cuestionario de encuesta, ya que fue necesario recolectar la percepción de los colaboradores respecto al fenómeno en investigación, ello fue a través del cuestionario del Anexo 2, denominado cuestionario de las variables en estudio. La encuesta fue aplicada durante horarios libres de los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, mediante su autorización (Anexo 5), en horarios de refrigerio 1:00 p.m. a 2:00 p.m. y al finalizar la jornada laboral en un espacio de una hora, siendo de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. previa información al responsable de la entidad. Asimismo, la encuesta fue aplicada en un lugar libre, donde no necesariamente fueron las instalaciones de la entidad mencionada, siendo necesaria la presencia del encuestador durante el llenado del instrumento de recolección de datos. No fue

necesario la identificación del personal a encuestar, ya que se tendrá la autorización de la entidad para la aplicación del instrumento. En su totalidad los colaboradores fueron informados para contestar el cuestionario formulado, lo cual se evidenció en el consentimiento informado (Anexo 5) estipulado en los formatos de la UCV. Asimismo, la investigación tuvo total exactitud, autenticidad y confidencialidad en su desarrollo, recolección de datos y aplicación de herramientas de análisis estadístico y posterior evaluación de resultados de acuerdo con las normas y estándares de la UCV respecto del tema de investigación propuesto según los argumentos de los expertos (Anexo 3). Asimismo, se comprobó la consistencia interna de la aplicación del instrumento, donde se ejecutó una prueba piloto con la finalidad de obtener el alpha de Cronbach, el cual fue representado e interpretado en el Anexo 4.

En la presente investigación se empleó una estadística descriptiva, porque fue necesario recolectar, organizar, tabular, presentar y reducir la información con el objetivo de transmitir las características encontradas a través de las técnicas e instrumentos utilizados y la estadística se reflejó a través de tablas y/o gráficos.

El cumplimiento de las consideraciones éticas fue crucial para presentar un trabajo guiado por rigurosos requisitos científicos. Respecto al principio de No Maleficencia, únicamente se buscó identificar la existencia de correlación entre las variables de estudio sin perjudicar la privacidad de los trabajadores, el cual se vio reflejado por medio del Anexo 5 (consentimiento informado) con las debidas autorizaciones de la entidad observándose en el Anexo 8. En cuanto al principio de Autonomía, se observó la influencia del desarrollo de las H.B. en el C.L., lo cual permitió optimizar la dinámica entre los equipos de trabajo y las entidades u organizaciones. El principio de Justicia proporcionó un enfoque ético y equitativo a las prácticas de los empleados y la distribución imparcial de recursos y oportunidades dentro de la organización, enfatizando el fomento de un entorno justo y eficiente para el desarrollo de sus actividades. Finalmente, el principio de Beneficencia orientó la investigación a mejorar la cohesión y el rendimiento general de la entidad. Además, durante la redacción del trabajo se aplicaron las normas de la 7ma edición de APA conforme se estipula los criterios de la institución universitaria. La investigación protegió los bienes jurídicos materiales y personales de los colaboradores.

III. RESULTADOS

Para la presente investigación se ejecutó la aplicación del instrumento ubicado en el Anexo 2 (instrumento de recolección de datos) en donde se pudo recopilar las respuestas de los 78 trabajadores, los cuales fueron parte de la muestra seleccionada en una municipalidad distrital de Ica, con la finalidad de determinar la relación entre las variables de H.B. y el C.L. en los trabajadores que laboraron durante el periodo 2023. Ante ello, se procesó la información mediante el software Excel y SPSSV.26, con lo cual se elaboraron las tablas estadísticas para la obtención de la interpretación de los datos. Asimismo, se pudo observar con los datos procesados, las correspondientes correlaciones obtenidas de la aplicación del instrumento, con lo que se dio respuesta a la hipótesis general y a las hipótesis específicas en relación al objetivo general y objetivos específicos correspondientemente.

La tabla 1 presenta la distribución de frecuencias de la variable 1 (H.B.) y sus dimensiones estudiadas (comunicación, proactividad y trabajo en grupo). Su objetivo fue mostrar las respuestas de los participantes de la encuesta sobre habilidades blandas y sus dimensiones. Se aplicó una escala de medición basada en las respuestas de la encuesta, lo que permitió observar las frecuencias y porcentajes del desarrollo de H.B. en los colaboradores de una municipalidad distrital de Ica, como se muestra en la tabla 2. Además, la tabla 3 fue elaborada para mostrar la distribución de frecuencias de la variable 2 (clima laboral) con sus dimensiones correspondientes (beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo, y liderazgo de directivos). Esta tabla tenía como finalidad presentar las respuestas de los colaboradores obtenidas a través de la encuesta aplicada con el instrumento del Anexo 1. Por último, la tabla 4 clasifica el clima laboral en niveles, permitiendo observar la percepción del entorno de trabajo en el cual los colaboradores realizan sus actividades diarias. Esta clasificación se basó en frecuencias y porcentajes derivados del procesamiento de los datos obtenidos durante la investigación. En conjunto, estas tablas proporcionan una visión detallada de cómo se desarrollan las H.B. y cómo se percibe el C.L. en la municipalidad, destacando las respuestas de los participantes y facilitando la comprensión del impacto de estas variables en el entorno laboral.

Tabla 1*Distribución de frecuencias la V1 y sus dimensiones*

Escala	Habilidades Blandas		Comunicación		Proactividad		Trabajo en grupo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	19	24.36%	18	23.08%	17	21.79%	22	28.21%
De acuerdo	48	61.54%	51	65.38%	49	62.82%	43	55.13%
Indeciso	8	10.26%	7	8.97%	8	10.26%	11	14.10%
En desacuerdo	3	3.85%	2	2.56%	4	5.13%	2	2.56%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Total	78		78		78		78	

Nota: f = Frecuencia absoluta.

En la tabla 1, correspondiente a los 78 participantes, se observó que respecto a la variable habilidades blandas, el 61.54% (48 encuestados) expresó estar de acuerdo, el 24.36% indicó estar totalmente de acuerdo, el 10.26% se mostró indeciso y el 3.85% manifestó estar en desacuerdo. En cuanto a las dimensiones específicas, se constató que, en la comunicación, el 65.38% estuvo de acuerdo, el 23.08% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 8.97% no opinó al respecto y el 2.56% expresó su desacuerdo. En la dimensión de proactividad, el 62.82% estuvo de acuerdo, el 21.79% indicó estar totalmente de acuerdo, el 10.26% no emitió opinión y el 5.13% se mostró en desacuerdo. Respecto a la dimensión de trabajo en grupo, el 55.13% estuvo de acuerdo, el 28.21% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 14.10% no opinó al respecto y el 2.56% expresó su desacuerdo. En conclusión, la mayoría de los encuestados mostró un acuerdo general con las dimensiones de la variable H.B., reflejando una percepción positiva hacia estas competencias en el contexto evaluado.

Tabla 2*Clasificación de habilidades blandas según escala de niveles por baremos*

Variable	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
	Óptimas Habilidades Blandas	68	87.18	87.18
Habilidades Blandas	Ni Óptimas Ni Pésimas Habilidades Blandas	10	12.82	100.00
	Pésimas Habilidades Blandas	0	0.00	100.00
Total		78	100.00	

Escala de Niveles para Variable Habilidades Blandas

16 - 38	Óptimas Habilidades Blandas
39 - 59	Ni Óptimas Ni Pésimas Habilidades Blandas
60 - 80	Pésimas Habilidades Blandas

Nota: Se muestra el porcentaje de colaboradores según habilidades blandas desarrolladas en su centro laboral.

En la tabla 2 se pudo contrastar que la mayoría de los colaboradores presentaron el desarrollo de óptimas habilidades blandas, siendo 68 los que estuvieron dentro del rango según la escala de niveles elaborado para la medición de la variable, representando el 87.18% de la muestra total. Mientras que 10 fueron ubicados según sus respuestas en la aplicación del instrumento de medición en el rango de no presentar un desarrollo de ni óptimas ni pésimas habilidades blandas, siendo representados por el 12.82% del total de la muestra. Ello denota que la mayor parte de los trabajadores de una entidad municipal distrital de Ica, presentan un buen desarrollo de habilidades blandas, demostrando que las poseen al representar más del 70.00% del total de la muestra. Se pudo determinar que la mayoría del personal de la entidad cuenta con buena predisposición para la comunicación, la aplicación del trabajo en grupo y el empleo de su proactividad.

