



Universidad César Vallejo

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA**

Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de  
servicios de saneamiento del norte del Perú

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

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Santillan Valladolid, Milagros Katerine (orcid.org/0009-0003-1728-5161)

**ASESORES:**

Dr. Fernandez Altamirano, Antony Esmir Franco (orcid.org/0000-0002-1495-4556)

Mtro. Pisfil Benites, Nilthon Ivan (orcid.org/0000-0002-2275-7106)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2024



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, FERNANDEZ ALTAMIRANO ANTONY ESMIT FRANCO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, asesor de Tesis titulada: "Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú", cuyo autor es SANTILLAN VALLADOLID MILAGROS KATERINE, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 18%, 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.

CHICLAYO, 04 de Julio del 2024

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
FERNANDEZ ALTAMIRANO ANTONY ESMIT FRANCO DNI: 73969287 ORCID: 0000-0002-1495-4556	Firmado electrónicamente por: FALTAMIRANOAE el 02-08-2024 10:20:53

Código documento Trilce: TRI - 0793094





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, SANTILLAN VALLADOLID MILAGROS KATERINE estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú", 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.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
MILAGROS KATERINE SANTILLAN VALLADOLID <b>DNI:</b> 70450871 <b>ORCID:</b> 0009-0003-1728-5161	Firmado electrónicamente por: MSANTILLANVA5 el 04-07-2024 17:04:31

Código documento Trilce: TRI - 0793053



## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso, por regalarme esta oportunidad, y darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar este objetivo. Sin tu luz y protección este logro no sería posible.

A mi madre y hermana, por su amor incondicional y constante apoyo. Son mi mayor inspiración y motivación diaria, gracias por creer en mí.

A mi enamorado, por estar siempre a mi lado, con sus palabras de ánimo, tu presencia ha sido un pilar muy bonito durante esta etapa.

**Milagros Katerine.**

## **Agradecimiento**

Agradezco infinitamente a Dios por esta oportunidad, por permitir culminar con éxito este grado académico.

A mis asesores, por el apoyo brindado, por sus enseñanzas compartidas la cual influye mucho para mi crecimiento personal y profesional, permitiendo culminar con éxito el desarrollo de mi tesis.

**La Autora**

## Índice de Contenidos

Carátula.....	i
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del autor.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. METODOLOGÍA.....	12
III. RESULTADOS.....	15
IV. DISCUSIÓN .....	20
V. CONCLUSIONES.....	26
VI. RECOMENDACIONES .....	27
REFERENCIAS.....	28
ANEXOS .....	38

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Habilidades blandas y desempeño laboral .....	15
<b>Tabla 2</b> Identificación de habilidades blandas .....	16
<b>Tabla 3</b> Descripción del desempeño laboral.....	16

## Resumen

La presente investigación presenta como ejes centrales motivantes el contexto de la realidad problemática sintetizado en el octavo Objetivo del Desarrollo Sostenible expresado en el crecimiento económico continuo, productivo e inclusivo, por lo que, se ha centrado en proponer un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú mediante la utilización de las etapas y procedimientos de la investigación de tipo básica nivel propositivo, se aplicó el cuestionario a una muestra de estudio de 80 colaboradores de la empresa, como resultado se obtuvo que un 86.25% de colaboradores poseen un nivel regular de habilidades blandas y un 93.75% se ubican en el nivel regular de desempeño laboral; por lo que, se concluye que la propuesta de un programa de habilidades blandas atiende la necesidad del 93.75% que se ubican en el nivel regular del desempeño laboral, considerando potenciar prioritariamente aspectos de gerenciación, iniciativa y eficacia, competencia y trabajo en equipo; también se ha identificado que las habilidades blandas como la autoconfianza, adaptabilidad, empatía, resolución de problemas y proactividad en los administradores de la empresa repercute en actitudes y aptitudes del desempeño laboral.

**Palabras clave:** Propuesta, programa, habilidades, desempeño.



## **Abstract**

This research presents as central motivating axes the context of the problematic reality synthesized in the eighth Sustainable Development Goal expressed in continuous, productive and inclusive economic growth, therefore, it has focused on proposing a soft skills program to improve the job performance of collaborators in a sanitation services provider company in northern Peru through the use of the stages and procedures of basic research at a propositional level, the questionnaire was applied to a study sample of 80 company employees, as a result it was obtained that 86.25% of employees have a regular level of soft skills and 93.75% are at the regular level of job performance; Therefore, it is concluded that the proposal of a soft skills program meets the need of the 93.75% who are at the regular level of job performance, considering primarily enhancing aspects of management, initiative and effectiveness, competence and teamwork; It has also been identified that soft skills such as self-confidence, adaptability, empathy, problem-solving and proactivity in company managers have an impact on attitudes and aptitudes in job performance.