Tabla 3*Distribución de frecuencias la V2 y sus dimensiones*

Escala	Clima laboral		Beneficios y recompensas		Motivación y esfuerzo		Liderazgo de directivos	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente de acuerdo	4	5.13%	4	5.13%	9	11.54%	0	0.00%
De acuerdo	54	69.23%	35	44.87%	65	83.33%	61	78.21%
Indeciso	10	12.82%	13	16.67%	3	3.85%	14	17.95%
En desacuerdo	9	11.54%	24	30.77%	1	1.28%	3	3.85%
Totalmente en desacuerdo	1	1.28%	2	2.56%	0	0.00%	0	0.00%
Total	78		78		78		78	

Nota: f = Frecuencia absoluta.

Los valores de la tabla 3, correspondientes a los 78 encuestados sobre la variable V2 (clima laboral), reflejaron que el 69.23% estuvo de acuerdo, el 12.82% se mantuvo indeciso, el 11.54% manifestó estar en desacuerdo, el 5.13% se mostró totalmente de acuerdo y el 1.28% indicó estar totalmente en desacuerdo. En cuanto a las dimensiones, se observó que, en beneficios y recompensas, el 44.87% estuvo de acuerdo, seguido del 30.77% que estuvo en desacuerdo, el 16.67% permaneció indeciso, el 5.13% indicó estar totalmente de acuerdo y el 2.56% manifestó estar totalmente en desacuerdo. En la dimensión de motivación y esfuerzo, el 83.33% expresó estar de acuerdo, el 11.54% estuvo totalmente de acuerdo, el 3.85% se mostró indeciso y el 1.28% indicó estar en desacuerdo. Respecto al liderazgo de directivos, el 78.21% estuvo de acuerdo, el 17.95% se mantuvo indeciso y el 3.85% manifestó estar en desacuerdo. En resumen, los encuestados mostraron en su mayoría un acuerdo con las dimensiones evaluadas de la variable C.L., lo cual sugiere una percepción favorable hacia estos aspectos dentro de su entorno laboral. Las cifras indican que, aunque existe un porcentaje de desacuerdo y de indecisos, la tendencia predominante es de conformidad con las condiciones laborales analizadas, especialmente en áreas como motivación y esfuerzo, y liderazgo de directivos.

Tabla 4*Clasificación de clima laboral según escala de niveles por baremos*

Variable	Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Clima Laboral	Clima Participativo Basado en Sistemas Participativos	26	33.33	33.33
	Clima Participativo Basado en Sistemas Consultivos	48	61.54	94.87
	Clima Autoritario Basado en Sistemas Paternalistas	4	5.13	100.00
	Clima Autoritario Basado en Sistemas Autoritarios	0	0.00	100.00
Total		78	100.00	

Escala de Niveles para Variable Clima Laboral

10 - 22	Clima Participativo Basado en Sistemas Participativos
23 - 34	Clima Participativo Basado en Sistemas Consultivos
35 - 46	Clima Autoritario Basado en Sistemas Paternalistas
47 - 50	Clima Autoritario Basado en Sistemas Autoritarios

Nota: Se muestra el porcentaje de colaboradores según los niveles de clima laboral que perciben en su centro de actividades diarias.

La tabla 4 representó la clasificación de los niveles de C.L. que perciben los colaboradores de una entidad municipal distrital de Ica, en donde se pudo observar que 26 de ellos se identificó estar según la escala de medición elaborada para la variable analizada en un clima laboral participativo basado en sistemas participativos, representado por el 33.33% del total de encuestados. Asimismo, 48 de ellos fueron clasificados en un clima participativo basado en sistemas consultivos, representando el 61.54% de la muestra total; y 4 en un clima autoritario basado en sistemas

paternalistas, lo que representó el 5.13% de la frecuencia total. Ello nos permitió conocer que la mayoría de colaboradores de una entidad municipal distrital de Ica, perciben un clima laboral dirigido a un sistema participativo basado en consultas, lo que indicó que la mayoría de las decisiones a tomar y objetivos a seguir son abordados después de discusiones, las cuales conducen a una aceptación abierta y a veces a una resistencia, siendo dinámica la interacción entre los involucrados.

Tabla 5

Prueba de normalidad de los valores de las variables y sus dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	,485	78	,000
Clima laboral	,484	78	,000

Nota: Prueba de normalidad

La tabla 5 mostró el procedimiento del análisis mediante la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov, que se utilizó debido a que la muestra era mayor a 50, con un total de 78 colaboradores durante la investigación. Para la variable V1 (habilidades blandas), el resultado fue 0.000, altamente confiable, lo que llevó a aceptar la hipótesis alternativa y observar que los datos no siguieron una distribución normal, ya que el valor fue menor a 0.05. Del mismo modo, para la variable V2 (clima laboral), el resultado también fue 0.000, altamente confiable, indicando que los datos no obedecieron a una distribución normal, dado que el valor fue menor a 0.05. Debido a estos resultados, se utilizó la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman, la cual permitió analizar el comportamiento de los datos bajo una distribución no normal mediante una prueba no paramétrica. Esta prueba resultó fundamental para entender las relaciones entre las variables estudiadas, proporcionando una visión clara del comportamiento de los datos en condiciones de no normalidad. La aplicación de Spearman ayudó a garantizar la validez de los análisis al adaptarse a la naturaleza de los datos obtenidos durante la investigación.

Tabla 6*Correlación de las variables V1 (habilidades blandas) y V2 (clima laboral)*

Prueba estadística	Variables	Coefficientes	Habilidades Blandas	Clima laboral
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	,523
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	78	78
		Coefficiente de correlación	,523	1,000
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	78	78

Rho de Spearman	D1 de V1 Comunicación	D2 de V1 Proactividad	D3 de V1 Trabajo en Grupo
V2 Clima Laboral	,429	,403	,440

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 6 presentó los resultados de una prueba estadística, utilizando la evaluación del Rho de Spearman, para analizar la relación entre las variables H.B. y C.L. Los resultados clave fueron los siguientes: el coeficiente de correlación entre "habilidades blandas" y "clima laboral" fue de 0.523. Esto indicó una correlación positiva moderada entre ambas variables, sugiriendo que un incremento en las H.B. se asoció con una mejora en el C.L. Además, la significancia bilateral fue de 0.000, lo cual señaló que la correlación era estadísticamente significativa al nivel de 0.05 (95% de confianza). Este resultado indicó que la relación entre las H.B. y el C.L. era significativa y no atribuible al azar. En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alternativa. Estos hallazgos destacaron la importancia de las H.B. en la mejora del C.L., otorgando una base sólida para futuras investigaciones fomentando competencias para optimizar el entorno laboral.

En la tabla 6 se presentaron los resultados del análisis de la relación entre la dimensión "comunicación" y la variable dependiente "clima laboral". El coeficiente de correlación obtenido entre estas dos variables fue de 0.429, mostrando una correlación positiva moderada. Este resultado sugiere que cuando la comunicación mejora, también tiende a mejorar el clima laboral. La significancia bilateral de la prueba estadística fue de 0.000, lo que reveló una correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.01 (99% de confianza). Esto confirma que la relación entre comunicación y clima laboral es significativa y no aleatoria, lo que acarrió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa específica 1. En relación con la dimensión "proactividad" y la variable dependiente "clima laboral", se observó un coeficiente de correlación de 0.403, indicando también una correlación positiva moderada. Este hallazgo sugiere que un aumento en la proactividad está asociado con una mejora en el clima laboral. La significancia bilateral fue de 0.000, lo que indica una correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.01 (99% de confianza). Por lo tanto, la relación entre proactividad y clima laboral es significativa y no se debe al azar, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa específica 2. Finalmente, en cuanto a la dimensión "trabajo en grupo" y la variable dependiente "clima laboral", se encontró un coeficiente de correlación de 0.440. Este resultado señala una correlación positiva moderada, indicando que una mejora en el trabajo en grupo está asociada con una significativa mejora en el clima laboral. La significancia bilateral fue de 0.000, lo que indica una correlación estadísticamente significativa al nivel de 0.01 (99% de confianza). Por lo tanto, la relación entre trabajo en grupo y clima laboral es significativa y no se debe a la casualidad, lo que llevó a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa específica 3.