**Keywords:** Proposal, program, skills, performance.

## I. INTRODUCCIÓN

La globalización, a nivel mundial, ha generado cambios económicos, sociales y culturales que impactan en la calidad de vida de los colaboradores en las organizaciones empresariales que requiere se dé mayor atención a las capacidades humanas fuente del desempeño laboral (Fuentes, 2020); también el Banco Interamericano de Desarrollo (2017) advierte que la Cuarta Revolución Industrial ha generado cambios, pero que muchas empresas aún no sienten necesidad de poder adaptarse a transformaciones permanentes y rápidas, generado por los nuevos desafíos en conocimientos técnicos y científicos y en habilidades blandas para enfrentar crisis e imprevistos de la dinámica mundial.

En este sentido, Poláková (2023) señala que la organización empresarial, más allá de responder a la evolución de los sucesos globales y de la tecnología, requiere responder a la necesidad del desarrollo de habilidades blandas, expresadas en la inteligencia emocional, Soutar (2023) agrega que, el 84% entre empresarios y servidores de los EE UU consideran que es una necesidad adquirir habilidades sociales que dominen actitudes emocionales para coadyuvar al buen desempeño laboral de las empresas; Ebeniro (2023) agrega que las empresas que no logran el éxito en el mundo globalizado son las que se han quedado en los procesos de la era industrial y del conocimiento, ahora se requiere de empresarios y empleados gestores de habilidades blandas que trabajen en equipo; World Economic Fórum (2023) observa que las empresas a nivel mundial, tienen el reto de mejorar las habilidades blandas en la organización para superar la competitividad.

Gaitán & Pérez (2023) la atención a los retos de asumir los cambios de paradigmas y con ello, generar la formación de profesionales y servidores en todas las empresas de Nicaragua en base a habilidades blandas aún no se toma en cuenta como alternativa para superar crisis de baja productividad; en Ecuador, Zambrano et al. (2023) analiza que la atención a la competencia laboral y el rendimiento en base a habilidades blandas transversales es una necesidad no coberturada por la demanda laboral, las empresas otorgan poca importancia a calificaciones y certificaciones, para Chan & Zaldívar (2023) indican que las instituciones educativas y empresariales colombianas requieren responder a la dinámica del cambio mediante la atención del desarrollo de habilidades blandas para un mejor desempeño laboral; en Panamá, Sarmiento (2023) indica que la respuesta al desarrollo empresarial y calidad

productiva requiere atender las capacidades blandas de manera transversal a la adquisición de habilidades duras en la formación profesional-empresarial, en Venezuela, analizan Ullauri (2024) que el favorecimiento al desempeño laboral se sustenta en crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.

A nivel nacional, existen problemas (Fernández et al., 2021) y que necesita de una estabilidad política (Fernández-Altamirano et al., 2023) para que se mejore las competencias de los trabajadores (Collazos & Fernández, 2019). Por eso, Deza (2020) señala que solo el 13% de los trabajadores a nivel global, están comprometidos con su organización, por lo que hace falta mayor motivación, reconocimiento y fidelización en su entorno laboral; en este sentido; agregan Meza et al. (2023) que la mala calidad de vida de los trabajadores puede llevar al fracaso a una empresa, se requiere atender las necesidades reales del potencial humano, Dávila et al. (2022) indican que las empresas que descuidan las habilidades blandas tienden al fracaso porque los servidores no responden a los cambios, modalidad de trabajo con buenas expectativas y generen productividad con menor calidad; asimismo, Pashanasi et al. (2021) agregan que la falta de actualización, clima laboral y actitudes desfavorables influyen en el desempeño laboral; finalmente, Del Águila et al. (2022) expresan que es un reto de las empresas mejorar el potencial humano mediante habilidades blandas para asegurar competencias y aptitudes que contribuyan al trabajo en equipo y superen las deficiencias competitivas de las empresas.

En el ámbito local, Vallejos (2019) indica que la habilidad blanda es un factor influyente en el desempeño laboral, especialmente las habilidades sociales; al respecto, Benavides & Niño (2024) indican que el desempeño laboral en las empresas se mejora o afecta acorde al grado de motivación, clima laboral y estímulos; Bustamante (2022) analiza que el rendimiento laboral no solo se afecta por baja adquisición de habilidades técnicas, también determinan tal condición la poca gestión para fortalecer la sinergia y el trabajo en equipo que genera las habilidades blandas.

De la misma manera, Santamaría (2024) analiza que el no incorporar la promoción de las habilidades blandas en las empresas afecta negativamente la oferta laboral y la mutua interacción con la satisfacción al cliente, Lozano (2024) que el 43% de directivos de una institución demuestran bajo desempeño en gestión institucional y

académica correlacionado con un contexto poco propicio para tender necesidades de capacitación y potenciación de habilidades blandas para gestionar en equipo.

UNODOC (2018) Las habilidades blandas para el desempeño laboral contribuye a la promoción del crecimiento económico continuo, productivo, inclusivo y decente como lo expresa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, en el octavo objetivo se ha trazado un crecimiento inclusivo y sostenible, por lo que, en esa investigación se promueve crecimiento y sostenibilidad económica.

En ese sentido, en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú EPSEL S.A., se observa que entre los servidores no existe integración como política de gerenciación hacia la mejor calidad de los servicios que ofrece, en las habilidades blandas de adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad, para potenciar del desempeño laboral que se exprese en la iniciativa, competitividad, eficiencia y eficacia, por lo que, se requiere mejorar estas habilidades para superar problemas que afectan el desempeño individual y colectivo como producto de una comunicación ineficiente que conlleva a mal interpretar y puede generar errores en la ejecución de funciones, conflictos y desacuerdos que aún no se resuelven, baja moral y motivación, deficiencias en el trabajo en equipo, dificultades en la adaptación para el cambio, poca innovación y baja calidad en el servicio al cliente.

En concordancia con la problemática, se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo proponer una estrategia de habilidades blandas en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024?

Teóricamente la investigación se justifica porque sintetiza teorías modelos e información de las habilidades blandas, especialmente de la inteligencia emocional, los aportes de la teoría de la equidad, expectativas y la teoría de las metas necesarias para que los colaboradores de la EPS mejoren su desempeño laboral; metodológicamente se logró el objetivo mediante la concreción de la investigación propositiva, para ello se propuso un programa de habilidades blandas, como una alternativa para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú; la justificación práctica se concreta en la contribución a la mejora del desempeño laboral, mediante la propuesta

de habilidades blandas centradas en la motivación, identificación y satisfacción laboral que genere sinergia de equipo, mayor productividad e incremento del logro de metas institucionales y con lo que respecta a la justificación social contribuyó a un mejor servicio a la población, traducido en la satisfacción, fidelización y empoderamiento social de la empresa; por lo que es importante que en las entidades públicas se promueva interacción de habilidades técnico cognitivas y blandas.

El objetivo general es Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024. El cual se concretó mediante los siguientes objetivos específicos, a) identificar las habilidades blandas requeridas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú; b) describir los niveles de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú; c) elaborar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú; d) validar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú.

En el contexto mundial, en España De La Riva (2019) en base al objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral, toma en cuenta el enfoque cuantitativo de la investigación de tipo descriptivo, eligió como muestra a 5 empresas españolas, aplicó 15 encuestas; como resultado indica que el 95% considera importante que los trabajadores se adapten, sean resilientes, emocionalmente equilibrados, pero un 70% no encuentran trabajadores con estas habilidades por lo que concluye que los empleadores considera crucial implementar habilidades blandas porque mejora el desempeño laboral.

En Colombia Vargas & Paredes (2023) propone la creación de programa en habilidades blandas con el objetivo de fortalecer el desempeño laboral; la investigación se enmarcó en el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo propositivo, con diseño no experimental, demuestra que el 39% de los diversos programas en línea el más utilizado es el Benchmarking que se utilizan como metodología para el desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores y futuros trabajadores, en base

al trabajo y aprendizaje cooperativo como método; y concluye que existe necesidad de desarrollar las habilidades blandas necesarios para la buena formación y el desempeño laboral, capacitando al potencial humano, mediante la propuesta del programa virtual Benchmarking.

En Ecuador, Vega (2024) investiga la calidad del servicio, centrado en habilidades blandas con el propósito de relacionarlo con el desempeño laboral, para ello, recurre a la investigación, considera el enfoque cuantitativo de la investigación de tipo correlacional, diseño no experimental, la encuesta lo aplican a 45 trabajadores de los cuales el 43 % indican que es bueno y el 53 % que es excelente el buen clima laboral para optimizar la calidad del servicio que se relaciona con el 90% de los encuestados que están de acuerdo con la evaluación del desempeño en condiciones objetivas para estimular con capacitaciones y mejorar el servicio; concluye que la falta de capacitación en habilidades blandas puede determinar la calidad de desempeño laboral.

Barrera et al. (2024) Investigan las habilidades blandas con el objetivo de determinar la relación que tiene con el clima organizacional, recurren al enfoque cuantitativo de la investigación de tipo correlacional, diseño no experimental, la encuesta lo aplican a 111 trabajadores de una entidad colombiana, obtiene como resultado que un 70% de los trabajadores poseen alta práctica de habilidades blandas, pero no se relacionan con los indicadores del clima organizacional; se concluye que no existe significativa correlación entre ambas variables y se pueden mejorar de manera independiente.

A nivel nacional, Flores (2023) investigan las habilidades blandas con el objetivo determinar la relación en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa registradora de propiedades en Madree de Dios; tomaron en cuenta el enfoque cuantitativo de la investigación, diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, aplicó el cuestionario a 87 servidores e indica que el 59.8%, demuestran regular desarrollo de habilidades blanda y el 52.9% demuestra un rendimiento medio referente al desempeño laboral, por lo que concluye que las habilidades blandas se correlacionan moderadamente con el desempeño laboral.

López (2021) con el objetivo de determinar el nivel de incidencia habilidades blandas y el desempeño laboral realiza una investigación al personal de una empresa de servicios generales en Jaén; recurre al enfoque cuantitativo, investigación de tipo pre

experimental, diseño no experimental y transversal; aplicó el cuestionario a una muestra de 10 colaboradores y demostró como resultado que el 67% demuestra un nivel medio de habilidades blandas para el trabajo en equipo, el 53% un nivel medio de habilidades comunicativas y de negociación y un 40% de los trabajadores demuestran un nivel medio de desempeño laboral; por lo que, concluye que a un mejor nivel de habilidades blandas mayor es el desempeño laboral de los trabajadores.