IV. DISCUSIÓN

El estudio en curso reviste una gran importancia, dado que su objetivo principal es investigar la relación entre habilidades blandas (H.B.) y clima laboral (C.L.) entre los trabajadores de una municipalidad distrital en Ica. Este enfoque no solo busca entender esta conexión, sino también responder a las preguntas formuladas a través de pruebas de hipótesis, con el objetivo de encontrar un coeficiente de correlación positivo y significativo. Esto permitirá alcanzar tanto los objetivos generales como los específicos del estudio. Tras la recolección de datos, se procede a analizar los resultados mediante técnicas descriptivas e inferenciales. Estos análisis se apoyan en estudios previos y teorías relevantes que proporcionan las bases teóricas necesarias para la investigación. Este enfoque no solo asegura la rigurosidad metodológica del estudio, sino que también permite contextualizar los hallazgos dentro del marco teórico existente.

Según los datos obtenidos y analizados mediante pruebas cuantitativas, se ejecutaron análisis inferenciales para explorar la correlación entre las variables estudiadas en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica en 2023. Según la prueba estadística de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.523**, con un valor de p de 0.00, que es menor que 0.05. Esto indica una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa, lo cual implica que la relación entre las variables es robusta y no se debe al azar. En base a ello, se rechaza la Hipótesis nula y se acepta la Hipótesis alternativa, respaldando la idea de que existe una asociación real entre las variables estudiadas en el contexto específico de los trabajadores municipales de Ica. Este resultado subraya la importancia de las H.B. y su impacto en el C.L., proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y para la implementación de estrategias organizacionales orientadas a mejorar el ambiente de trabajo y el rendimiento de los empleados.

Los resultados estadísticos actuales de la variable independiente y sus tres dimensiones, según el análisis descriptivo, indican que el 61.54% de los trabajadores cumplen satisfactoriamente con los requisitos administrativos establecidos. Además, el 69.23% de los trabajadores percibe el clima laboral como aceptable, hallazgo que coincide con estudios previos como el de Franco (2018), quien también encontró resultados similares. Este estudio respalda la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula, sugiriendo que a medida que los empleados aplican

habilidades blandas como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo, el clima organizacional mejora. Ambos estudios respaldan la idea de que el desarrollo de H.B. influye positivamente en el ambiente organizacional y el rendimiento laboral. Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto actual, donde se valora cada vez más la importancia de las habilidades blandas para el éxito profesional y el bienestar organizacional.

Asimismo, el estudio es reforzado por Valencia (2022), donde los hallazgos respaldan la influencia positiva y significativa de las habilidades interpersonales o blandas en la productividad de los trabajadores de la empresa; los resultados de las investigaciones subrayan la importancia de fomentar y desarrollar H.B. en el entorno laboral para mejorar la productividad y el desempeño de los trabajadores. Otra coincidencia significativa ocurre con la investigación realizada por Avelino (2022), quien mostró que las H.B. mejoran el desempeño de los docentes, ya que les permiten gestionar y controlar adecuadamente su autoestima y fortalecer sus relaciones con compañeros y estudiantes; ambos estudios coinciden en que el desarrollo de H.B. tiene un impacto positivo en el entorno laboral, ya sea en términos de desempeño o de clima organizacional. Esto es especialmente relevante en el contexto educativo, donde las relaciones interpersonales y la capacidad de adaptación de los docentes son fundamentales para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

Según Goleman (1996), en sus resultados llega a la misma conclusión que los profesionales más valiosos (en todos los niveles) se destacan no sólo por sus logros personales, sino también por la capacidad de comunicarse en el trabajo, así como en el nivel de comunicación, empatía, solidaridad y otros aspectos que benefician y contribuyen al desarrollo de la institución que forman parte de las habilidades blandas; por lo tanto, ambos estudios coinciden en que el desarrollo de H.B. tiene un impacto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores.

De igual manera, Gómez (2018), demostró en su estudio que es importante que los empleadores desarrollen habilidades interpersonales que ayuden a aumentar la eficacia del entorno laboral; con la investigación realizada coinciden ambos en que cultivar H.B. tiene un efecto positivo en el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual es especialmente relevante en el contexto actual, donde las competencias se consideran cada vez más importantes para el éxito profesional.

En relación con los antecedentes, los estudios, incluyendo las investigaciones de Vásquez (2018), destacan la implementación de estrategias de capacitación en habilidades por parte de los examinadores para potenciar a los colaboradores. Posteriormente, los gerentes enfatizaron la necesidad de una capacitación efectiva y la capacidad de adaptación a la innovación para facilitar la resolución de problemas. Ambos estudios concuerdan en que el desarrollo de habilidades blandas tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral de los trabajadores. Estos hallazgos refuerzan la importancia crucial de promover y cultivar habilidades blandas en el ámbito laboral como medio para mejorar el desempeño de los empleados. Es evidente que invertir en el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad de adaptación no solo fortalece la capacidad individual de los trabajadores para enfrentar desafíos, sino que también contribuye significativamente a la eficiencia y productividad general en el lugar de trabajo.

Según lo planteado, un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, autonomía en la toma de decisiones y motivación, puede propiciar que los colaboradores mejoren sus capacidades interpersonales, de autogestión y adaptabilidad. Esto concuerda con lo expuesto por Morocho (2015), quien define las habilidades blandas como la capacidad de relacionarse con los demás, comprender y manejar las emociones, establecer objetivos y afrontar desafíos de manera constructiva. En este sentido, un clima organizacional favorable puede impulsar el fortalecimiento de H.B. como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la inteligencia emocional. Cuando los colaboradores perciben un entorno laboral positivo, con liderazgo efectivo y condiciones adecuadas, es más probable que desarrollen y apliquen las competencias en su desempeño diario. Por el contrario, un clima organizacional deficiente, caracterizado por problemas de comunicación, falta de autonomía y baja motivación, puede obstaculizar el desarrollo de H.B. en los empleados; en este escenario, los colaboradores tendrían mayores dificultades para relacionarse efectivamente, comprender y gestionar sus emociones, y afrontar los desafíos de manera proactiva.

Respecto a la primera dimensión, los resultados denotan que la comunicación está relacionada con el clima laboral, ya que se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman = 0,429 y un valor de p 0,000, lo que indica una relación moderada y tienen

significación estadística; estos resultados indican que la mayoría de los participantes (88.46%) perciben positivamente la comunicación dentro de su entorno laboral, ya sea estando de acuerdo o totalmente de acuerdo; asimismo, indica que las instituciones han implementado estrategias efectivas para fomentar una comunicación clara, asertiva y fluida entre los colaboradores y los líderes.

La comunicación, como lo expresa Zambrano-Chamba et al. (2009), es la interacción efectiva en entornos laborales y sociales, los valores hallados resaltan la importancia de la comunicación como una habilidad blanda clave para el desempeño y el bienestar de los colaboradores en las organizaciones. Esto significa que cuando la comunicación aumenta, el clima laboral también se incrementa, por lo tanto, ambas variables cambiarán.

De acuerdo con la segunda dimensión, se comprueba la apreciación de una relación entre la dimensión proactividad y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad en estudio, obteniendo el coeficiente de Spearman de $Rho = 0.403$ y un p-valor de 0.000, existe una correlación positiva mejorada y estadísticamente significativa. Los resultados denotan que la mayoría de los participantes (84.61%) perciben positivamente la proactividad en su lugar de trabajo, lo cual indica que los colaboradores se sienten empoderados para tomar iniciativa, anticiparse a los problemas y buscar soluciones creativas. Los resultados refuerzan con los estudios obtenidos por Franco (2018), quien demostró una correlación ($r_s = 0.446$) con un nivel de significancia ($P = 0.006 < 0.01$), lo que indica una asociación moderada entre ambas variables.

Con respecto a las bases teóricas de proactividad, según Cosme (2018) de acuerdo a los resultados señala que la proactividad es una habilidad blanda altamente valorada en el contexto organizacional, y su fortalecimiento puede contribuir significativamente a la creación de un clima laboral más positivo y favorable para el desempeño y el bienestar de los empleados. Esto indica, cuando la proactividad aumenta, el clima laboral en los trabajadores también se incrementa, por lo tanto, ambas variables cambian.

De acuerdo con la tercera hipótesis específica, se verifica que el trabajo en grupo se relaciona con el clima laboral en los trabajadores, con un coeficiente Rho de Spearman = 0,440 y un valor de p de 0,000, lo que indica una relación positiva

moderada y estadísticamente significativa. Asimismo, Los resultados indican que la mayoría de los participantes (83.34%) perciben positivamente el trabajo en grupo dentro de su organización. Esto indica que los colaboradores valoran la colaboración, la cooperación y el trabajo en equipo como parte fundamental de su desempeño laboral. Este resultado es sustentado por Sanclemente y Vera (2023) quien demuestra que las H.B. son esenciales en los subcentros de salud al promover una cultura empática y comunicativa en el trabajo, mejorando la prestación de un servicio más humano, eficiente y de alta calidad.

Tal como lo plantea Paredes-Ordóñez (2020), el trabajo en equipo, entendido como la capacidad de colaborar y trabajar de manera eficiente con otros, es una habilidad blanda fundamental que se vincula de manera significativa con el clima laboral, tal como lo demuestra la investigación realizada; cuando los colaboradores desarrollan la competencia de trabajar en conjunto, comunicándose de forma asertiva, cooperando y complementando sus fortalezas, se genera un ambiente de trabajo más positivo y productivo, que a su vez impacta favorablemente en el desempeño individual y organizacional; asimismo, fomentar el trabajo en equipo como parte de las H.B. de los empleados puede contribuir a mejorar la dinámica de las relaciones interpersonales, la resolución de conflictos, la innovación y la consecución de objetivos comunes, elementos clave para mantener un clima laboral saludable y propicio para el crecimiento de la empresa; según Chiavenato (2009), el clima organizacional se refiere a la situación del ambiente laboral en el que cada trabajador se desenvuelve y percibe de manera particular; lo cual concuerda con la investigación e influye directamente en el comportamiento y accionar de los empleados; tal es así cuando existe un clima organizacional adecuado, los trabajadores tienden a realizar sus actividades de manera más productiva y eficaz; también, no solo impacta positivamente en su desempeño laboral, sino también en su vida personal, ya que un entorno de trabajo favorable puede repercutir de manera beneficiosa en el bienestar general del individuo.

V. CONCLUSIONES

Los resultados del análisis de correlación entre las habilidades blandas y el clima laboral revelaron una asociación moderadamente positiva, con un coeficiente de correlación calculado en 0.523. Este hallazgo sugiere que los colaboradores que desarrollan y utilizan eficazmente habilidades blandas como la comunicación asertiva, la proactividad y la colaboración en equipo, tienen más probabilidades de experimentar un ambiente laboral favorable y positivo. Esta correlación refleja cómo el fortalecimiento de estas habilidades entre los empleados puede influir significativamente en la percepción colectiva del clima organizacional, mejorando así las dinámicas laborales y el rendimiento en el trabajo.

El análisis de la correlación entre la dimensión de comunicación y el clima laboral mostró una correlación positiva moderada, con un coeficiente de 0.429. Este resultado indicó que cuando los colaboradores mejoran sus habilidades de comunicación, incluyendo la capacidad para transmitir información de manera clara y asertiva, escuchar activamente y establecer relaciones interpersonales efectivas, es probable que experimenten un ambiente laboral más positivo y favorable.

El análisis de la relación entre la dimensión de proactividad y el clima laboral mostró una correlación positiva moderada, evidenciando un coeficiente de correlación de 0.403. Este hallazgo indicó que cuando los colaboradores desarrollan y aplican de manera efectiva habilidades de proactividad, como la capacidad de anticiparse a los problemas, asumir responsabilidades y tomar iniciativa, es probable que experimenten un ambiente laboral más positivo y propicio. Esta correlación subraya cómo el fomento de la proactividad entre los empleados puede influir significativamente en la percepción colectiva del entorno laboral, mejorando las dinámicas institucionales y potencialmente aumentando la satisfacción y el compromiso laboral.

El análisis de la relación entre la dimensión trabajo en grupo y la variable clima laboral expusieron una correlación positiva moderada, con un coeficiente de 0.440. Esto demostró que cuando los colaboradores desarrollan y aplican de manera efectiva sus habilidades para trabajar en equipo, como la capacidad de colaborar, cooperar y complementar sus fortalezas, tienden a percibir un clima laboral más favorable y positivo.

VI. RECOMENDACIONES

Considerando los hallazgos del estudio de Franco (2018) y hallazgos de la investigación, se recomienda que las organizaciones prioricen el desarrollo y fortalecimiento de estas competencias en sus colaboradores a través de programas de capacitación, liderazgo efectivo y la creación de una cultura que valore y fomente habilidades como la comunicación asertiva, la proactividad y el trabajo en equipo. Al hacerlo, podrán mejorar el clima laboral, lo que a su vez repercutirá positivamente en el desempeño, la satisfacción y el bienestar general de los empleados.

En relación a los hallazgos del estudio de Vásquez (2018), se sugiere que las organizaciones prioricen el desarrollo de habilidades de comunicación efectiva en sus colaboradores a través de programas de capacitación, liderazgo que fomente la comunicación abierta y transparente, y la creación de una cultura organizacional que valore y aliente la interacción asertiva entre los empleados. Al invertir en el fortalecimiento de las capacidades comunicativas de su personal, las empresas podrán mejorar el clima laboral, lo que a su vez repercutirá positivamente en la coordinación de tareas, la colaboración entre áreas, la resolución de problemas y el establecimiento de un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Basado en los hallazgos del estudio de Valencia (2022), que respaldan la influencia positiva y significativa de las habilidades blandas en la productividad de los trabajadores, se recomienda que las organizaciones fomenten el desarrollo de habilidades proactivas en sus colaboradores. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación que promuevan la anticipación a problemas, la asunción de responsabilidades y la toma de iniciativa por parte de los empleados

Considerando en los hallazgos del estudio de Morocho (2015), quien define las habilidades blandas como la capacidad de relacionarse con los demás, comprender y manejar las emociones, establecer objetivos y afrontar desafíos de manera constructiva, se sugiere que las organizaciones prioricen el desarrollo de habilidades de colaboración, cooperación y complementariedad entre los miembros de los equipos. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación que fomenten el trabajo en grupo, dinámicas de equipo y la creación de una cultura organizacional que valore y aliente la participación activa y el logro de objetivos comunes.

REFERENCIAS

- Alex, K. (2016). *Soft Skills: Know Yourself and Know the World [Habilidades blandas: Conócete a ti mismo y conoce el mundo]*. S. Chand. .
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Aptitus. (20 de 8 de 2018). *Un 86% de peruanos renunciaría a su trabajo por mal clima laboral*. La Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/86-peruanos-estaria-dispuesto-renunciar-mal-clima-laboral-242095-noticia/?ref=gesr>
- Arias, J. L., Holgado, J., Tafur, T. L., & Vasquez, M. J. (2022). *Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un*. México: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. .
<https://doi.org/DOI>: <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Avelino Rodríguez, R. M. (2022). Importancia de las habilidades blandas y su relación con el clima organizacional en docentes de instituciones educativas. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 4(12), 33-46.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53734/mj.vol4.id242>
- Ávila, R. (2001). *Ávila, R. (2001). Metodología de la investigación*. Lima – Perú: Estudios y ediciones R.A.
- Bizneo, H. (2024). *Clima Laboral • Gestión del talento*. 11 consejos para mejorar el clima laboral de tu oficina: <https://www.bizneo.com/blog/clima-laboral/>
- Blanco, A. (2009). *Desarrollo y evaluación de competencias en Educación Superior*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones. <https://acortar.link/710fvZ>
- Cajiao, L. D., & López, J. (2020). *¿Cómo desarrollar habilidades blandas para asumir el entorno laboral?* Boletín UNICATÓLICA: <https://acortar.link/0yyGqk>
- Chinchay, J. R., Bartolomé, A., & Ozoriaga, E. M. (2023). Soft skills and their practice in teachers [Las habilidades blandas y su práctica en docentes]. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 3(2), 1-9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v3i2.25377>
- Cosme, J. C. (2018). *Liderazgo*. España: LEARNING S.L. <https://acortar.link/oUIkMg>