Carranza (2022) con el objetivo de determinar la relación habilidades blandas y desempeño laboral en una empresa en Amazonas considera el enfoque cuantitativo de la investigación, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental, aplicó el cuestionario a 10 servidores quienes demostraron en un 50% de habilidades blandas aceptable y un 60% de buen nivel de rendimiento en los servicios que ofrecen; concluye que existe una relación positiva entre habilidades blandas y desempeño laboral.

Pérez & Villavicencio (2024) investiga las habilidades blandas con el objetivo de determinar el nivel de relación de esta variable en el rendimiento laboral en una entidad pública de Lima, mediante el enfoque cuantitativo de tipo correlacional, diseño no experimental, aplica la encuesta a 149 colaboradores demuestra que un 50.16 están comprometidos con su puesto de trabajo, demuestran empatía, generan buen clima laboral y lideran en sus puestos de trabajo; concluyen indicando que la mejora en habilidades blandas mejora el rendimiento laboral.

Sulca (2022) consideró el objetivo determinar la relación habilidades blandas y el nivel de empleo en Lima, tome en cuenta el enfoque cuantitativo de tipo correlacional, diseño no experimental, aplica la encuesta a 877 colaboradores y demostró el resultado que las personas perseverantes en su mayoría son subempleados expresado en un 60% que no importa por el momento estar subempleado, pero ya mejorará; en comparación con quienes son ambiciosos por mejor empleo están desempleados expresado en 70% porque están esperando una buena oportunidad; concluye que las habilidades blandas son beneficiosas, pero no se fomenta en la formación universitaria y se traduzca en la práctica laboral.

En el ámbito local, Vallejos (2019) investiga las habilidades blandas con el objetivo de determinar su influencia en el desempeño laboral, considera los procedimientos de la

investigación cuantitativa, de tipo básica explicativa y aplicó el cuestionario a 39 trabajadores y demostró que en un 60% no existe elevada correlación entre todas las habilidades blandas y que, solo las habilidades sociales influye en el desempeño laboral; concluye que la autoconciencia, autorregulación, motivación no son influyentes en el desempeño laboral.

Benavides & Niño (2024) investigan el desempeño laboral en base al objetivo que genera la motivación en la gerencia de desarrollo urbano de la Municipalidad José Leonardo Ortiz, para ello consideran el enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, diseño no experimental, aplicaron la encuesta, demuestran que el 85% de los trabajadores reflejan bajo nivel de desempeño expresado afectado por la disposición al cumplimiento de funciones, optimización del tiempo y de recursos; concluye que existe débil relación entre motivación y desempeño laboral.

Inoñan (2023) con el objetivo de determinar la relación entre la motivación salarial y el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Chiclayo, recurrió a los procesos y etapas del enfoque cuantitativo de tipo correlacional y diseño no experimental, aplica el cuestionario a una muestra de 487 colaboradores, el resultado demuestra que un 58.7% demuestra un nivel alto de balance de vida, un 50.5 con bienestar psicológico, un buen entorno laboral en un 53.1% que repercute positivamente en el 95.6% del desempeño laboral; concluye que existe relación positiva entre salario emocional y desempeño laboral.

Santisteban (2023) con el objetivo de determinar la relación entre el desarrollo personal y el cumplimiento de funciones de servidores en una municipalidad provincial de Lambayeque, utiliza el enfoque de la investigación cuantitativa de tipo básica, descriptivo relacional, diseño no experimental aplica el cuestionario a 73 servidores públicos, el resultado se refleja en un 75% de los servidores públicos indican tener un nivel medio del desarrollo personal, socioemocional que se relaciona con el cumplimiento de funciones y concluye que los servidores públicos desean mejorar su rendimiento laboral, mediante la aplicación de un programa de desarrollo personal.

Teóricamente se sustenta en la inteligencia emocional; Golemán (1998) que comprende emociones propias y de los demás y responde a las expectativas personales y laborales; al respecto Dipamkumar & Jayeshkumar (2023) sostienen que va más allá de la inteligencia cognitiva de aprender y comprender porque se sitúa en



las emociones que generan actitudes para asumir el liderazgo y emprender con firmeza y confianza, permitiendo evaluar las propias emociones y de los grupos para obtener el éxito; en ese sentido expresan Castro et al. (2023) que se centra en el desarrollo de habilidades intrapersonales como la autorregulación, autoconocimiento, automotivación y, en el desarrollo de habilidades interpersonales, la empatía y habilidades sociales que trastocan el ámbito personal y de interacción humana determinando el desempeño laboral empresarial.