- Creativa, A. (18 de Octubre de 2019). *Habilidades personales en la estructura de una organización*. <https://www.artcreativa.mx/habilidades-personales-en-la-estructura-de-una-organizacion/>
- Del-Aguila, E. V., & Fernández, I. (2016). *Relación del clima organizacional con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Zapatero Tarapoto, 2016*. Universidad Peruana Unión. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2825058>
- Enríquez, M., & Calderon, J. E. (2017). *El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6741946>
- Fast Company. (2018). *Las Habilidades Blandas más Valoradas en los negocios*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/las-habilidades-blandas-mas-valoradas-en-las-empresas-20181298240>
- Franco, J. (2015). *Clima Laboral percibido por los profesionales de enfermería del Hospital General Liborio Panchana Sotomayor, Santa Elena 2014*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Retrieved 02 de Noviembre de 2019, from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3365/1/T-UCSG-POS-MGSS-36.pdf>
- Franco, L. A. (2018). *Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la Esperanza Trujillo 2018*. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23936>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Diaz de Santos. <https://acortar.link/IHYS7L>
- Giani, C. (22 de 1 de 2024). *Empatía*. Concepto: <https://concepto.de/empatia/>
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós S.A.
- Gomez Rengifo, D. E. (2023). *Clima organizacional y trabajo en equipo en los terapeutas de una clínica privada, Lima, 2023*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/122499>
- Gómez, M. J. (15 de 01 de 2018). *Habilidades blandas: ¿qué necesitan los jóvenes para tener éxito dentro de las empresas?* Gestión:

<https://gestion.pe/tendencias/habilidades-blandas-necesitan-jovenes-exito-empresas-224917-noticia/>

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comoportamiento Organizacional*. Thomson (ed.). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>

Herrera, J., & Rojas, D. (2022). *La importancia de las “habilidades blandas” en el mundo laboral*. UNAM Global Revista. https://unamglobal.unam.mx/global_revista/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-el-mundo-laboral/

Igoni, H. (2017). Organizational climate and organizational commitment of deposit money banks in rivers state. *Social & Management Sciences*, 3(4), 18-30. <https://www.ijaar.org/articles/Volume3-Number4/Social-Management-Sciences/ijaar-sms-v3n4-a17-p8.pdf>

Katz, R. (1995). *Psicología Social de la Organización*. Mexico: Trillas. https://www.academia.edu/27894499/Katz_D_Kahn_R_Psicolog%C3%ADa_Social_de_Las_Organizaciones

Kechagias, K. (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*. Thessaloniki: School of Neapolis.

Laines Alamina, C. I. (2023). *Influencia de las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional de la administración pública municipal en Nuevo León, México*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/12288>

Litwin, & Stinger. (1998). *Clima Organizacional*. Harvard Business School Press.

Méndez, C. (2016). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración*. Bogotá: Universidad del Rosario. https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf

Morocho, A. R. (2023). *Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022*. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/110940>

- Nanfuñay, G. A. (2020). *Habilidades blandas y clima laboral en los colaboradores de la Distribuidora Danko – Chimbote, 2020*. Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/110836>
- Paredes-Ordóñez, J. A. (2020). Condiciones de trabajo en los departamentos de bomberos: un ambiente de trabajo ni seguro ni saludable. *Revista Internacional y comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*, 8(3). https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/893
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 186-199.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1321>
- Sanclemente, A. L., & Vera, J. J. (2023). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral del personal de los subcentros de salud de Calceta*. Calceta: ESPAM MFL.
<https://doi.org/http://repositorio.espam.edu.ec/handle/42000/2297>
- Solorio, N., & Márquez, G. (2023). Habilidades blandas, emprendedor. *Revista de divulgación científica, cultural y educativa*, 1(2), 10-12.
<https://publicaciones.umich.mx/revistas/elysium/ojs/article/view/79>
- Valencia Franco, R. Á. (2022). Las habilidades blandas: su influencia en la productividad de una empresa de comercio exterior, 2019. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(50), 101-106.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v25i50.24286>
- Vásquez, M. (2018). *Efectos de un programa de coaching sobre el estilo de liderazgo de un grupo de ejecutivos bancarios*. Tesis de Maestría, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio de la USMP.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3816/vasquez_dmj.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Werther, W., & Davis, K. (1989). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Buenos Aires: Universidad Politécnica de Valencia.

https://www.academia.edu/14672955/Administracion_de_personal_y_recurso_s_humanos_william_b_werther_6ta_edicion

Zambrano-Chamba, M., Vallejo-Piza, G., & Tafur-Méndez, F. (2023). Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 257-267.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1627>

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO – ENFOQUE CUANTITATIVO

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Reactivo, Ítem o Pregunta (Instrumento de recolección de datos)	Opciones de Respuesta al ítem o Pregunta	Escala de medición
HABILIDADES BLANDAS	Las llamadas habilidades blandas se refieren a las características o cualidades de una persona que le permiten interactuar efectivamente con otros, generalmente centrándose en el trabajo, ciertos aspectos del trabajo o incluso la vida diaria (Mujica, 2015)	La variable será medida empleando un cuestionario	Comunicación	Fluidez	Me siento nervioso cuando hablo ante personas extrañas. Expreso de manera correcta lo que necesito. Siempre estoy atento ante una comunicación.	Totalmente de Acuerdo - TA (1) De Acuerdo - DA (2) Indeciso - IN (3) En Desacuerdo - ED (4) Totalmente en Desacuerdo - TD (5)	16 - 38 Óptimas Habilidades Blandas 39 - 59 Ni Óptimas Ni Pésimas Habilidades Blandas 60 - 80 Pésimas Habilidades Blandas
				Coherencia			
				Atención			
			Proactividad	Dinamismo personal	Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos.		
				Confianza en sí mismo	Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos. Termino el trabajo aunque sea difícil. Soy perseverante en el trabajo.		
				Perseverancia	Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo.		
			Trabajo en grupo	Liderazgos individuales	Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto. Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo.		
				Trabajo cooperativo	Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie. Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío. Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.		
				Compromiso	Estoy comprometido con el desarrollo de la organización. Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que pueda.		
			CLIMA LABORAL	El ambiente de trabajo se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones laborales. Crea un ambiente de trabajo especial que puede motivar a los empleados o afectar su desempeño (Gómez, 2023).	La variable será medida empleando un cuestionario		
Estímulos y recompensas							
Salarios e incentivos							
Reconocimiento							
Calidad de trabajo							
Motivación y esfuerzo	Grado de motivación	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo. Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
	Responsabilidad laboral	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
	Compromiso laboral						
Liderazgo de directivos	Grado de percepción de manejo inteligente	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
	Capacidad de toma de decisiones	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas. Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa.					
	Don de mando						

ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

INSTRUCCIONES: Señor trabajador es importante conocer su opinión para entender la problemática. Por lo tanto, con la cortesía, predisposición y responsabilidad que lo caracteriza; se le solicita responder con objetividad las preguntas planteadas; expresando que la información proporcionada solo servirá para sustentar un trabajo académico, siendo la encuesta totalmente anónima.

LEYENDA				
TA (1)	DA (2)	IN (3)	ED (4)	TD (5)
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	ITEM	TA	DA	IN	ED	TD
	Comunicación					
1	Me siento nervioso cuando hablo ante personas extrañas					
2	Expreso de manera correcta lo que necesito					
3	Siempre estoy atento ante una comunicación					
	Proactividad					
4	Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan					
5	Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos					
6	Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos					
7	Termino el trabajo, aunque sea difícil					
8	Soy perseverante en el trabajo					
9	Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo					
	Trabajo en grupo					
10	Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto.					
11	Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo.					
12	Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie.					
13	Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío.					
14	Sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo.					
15	Estoy comprometido con el desarrollo de la organización.					
16	Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que pueda.					