Escobedo & Quiñones (2020) indican que la teoría de la equidad de Kligner y Nabaladian, teoría de las metas de Locke y teoría de las expectativas de Vroom son las que explican la interacción dinámica motivacional del desempeño laboral; la primera se centra en la equidad, empatía en el trabajo, en el acto de justicia para el cumplimiento de funciones y la retribución que de ella se recibe, en las relaciones laborales entre pares y con cada estamento para que haya un mejor ambiente de trabajo; la teoría de las metas se focaliza en la acción de la tarea, la persistencia y disfrute que genera el resultado, por lo que, esta teoría desarrolla el accionar empresarial hacia la motivación, por lo que, genera como benéfico mejorar el rendimiento laboral y la motivación mediante el establecimiento de objetivos claros y desafiantes, aplicar esta teoría conduce a una mayor productividad y satisfacción en el desarrollo personal y empresarial; la teoría de las expectativas estudia el valor del estímulo, como producto del esfuerzo y recompensa, pero sin llegar a la sobrecarga de metas, sino al establecimiento de objetivos laborales desafiantes, planes de desarrollo personal y valoración del desempeño.

Las habilidades blandas, Ortega (2017) indica que se refiere a las aptitudes motivacionales que facilitan un mejor clima laboral; también Mangrulkar & Posner (2001) indica que están constituidas por tres componentes: interpersonales, que permiten la comunicación grupal; cognitivas, vinculadas a la resolución de problemas; control emocional, a partir de experiencias personales para actuar correctamente; también, Main & Danao (2024) indican que las habilidades blandas son caracterizaciones actitudinales para que en una empresa haya interacción y trabajo en equipo.

PraKash (2022) las habilidades blandas desarrollan las emociones personales necesarias para emprender en el trabajo, resolver problemas y generar mejor desempeño laboral, también abarca el desarrollo de destrezas interpersonales, de

comunicación fluida y se relaciona significativamente con habilidades duras; sintetizando ello, Skillsmatch (2022) considera que las habilidades blandas son cualidades significativas que se relacionan con el éxito laboral, porque los integrantes de una empresa generan un mejor ambiente de trabajo, existe mayor colaboración, dinamismo, flexibilidad para buscar mejores alternativas a los retos que se presentan, con un manejo constructivo, incluso en aspectos que no se está de acuerdo, finalmente; según, Vallejos & Girón (2019) están relacionadas con la inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal y se constituyen en habilidades esenciales para el éxito en el desarrollo personal y empresarial, por lo que, promoverlo en los servidores de una empresa, conlleva al éxito de la misma.

Creative (2019) refiere que las habilidades blandas están conformadas por nueve habilidades blandas: resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, inteligencia emocional, autoestima, aptitudes para el trabajo y capacidad de interculturalidad, las cuales se promueven mediante los procesos de la escucha atenta, dinámica para entender lo que se desea saber, comunicar ideas, sentimientos, conocimientos, sin ambigüedades.

Dimensión 1 adaptabilidad; Chaca & Contreras (2022) habilidad que facilita adaptación al entorno sociocultural y laboral; la dimensión 2 autoconfianza; Córdova (2023) conjunto de habilidades que genera confianza y seguridad; Dimensión 3 comunicación empática; Guzmán (2018) implica la habilidad para expresar ideas siempre pensando en cómo se sienten los demás; Dimensión 4 habilidad de la resolución de problemas Velásquez & Ríos (2023) consiste en actuar con habilidad para superar las dificultades y la dimensión 5 proactividad, Rojas et al. (2023) dimensión que se relaciona con una persona positiva, con actitudes motivantes para trabajar en equipo.

El desempeño laboral, según Alles (2017) valoración de una empresa que produce con éxito los bienes o servicios, Guartán et al. (2019) Consideran que esta valoración depende de la selección del personal, desarrollo laboral y control; por tal razón Chaca & Contreras (2022) indican que se relaciona con el grado de eficiencia que los servidores de una entidad que cumplen sus metas, objetivos. Lança (2023) se trata de monitorear si la selección del potencial humano aumenta la productividad; Ian & Utete (2024) indican que consiste en el fortalecimiento de las capacidades laborales para promover la eficiencia y eficacia.

Gallimore (2023) indica que el desempeño laboral es importante porque atiende la disponibilidad del talento actitudinal, la flexibilidad laboral y la experiencia para producir más y mejor, como lineamientos básicos del cumplimiento de los objetivos que conlleve a la comunicación asertiva, resolución de conflictos como claves del desarrollo de habilidades personales, la responsabilidad de plazos y la puntualidad en los compromisos; en ese sentido, Eresia et al. (2023) agregan que el desempeño laboral es fundamental en el desarrollo empresarial porque potencia el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, producto del compromiso de interacción empresario, trabajadores y usuarios; por lo que es importante tener en cuenta comportamientos claves para el desempeño laboral y refieren la precisión y creatividad en la calidad del trabajo.

Dimensiones Echavigurín & Cabrera (2018) y Gonzáles (2020) consideran y caracterizan conceptualmente cuatro dimensiones del desempeño laboral: Dimensión 1 Gerenciación por resultados; orientación al cumplimiento de los objetivos de la empresa, en base a un plan con objetivos claros y alcanzables, por tanto, se centra en la búsqueda de resultados concretos, visibles y, a partir de ello, valorar los resultados que se esperan y generar estrategias que conlleven a acciones para lograr los resultados deseados para mejorar la eficiencia y efectividad.

Asimismo, Echavigurín & Cabrera (2018) y Gonzáles (2020) con lo que respecta a la dimensión 2 Iniciativa y eficacia personal; voluntad para tomar iniciativa para el cumplimiento de funciones. Se constituyen en generadores de habilidades que conduzcan a la concreción del desarrollo personal y profesional, estas dos habilidades se complementan para el éxito personal y empresarial, mediante la eficacia se logran los resultados esperados y mediante la iniciativa se toman las decisiones oportunas; dimensión 3 Competencia cognitiva y tecnológica; grado de preparación profesional y capacidad para el manejo de las TIC. Ambas competencias son cruciales en el entorno actual, porque permite que los colaboradores de una empresa estén atentos a los cambios que genera la innovación tecnológica e impacta en la vida profesional y empresarial; dimensión 4 Trabajo en equipo; trabajo cooperativo permite que las actividades se realicen mediante apoyo mutuo, el trabajo permite colaborar de manera proactiva con otros para lograr objetivos comunes que conlleven al desarrollo empresarial y se requiere escucha activa, expresión empática, clara, sincera, fluida y compromisos empresariales.

Marco conceptual, habilidades Saballet (2024) conjunto de destrezas actitudinales y aptitudinales facilitadoras de eficiencia en diversas actividades; también Doria et al. (2024) conjunto de destrezas cognitivas, procedimentales y actitudinales que facilitan óptimo desempeño de funciones.

Desempeño, Argandoña (2023) rendimiento generado producto de una actividad laboral que incrementa la calidad de vida de todos; también se refiere a cómo se desarrolla una determinada función.

Habilidades duras; Vásquez & García (2023) aptitudes y conocimientos adquiridas en la experiencia laboral y educación fomenta el desempeño, por lo que abarca los conocimientos teóricos y técnicos que se adquieren en el proceso de la formación profesional y que, se requieren ser acompañadas de habilidades blandas.

Servicios de saneamiento; Bravo et al. (2023) empresa encargada de garantizar a la población de abastecer con agua limpia y el adecuado manejo de las aguas servidas a un punto final evitando contaminación ambiental.

Actitudes; Delgado (2023) creencias y valores que se aprende en el contexto social y se refleja en estados de ánimo o comportamientos. Las actitudes atienden el desarrollo de acciones laborales que conlleven a la creatividad, flexibilidad, liderazgo funcional y de gestión, comunicación empática, desarrollo de emotividad positiva.

Emociones; Pinedo (2024) sentimientos o respuestas complejas generadas en el contexto, cambian los ánimos generando actitudes positivas o negativas.

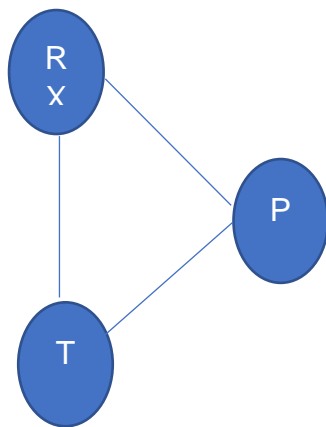
Inteligencia emocional; Velásquez (2024) habilidad para gestionar con eficiencia las emociones generadas, los reconoce y maneja adecuadamente, tanto las propias, como la de los demás.

## II. METODOLOGÍA

La presente investigación correspondió al paradigma positivista (Fernández & Vela, 2021). Donde Miranda & Ortiz (2021) sostuvo que el investigador es neutral al analizar la realidad evitando subjetividad, consideró que el conocimiento es verdadero si se corresponde con la objetividad, la observación empírica, la experimentación que se logró con el método científico; por tanto se enmarcó en el enfoque cuantitativo que, según Sreekumar (2023) los datos se interpretaron considerando la estadística para interpretar los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación y probar el planteamiento de los objetivos, mediante los datos estadísticos se comprobó o generalizó; tipo de investigación fue básica, al respecto Zafir (2023) expresó que se investiga la realidad en base a conocimientos y teorías existentes; nivel fue descriptivo propositivo que, según Vargas & Sabogal (2017) caracterizó a las variables de la realidad problemática y proponer situaciones actuales como alternativa para generar la propuesta de cambios o de mejoras sustanciales a una determinada realidad.

Figura 1

Diseño de investigación



Dónde:

RX = Diagnóstico de la realidad.

T = Estudios o modelos teóricos.

P = Propuesta.

Variable independiente, habilidades blandas; Machado (2023) expresó que, abarca peculiaridades de la inteligencia emocional e inteligencia interpersonal, que se desarrolla y potencia en relación con los demás; tales como la comunicación asertiva y empática, el trabajo cooperativo como mecanismos que faciliten la interacción efectiva y genere el éxito laboral de la empresa.

Variable dependiente fue el desempeño laboral; Pashanasi (2021) competencia del personal de una empresa, valorado en los bienes o servicios que produce, de modo que hizo referencia a la eficacia y calidad para el cumplimiento de actividades de una determinada área de la productividad, incluye aspectos de la productividad, puntualidad y eficiencia en el cumplimiento de capacidades para el cumplimiento de los objetivos.