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

	ÍTEM	TA	DA	IN	ED	TD
	Beneficios recompensas					
1	La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.					
2	Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.					
3	La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño					
4	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores					
	Motivación y esfuerzo					
5	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo					
6	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas					
7	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo					
	Liderazgo de directivos					
8	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo					
9	En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas					
10	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa					

ANEXO 3: EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS	Código : PP-G-02.02 Versión : 06 Fecha : 01.04.2024 Página : 67 de 75
---	--	--

Anexo 2

Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA, PERIODO 2023. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA LABORAL

Definición de la variable/categoría: Habilidades Blandas, las cuales según Mujica (2015) se refieren a las características o cualidades de una persona que le permiten interactuar efectivamente con otros, generalmente centrándose en el trabajo, ciertos aspectos del trabajo o incluso la vida diaria.

Definición de la variable/categoría: Clima Laboral, que según Gómez (2023) se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones laborales. Crea un ambiente de trabajo especial que puede motivar a los empleados o afectar su desempeño.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA



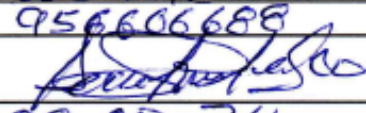
Dimensión	Indicador	Ítem	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
COMUNICACIÓN	FLUDIEZ	¿Me siento muy nervioso cuando hablo ante personas extrañas?	1	1	1	1	—
	COHERENCIA	¿Expreso de manera correcta lo que necesito?	1	1	1	1	—
	ATENCIÓN	¿Siempre estoy atento ante una comunicación?	1	1	1	1	—
PROACTIVIDAD	DINAMISMO PERSONAL	¿Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan?	1	1	1	1	—
		¿Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos?	1	1	1	1	—
	CONFIANZA EN SI MISMO	¿Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos?	1	1	1	1	—
		¿Termino el trabajo, aunque sea difícil?	1	1	1	1	—
	PERSEVERANCIA	¿Soy perseverante en el trabajo?	1	1	1	1	—
		¿Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo?	1	1	1	1	—
TRABAJO EN GRUPO	LIDERAZGOS INDIVIDUALES	¿Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	1	1	1	1	—
		¿Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo?	1	1	1	1	—
		¿Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie?	1	1	1	1	—
	TRABAJO COOPERATIVO	¿Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío?	1	1	1	1	—
		¿Solo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo?	1	1	1	1	—

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Talca serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
TRABAJO EN GRUPO	COMPROMISO	¿Estoy comprometido con el desarrollo de la organización?	/	/	/	/	—
		¿Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que se pueda?	/	/	/	/	—
BENEFICIOS RECOMPENSAS	GRADO DE RETRIBUCIÓN DEL TRABAJO	¿La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades?	/	/	/	/	—
	CALIDAD DE TRABAJO	¿Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo?	/	/	/	/	—
	SALARIOS O INCENTIVOS	¿La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño?	/	/	/	/	—
	RECONOCIMIENTO	¿Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores?	/	/	/	/	—
	ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS						

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
MOTIVACIÓN Y ESFUERZO	GRADO DE MOTIVACIÓN	¿Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo?	/	/	/	/	—
	RESPONSABILIDAD LABORAL	¿Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas?	/	/	/	/	—
	COMPROMISO LABORAL	¿Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo?	/	/	/	/	—
LIDERAZGO DE DIRECTIVOS	GRADO DE PERCEPCIÓN DE MANEJO INTELIGENTE	¿El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo?	/	/	/	/	—
	CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES	¿En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas?	/	/	/	/	—
	DON DE MANDO	¿Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa?	/	/	/	/	—

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	CUESTIONARIO
Objetivo del instrumento	MEDIR LAS VARIABLES
Nombres y apellidos del experto	DNA CECILIA GUEVARA CENTENO
Documento de identidad	71472300
Años de experiencia en el área	8 años
Máximo Grado Académico	DOCTORADO EN CIENCIAS EMP.
Nacionalidad	PERUANA
Institución	SAN LUIS GONZAGA - JCA
Cargo	DOCENTE
Número telefónico	956606688
Firma	
Fecha	08-05-24



Anexo 2
Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA, PERIODO 2023. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo

Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA LABORAL

Definición de la variable/categoría: Habilidades Blandas, las cuales según Mujica (2015) se refieren a las características o cualidades de una persona que le permiten interactuar efectivamente con otros, generalmente centrándose en el trabajo, ciertos aspectos del trabajo o incluso la vida diaria.

Definición de la variable/categoría: Clima Laboral, que según Gómez (2023) se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones laborales. Crea un ambiente de trabajo especial que puede motivar a los empleados o afectar su desempeño.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

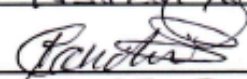
Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
COMUNICACIÓN	FLUIDEZ	¿Me siento muy nervioso cuando hablo ante personas extrañas?	1	1	1	1	
	COHERENCIA	¿Expreso de manera correcta lo que necesito?	1	1	1	1	
	ATENCIÓN	¿Siempre estoy atento ante una comunicación?	1	1	1	1	
PROACTIVIDAD	DINAMISMO PERSONAL	¿Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan?	1	1	1	1	
		¿Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos?	1	1	1	1	
	CONFIANZA EN SI MISMO	¿Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos?	1	1	1	1	
		¿Termino el trabajo, aunque sea difícil?	1	1	1	1	
	PERSEVERANCIA	¿Soy perseverante en el trabajo?	1	1	1	1	
		¿Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo?	1	1	1	1	
TRABAJO EN GRUPO	LIDERAZGOS INDIVIDUALES	¿Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	1	1	1	1	
		¿Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo?	1	1	1	1	
		¿Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie?	1	1	1	1	
	TRABAJO COOPERATIVO	¿Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío?	1	1	1	1	
		¿Solo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo?	1	1	1	1	

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
TRABAJO EN GRUPO	COMPROMISO	¿Estoy comprometido con el desarrollo de la organización?	3	3	3	3	
		¿Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que se pueda?	3	3	3	3	
BENEFICIOS RECOMPENSAS	GRADO DE RETRIBUCIÓN DEL TRABAJO	¿La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades?	3	3	3	3	
	CALIDAD DE TRABAJO	¿Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo?	3	3	3	3	
	SALARIOS O INCENTIVOS	¿La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño?	3	3	3	3	
	RECONOCIMIENTO	¿Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores?	3	3	3	3	
	ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS						

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
MOTIVACIÓN Y ESFUERZO	GRADO DE MOTIVACIÓN	¿Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo?	↓	↓	↓	↓	
	RESPONSABILIDAD LABORAL	¿Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas?	↓	↓	↓	↓	
	COMPROMISO LABORAL	¿Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo?	↓	↓	↓	↓	
LIDERAZGO DE DIRECTIVOS	GRADO DE PERCEPCIÓN DE MANEJO INTELIGENTE	¿El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo?	↓	↓	↓	↓	
	CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES	¿En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas?	↓	↓	↓	↓	
	DON DE MANDO	¿Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa?	↓	↓	↓	↓	

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Medir la variable
Nombres y apellidos del experto	Uldarico Candhari Vasquez
Documento de identidad	24552497
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Magister
Nacionalidad	Peruano
Institución	San Luis Gonzaga - Ica
Cargo	Docente Investigador
Número telefónico	953528176
Firma	
Fecha	05-05-24



Anexo 2
Ficha de validación de contenido para un instrumento

INSTRUCCIÓN: A continuación, se le hace llegar el instrumento de recolección de datos (Cuestionario) que permitirá recoger la información en la presente investigación: LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA, PERIODO 2023. Por lo que se le solicita que tenga a bien evaluar el instrumento, haciendo, de ser caso, las sugerencias para realizar las correcciones pertinentes. Los criterios de validación de contenido son:

Criterios	Detalle	Calificación
Suficiencia	El/la ítem/pregunta pertenece a la dimensión/subcategoría y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El/la ítem/pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El/la ítem/pregunta tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El/la ítem/pregunta es esencial o importante, es decir, debe ser incluido	1: de acuerdo 0: en desacuerdo






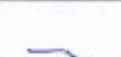

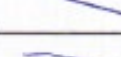






Nota. Criterios adaptados de la propuesta de Escobar y Cuervo (2008).

Matriz de validación del cuestionario de la variable HABILIDADES BLANDAS Y CLIMA LABORAL

Definición de la variable/categoría: Habilidades Blandas, las cuales según Mujica (2015) se refieren a las características o cualidades de una persona que le permiten interactuar efectivamente con otros, generalmente centrándose en el trabajo, ciertos aspectos del trabajo o incluso la vida diaria.