Población y muestra; Mucha et al., (2020) indicó que la población son sujetos acontecimientos, objetos, instituciones, documentos que forman parte de la realidad y se constituyeron en elementos objeto de análisis y de investigación; para el caso de la investigación se consideró a 100 colaboradores de la Gerencia Comercial de la Empresa de servicios de saneamiento del Norte del Perú; referente a la muestra Mucha et al. (2020) refirió que lo constituye un subconjunto que posee similares características de la población, seleccionados con la finalidad de aplicar los instrumentos de investigación, por lo que, se consideró a 80 colaboradores, fueron seleccionados por fórmula de muestreo probabilístico estratificado y selección de unidades de análisis como se observa en el anexo 5. Se incluyó a funcionarios, jefes y administradores y personal de apoyo, se excluyó practicantes y personal contratado.

Técnicas e instrumentos; la técnica de la encuesta, Useche et al. (2019) proceso fue basado en preguntas para recopilar información de una muestra de estudio que se ubicaron en un determinado contexto, tienen las mismas características laborales, sociales u otros factores determinantes; se utilizó el cuestionario, al respecto Feria et al. (2020) indicó que instrumento de investigación que consiste en un formulario de preguntas que correspondió a la técnica de la encuesta, por lo que fue una batería de ítems; estas preguntas, según los propósitos que se persiguieron fueron abiertas, cerradas o mixtas, dicotómicas o de elección múltiple. Para el propósito de la investigación se consideró a 20 preguntas abiertas con elección de alternativas de escala múltiple siempre, casi siempre, casi nunca, nunca.

La validez y confiabilidad de los instrumentos, como indicó López (2029) implica que el instrumento mida lo que debe medir, teniendo en cuenta coherencia, relacionante de variables y respuesta precisas; proceso que fue realizado mediante juicio de expertos quienes juzgaron y expresaron que si posee coherencia, claridad y relevancia textual; además el proceso de confiabilidad o el grado de congruencia para medir la variable, se realizó mediante la prueba Alfa de Cronbach que arrojó el valor

de 0.72 en los cuestionarios que fueron aplicados, que indicó, resultado de excelente confiabilidad del instrumento aplicado.

El procedimiento del análisis de datos se realizó considerando la sistematización de los resultados que orienta Survey Point Team (2023) en tablas estadísticas, considerando seriación, organización sistemática de los datos en base a dimensiones, codificación, generar un código para la secuenciación adecuada de los resultados de cada uno de los indicadores, tabulación, en los respectivos cuadros estadísticos se ubicaron los resultados, graficación, gráficos y cuadros estadísticos que permitieron visualizar con mayor claridad y objetividad la información.

Método deductivo; González (2023) proceso que ha generado ideas de las premisas o principios generales, no generó conocimiento, solo profundiza porque son procedimientos que se utilizaron para adquirir conocimientos a partir del procedimiento del acto de razonar, por lo que, se consideró como válido ideas que se generen de las conclusiones; también el método analítico-sintético que según Rodríguez (2017) se valió del análisis de las partes significativas para un mejor estudio y luego se integra la unidad de información, implicó que, con el primero, las partes constitutivas o significativas de un todo se separan para un mejor estudio o que necesitan mayor comprensión; luego de ello, la síntesis integró las partes separadas en una unidad de información esencial, ordenando cada uno de los aspectos analizados, generando unidad de estudio entre el análisis y la síntesis.

El aspecto ético de la presente investigación fue realizado en concordancia con los principios del informe Belmont (1979) que considera el respeto, que incluye como aspecto necesario el conocimiento informado de los investigados, benefició porque la investigación respondió al bien individual y bien común, para ello, fue prioritario minimizar los riesgos y maximizar los beneficios, justicia que, considera el trato justo y equitativo de los beneficios y cargas de la investigación; además del cumplimiento del estilo APA y los fundamentos del Código Ética de la UCV, expresados en la Resolución de Vicerrectorado de Investigación N°081-2024-VI-UCV que orientó al cumplimiento del consentimiento informado, confidencialidad, beneficio, respeto a los derechos de autor y autenticidad.

### III. RESULTADOS

Objetivo general, se propuso un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024.

**Tabla 1**

*Habilidades blandas y desempeño laboral*

Niveles	Habilidades blandas		Desempeño laboral	
	f	%	f	%
Bajo	10	12.50	4	5.00
Regular	69	86.25	75	93.75
Alto	1.00	1.25	1	1.25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

En la tabla 1, se observa la síntesis de los niveles de habilidades blandas que en un 86.25% se ubicaron en nivel regular, de la puesta en práctica de adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad, resultados que expresaron que la puesta en práctica de habilidades blandas en la empresa son las más necesarias para cumplir con responsabilidades, pero que no necesariamente en un nivel alto, destacado que se podría estar mejorando porque existe una oportunidad para mejorar peculiaridades propias de la inteligencia emocional y de la inteligencia interpersonal para optimizar las relaciones de productividad en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del Norte del Perú, 2024.

Concerniente al desempeño laboral, se obtuvo que un 93.75% se ubicaron en el nivel regular de resultados, lo cual significa que, en actividades primigenias de una empresa prestadora de servicios de saneamiento del Norte del Perú, 2024 se estuvo cumpliendo con las expectativas mínimas, pero no necesariamente se destacó por encima de los objetivos esperadas buscando eficiencia y eficacia en la gerenciación de resultados, iniciativa y eficacia, competencias cognitiva y tecnológica, trabajo en equipo.