Definición de la variable/categoría: Clima Laboral, que según Gómez (2023) se refiere al entorno psicológico, organizacional y humano en el que se desarrollan las relaciones laborales. Crea un ambiente de trabajo especial que puede motivar a los empleados o afectar su desempeño.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
COMUNICACIÓN	FLUIDEZ	¿Me siento muy nervioso cuando hablo ante personas extrañas?	4	4	4	4	
	COHERENCIA	¿Expreso de manera correcta lo que necesito?	4	4	4	4	
	ATENCIÓN	¿Siempre estoy atento ante una comunicación?	4	4	4	4	
PROACTIVIDAD	DINAMISMO PERSONAL	¿Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan?	4	4	4	4	
		¿Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos?	4	4	4	4	
	CONFIANZA EN SI MISMO	¿Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos?	4	4	4	4	
		¿Termino el trabajo, aunque sea difícil?	4	4	4	4	
	PERSEVERANCIA	¿Soy perseverante en el trabajo?	4	4	4	4	
		¿Suelo descontrolarme emocionalmente en el trabajo?	4	4	4	4	
TRABAJO EN GRUPO	LIDERAZGOS INDIVIDUALES	¿Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	4	4	4	4	
		¿Es importante para mi motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo?	4	4	4	4	
		¿Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie?	4	4	4	4	
	TRABAJO COOPERATIVO	¿Trabajo fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al mío?	4	4	4	4	
		¿Solo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace uno mismo?	4	4	4	4	

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA


Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
TRABAJO EN GRUPO	COMPROMISO	¿Estoy comprometido con el desarrollo de la organización?	↑	↑	↑	↑	—
		¿Estoy siempre atento y dispuesto a apoyar en lo que se pueda?	↑	↑	↑	↑	—
BENEFICIOS RECOMPENSAS	GRADO DE RETRIBUCIÓN DEL TRABAJO	¿La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades?	↑	↑	↑	↑	—
	CALIDAD DE TRABAJO	¿Dentro de la organización todos los trabajadores tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo?	↑	↑	↑	↑	—
	SALARIOS O INCENTIVOS	¿La organización otorga estímulos a los trabajadores para mejorar su desempeño?	↑	↑	↑	↑	—
	RECONOCIMIENTO	¿Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores?	↑	↑	↑	↑	—
ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS							

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

Dimensión	Indicador	Ítem	S u f i c i e n c i a	C l a r i d a d	C o h e r e n c i a	R e l e v a n c i a	Observación
MOTIVACIÓN Y ESFUERZO	GRADO DE MOTIVACIÓN	¿Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo?	↑	↑	↑	↑	—
	RESPONSABILIDAD LABORAL	¿Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas?	↑	↑	↑	↑	—
	COMPROMISO LABORAL	¿Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo?	↑	↑	↑	↑	—
LIDERAZGO DE DIRECTIVOS	GRADO DE PERCEPCIÓN DE MANEJO INTELIGENTE	¿El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo?	↑	↑	↑	↑	—
	CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES	¿En la organización todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de sus tareas?	↑	↑	↑	↑	—
	DON DE MANDO	¿Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la empresa?	↑	↑	↑	↑	—

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

Ficha de validación de juicio de experto

Nombre del instrumento	Cuestionario
Objetivo del instrumento	Medir Variables
Nombres y apellidos del experto	Ravi Rafael Hernández Vásquez
Documento de identidad	71441600
Años de experiencia en el área	5 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	San Luis Gonzaga
Cargo	Docente Investigador
Número telefónico	956077137
Firma	
Fecha	08-05-24



ANEXO 4: RESULTADO DEL ANÁLISIS DE CONSISTENCIA INTERNA

Resultados de Prueba Piloto (n=16)

Resultados de análisis de confiabilidad de la variable Habilidades Blandas

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,823	16

Resultados de análisis de confiabilidad de la variable Clima Laboral

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	16	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	10

APLICACIÓN DE ALPHA DE CRONBACH

	HABILIDADES BLANDAS																CLIMA LABORAL											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	Total	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	Total
Enc1	2	1	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	26	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36
Enc2	3	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	45	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Enc3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	31	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	25
Enc4	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	25
Enc5	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	31	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22
Enc6	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	26	4	4	3	2	2	2	1	2	2	3	25
Enc7	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	22
Enc8	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	23
Enc9	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	19
Enc10	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	24
Enc11	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21
Enc12	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Enc13	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	2	3	26
Enc14	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Enc15	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	1	2	2	2	2	3	3	23
Enc16	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	35	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22
	0.46	0.25	0.15	0.40	0.21	0.23	0.38	0.19	0.81	0.23	0.21	0.36	0.50	0.56	0.61	0.71	27.53	0.31	0.81	0.19	0.50	0.31	0.18	0.18	0.23	0.31	0.23	12.68

1	TA
2	DA
3	IN
4	ED
5	TD


Ka	16
Va	6.29
Vn	27.53

G 0.823 Correspondiente a la Variable Independiente Habilidades Blandas

Ka	10
Va	3.27
Vn	12.68

G 0.825 Correspondiente a la Variable Dependiente Clima Laboral

ANEXO 5: CONSENTIMIENTO INFORMADO UCV

	GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS	Código : PP-G-02.02 Versión : 06 Fecha : 01.04.2024 Página : 72 de 75
---	--	--

Anexo 3

Consentimiento Informado

Título de la investigación: LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA, PERIODO 2023.

Investigador (a) (es): ALVARO GUSTAVO YATACO BARREDA.

Propósito del estudio

Le invitamos a participar en la investigación titulada "Las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023", cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023. Esta investigación es desarrollada por estudiantes del programa de estudio Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo del campus Trujillo, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución Municipalidad Distrital de Parcona – Ica.

Describir el impacto del problema de la investigación

¿Cómo se relaciona las habilidades blandas con el clima laboral en los trabajadores de una municipalidad distrital de Ica, periodo 2023?



Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

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 las oficinas u áreas abiertas de la institución Municipalidad Distrital de Parcona. 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.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS	Código : PP-G-02.02 Versión : 06 Fecha : 01.04.2024 Página : 73 de 75
--	--	--

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 (a) (es) Alvaro Gustavo Yataco Barreda, email: gyatacobarreda@gmail.com y asesor Dr. Aley Ale Herrera Domínguez, email: aleyhbd@gmail.com

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:

Firma(s):

Fecha y hora:

Para garantizar la veracidad del origen de la información: en el caso que el consentimiento sea presencial, el encuestado y el investigador deben proporcionar sus nombres y firma. En el caso que sea cuestionario virtual, se debe solicitar el correo desde el cual se envía las respuestas a través de un formulario Google

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

ANEXO 7: ANÁLISIS COMPLEMENTARIO

La muestra se seleccionará aplicando una fórmula desarrollada científicamente, la cual es:

Fórmula para universos inferiores a 100000 y poblaciones finitas

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

Donde:

N= Poblacion = 98

n= Muestra = x =>

Z= Nivel de confianza = 1.95

E= Margen de error = 5%

p=Probabilidad de ocurrencia del evento =50%


q= Probabilidad de no ocurrencia del evento = 50%

Reemplazando:

$$n = \frac{1.95^2 * 0.5 * 0.5 * 98}{0.05^2(98 - 1) + 1.95^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 78$$

ANEXO 8: AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

	GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS	Código : PP-G-02.02 Versión : 08 Fecha : 01.04.2024 Página : 78 de 75
---	--	--

Anexo 5

Solicitud de autorización para realizar la investigación en una institución

Ica, 08 de Mayo de 2024

Señor (a):
LENIN CRUCES CRISOSTOMO
CARGO
ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARCONA - ICA
Presente.-



Es grato dirigirme a usted para saludarlo, y a la vez manifestarle que dentro de mi formación académica en la experiencia curricular de investigación de LA MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA ciclo 3° (TERCER CICLO ACADÉMICO), se contempla la realización de una investigación con fines netamente académicos /de obtención de mi título profesional al finalizar mi carrera.

En tal sentido, considerando la relevancia de su organización, solicito su colaboración, para que pueda realizar mi investigación en su representada y obtener la información necesaria para poder desarrollar la investigación titulada: "LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA, PERIODO 2023". En dicha investigación me comprometo a mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa, salvo que se crea a bien su socialización.


Se adjunta la carta de autorización de uso de información en caso que se considere la aceptación de esta solicitud para ser llenada por el representante de la empresa.

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de mi formación profesional, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,

[Handwritten signature]
Nombre de estudiante y firma
DNI: 72631801
ALVARO GUSTAVO YATACO BARREDA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARCONA
TRAMITE DOCUMENTARIO Y ARCHIVO
RECEPCIÓN
09 MAY 2024
4456 - *[Handwritten]*
HORA: 2:38p

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

	GUÍA DE ELABORACIÓN DE * TRABAJOS CONDUCTENTES A GRADOS Y TÍTULOS	Código : PP-G-02.02 Versión : 06 Fecha : 01.04.2024 Página : 77 de 75
---	--	--

**Anexo 6
Autorización de uso de información de empresa**

Yo Abog. Candy María Guillén Mendoza
(Nombre del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos)
identificado con DNI 44591669, en mi calidad de Subgerente RR.HH.
(Nombre del puesto del representante legal o persona facultada en permitir el uso de datos) del
área de Recursos Humanos
(Nombre del área de la empresa)
de la empresa MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PARCONA – ICA
(Nombre de la empresa)
con R.U.C N° 20175239023, ubicada en la ciudad de PARCONA – ICA – PERÚ.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

Al señor(a, ita,)..... ALVARO GUSTAVO YATACO BARREDA.....
(Nombre completo del o los estudiantes)

Identificado(s) con DNI N° 72636801, de la MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA,
para que utilice la siguiente información de la empresa:
**APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE VARIABLES MEDIANTE FORMULARIO
DE ENCUESTA PARA MEDIR LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL CLIMA LABORAL EN UNA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICA;**
(Detallar la Información a entregar)

con la finalidad de que pueda desarrollar su () Tesis para optar el Título Profesional,
() Trabajo de investigación para optar al grado de Bachiller, () Trabajo académico, (X)
Otro TESIS PARA OPTAR PARA EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN
PÚBLICA.


Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o
cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

() Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la
empresa; o (X) Mencionar el nombre de la empresa.




Abog. Candy María Guillén Mendoza
Firma y
SUB GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
Legal⁹ DNI: 44591669

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación / en
la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será
sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la
responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del
Estudiante DNI: 72636801

⁹ Este documento es firmado por el representante legal de la institución o a quien este delegue.

NOTA: Cualquier documento impreso diferente del original, y cualquier archivo electrónico que se encuentren fuera del Campus Virtual Trilce serán considerados como COPIA NO CONTROLADA

ANEXO 9: RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS – CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS – CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS - CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS - CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Cantidad de Encuestas	HABILIDADES BLANDAS - VARIABLE 1 - INDEPENDIENTE																TOTAL	CLIMA LABORAL - VARIABLE 2 - DEPENDIENTE												TOTAL
	Comunicación - DIMENSIÓN 1 (D1)			Proactividad - DIMENSIÓN 2 (D2)						Trabajo en grupo - DIMENSIÓN 3 (D3)								Beneficios recompensas - DIMENSIÓN 4 (D4)				Motivación y esfuerzo - DIMENSIÓN 5 (D5)			Liderazgo de directivos - DIMENSIÓN 6 (D6)					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26			
Enc 1	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	26	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36		
Enc 2	3	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	45	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	31	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	25		
Enc 4	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 5	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	31	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 6	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	26	4	4	3	2	2	2	1	2	2	3	25		
Enc 7	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 8	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 9	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	31	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 10	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	26	4	4	3	2	2	2	1	2	2	3	25		
Enc 11	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 12	2	1	2	3	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	31	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 13	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	26	4	4	3	2	2	2	1	2	2	3	25		
Enc 14	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	22		
Enc 15	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	23		
Enc 16	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	19		
Enc 17	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 18	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21		
Enc 19	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 20	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	2	3	26		
Enc 21	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 22	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	1	2	2	2	2	3	3	23		
Enc 23	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	22		
Enc 24	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	23		
Enc 25	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	19		
Enc 26	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 27	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	2	21		
Enc 28	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 29	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	2	3	26		
Enc 30	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	24		
Enc 31	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	1	2	2	2	2	3	3	23		

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS - CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS - CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Cantidad de Encuestas	HABILIDADES BLANDAS - VARIABLE 1 - INDEPENDIENTE																TOTAL	CLIMA LABORAL - VARIABLE 2 - DEPENDIENTE										TOTAL
	Comunicación - DIMENSIÓN 1 (D1)			Proactividad - DIMENSIÓN 2 (D2)						Trabajo en grupo - DIMENSIÓN 3 (D3)								Beneficios recompensas - DIMENSIÓN 4 (D4)				Motivación y esfuerzo - DIMENSIÓN 5 (D5)			Liderazgo de directivos - DIMENSIÓN 6 (D6)			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	
Enc 32	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	3	2	22	
Enc 33	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	3	2	2	1	2	2	2	2	2	21	
Enc 34	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	19	
Enc 35	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	3	4	2	3	2	2	2	2	2	24	
Enc 36	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	21	
Enc 37	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 38	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	3	26	
Enc 39	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 40	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	1	2	2	2	2	3	23	
Enc 41	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	21	
Enc 42	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 43	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	3	26	
Enc 44	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 45	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	1	2	2	2	2	3	23	
Enc 46	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	22	
Enc 47	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	3	4	2	1	2	2	2	2	2	23	
Enc 48	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	19	
Enc 49	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	3	4	2	3	2	2	2	2	2	24	
Enc 50	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	21	
Enc 51	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	21	
Enc 52	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 53	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	5	4	3	2	2	1	2	2	3	26	
Enc 54	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	4	3	4	4	3	3	4	4	36	
Enc 55	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	3	3	2	2	2	2	2	2	2	22	
Enc 56	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	4	4	3	2	2	2	2	2	2	25	
Enc 57	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	4	2	2	2	2	2	2	3	25	
Enc 58	2	1	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	30	4	2	2	2	1	2	2	2	2	21	
Enc 59	3	2	2	2	1	2	3	2	4	2	2	3	3	3	3	3	40	4	4	2	2	2	2	2	2	2	24	
Enc 60	4	2	1	3	2	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	2	34	4	4	3	2	2	1	2	2	3	25	
Enc 61	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	32	4	3	2	2	2	2	2	2	2	23	
Enc 62	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3	2	1	1	25	4	2	2	2	2	2	2	2	3	24	

RESULTADOS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS - CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS - CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Cantidad de Encuestas	HABILIDADES BLANDAS - VARIABLE 1 - INDEPENDIENTE																TOTAL	CLIMA LABORAL - VARIABLE 2 - DEPENDIENTE												TOTAL
	Comunicación - DIMENSIÓN 1 (D1)			Proactividad - DIMENSIÓN 2 (D2)						Trabajo en grupo - DIMENSIÓN 3 (D3)								Beneficios recompensas - DIMENSIÓN 4 (D4)				Motivación y esfuerzo - DIMENSIÓN 5 (D5)			Liderazgo de directivos - DIMENSIÓN 6 (D6)					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16		P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26			
Enc 63	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	25	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	22		
Enc 64	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	30	5	4	2	2	2	2	2	2	2	3	26		
Enc 65	1	1	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	2	3	1	1	28	4	2	2	1	2	1	1	2	2	2	19		
Enc 66	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	29	5	4	2	3	2	2	2	2	2	2	26		
Enc 67	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	26	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36		
Enc 68	3	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	45	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 69	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	31	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	25		
Enc 70	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 71	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	26	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36		
Enc 72	3	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	45	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	22		
Enc 73	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	31	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	25		
Enc 74	2	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	26	4	4	2	2	2	2	2	2	2	3	25		
Enc 75	3	1	2	3	2	2	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	45	3	3	3	2	2	1	2	2	2	3	23		
Enc 76	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	31	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	25		
Enc 77	3	2	2	2	1	1	2	2	4	1	2	2	2	2	2	2	32	4	4	2	1	2	2	2	2	3	3	25		
Enc 78	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	2	3	3	2	2	35	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22		