## Resultados del objetivo específico 1

Se identificó las habilidades blandas requeridas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú.

**Tabla 2**

*Identificación de habilidades blandas*

Niveles	D1 Adaptabilidad		D2 Autoconfianza		D3 Empatía		D4 Resolución de problemas		D5 Proactividad	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	15	18.75	10	12.50	4	5.00	12	15.00	14	17.50
Regular	61	76.25	68	85.00	71	88.75	66	82.50	61	76.25
Alto	4	5.00	2	2.50	5	6.25	2	2.50	5	6.25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

Se identificó las habilidades de adaptabilidad, en la tabla 2 se observa que, el 76.25 % se ubicaron en nivel regular de habilidades de la escala del cuestionario casi nunca y el 18.75% en el nivel bajo de la escala siempre; por lo que, se requirió potenciar actitudes que conlleven a superar con eficiencia dificultades para adaptarse a circunstancias fortuitas, tener mejor predisposición para asumir nuevas estrategias y destrezas en el trabajo con la finalidad de estar atentos a la innovación que implique a ofrecer mejor desempeño en la empresa.

Concerniente a la habilidad de autoconfianza el 85% se ubicaron en el nivel regular de la escala casi nunca y el 12,50% en el nivel bajo de la escala siempre; resultado que indicó la necesidad de que se potencie habilidades de confianza que interrelacione habilidades de seguridad, toma de decisiones oportunas y compromisos de trabajo en equipo que mejore el desempeño laboral.

Para la habilidad de empatía, se observó que el 88.75% de los colaboradores poseen un nivel regular de la escala del cuestionario casi siempre, se relacionó con habilidades para mantener comunicación empática, claridad expresiva, comunicación organizacional y actitudes dialógicas, el 6.25% se consideró que poseen un nivel alto de la escala nunca; se requirió estrategias para potenciar habilidades empáticas y se refleje en la buena organización, relaciones interpersonales y desempeño laboral.

Se identificó las habilidades para resolver problemas, en el cual se observa que, el 82.50% se ubica en el nivel regular de la escala casi nunca se practican actitudes para solucionar problemas mediante el tratamiento de alternativas de acción que conlleven a mejorar la situación crítica en la empresa y solo el 15% en el nivel bajo de la escala nunca; se propuso desarrollar habilidades para solucionar problemas para mejorar el desempeño laboral en los administradores de la empresa.

Por otro lado, se identificó habilidades de acción proactiva se observa que el 76.25% se ubicó en el nivel regular de la escala del cuestionario casi nunca, expresado en actitud positiva para el cumplimiento de funciones, control de emociones, iniciativa y actitud para asumir los retos laborales y el 17.50% en el nivel bajo de la escala nunca; resultados que amerita la propuesta de un programa de desarrollo de habilidades que optimicen las actitudes proactivas.

### Resultados objetivo específico 2

Se describió los niveles de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú.

**Tabla 3**

*Descripción del desempeño laboral*

Niveles	D1		D2		D3		D4	
	Gerenciación		Iniciativa y eficacia		Competencia		Trabajo en equipo	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	1	1.25	7	8.75	0	0.00	2	2.50
Regular	26	32.50	38	47.50	31	38.75	46	57.50
Alto	53	66.25	35	43.75	49	61.25	32	40.00
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

En la tabla 3 se demuestra los resultados del objetivo específico dos (2) y consistió en describir el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos, para que se logró, se elaboró los ítems considerando habilidades distribuidos en gerenciación, iniciativa y eficacia, competencia y trabajo en equipo.

Con respecto a los resultados para la gerenciación, un 66.25% se ubicaron en el nivel alto, de la escala nunca del cuestionario, que significa falta de atención a necesidades

en la claridad de objetivos, motivación, optimización de recursos, tiempo y aplicación de estrategias de monitoreo, de ellos solo el 32.50% consideraron que existe regular gerenciación; por lo que, los colaboradores de la empresa necesitan potenciar la gerenciación estratégica, en base a un programa de habilidades blandas que promueva actitudes para la elaboración de un plan de trabajo con propósitos estratégicos.

En la iniciativa y eficacia el resultado fue, el 47.50% se ubica en el nivel regular de la escala casi nunca del cuestionario para la toma de decisiones oportunas, cumplimiento de funciones, confiabilidad, actuación organizativa y logro de objetivos, el 43.75% se ubicó en el nivel alto de la escala nunca, causando necesidades para actuar con iniciativa y eficacia y el 8.75% se ubicó en el nivel bajo de la escala casi siempre en la apreciación de necesidades para actuar con iniciativa y eficacia; por lo que, se requiere mejorar actitudes profesionales para potenciar habilidades de iniciativa y eficacia.

Respecto a la competencia el 61.25% se ubicaron en un nivel alto de la escala nunca, responde a posibilidades que demuestran competencia profesional suficiente expresado en conocimiento, manejo de las TIC, herramientas virtuales, procesamiento de información virtual, producto de actualizaciones y capacitaciones.

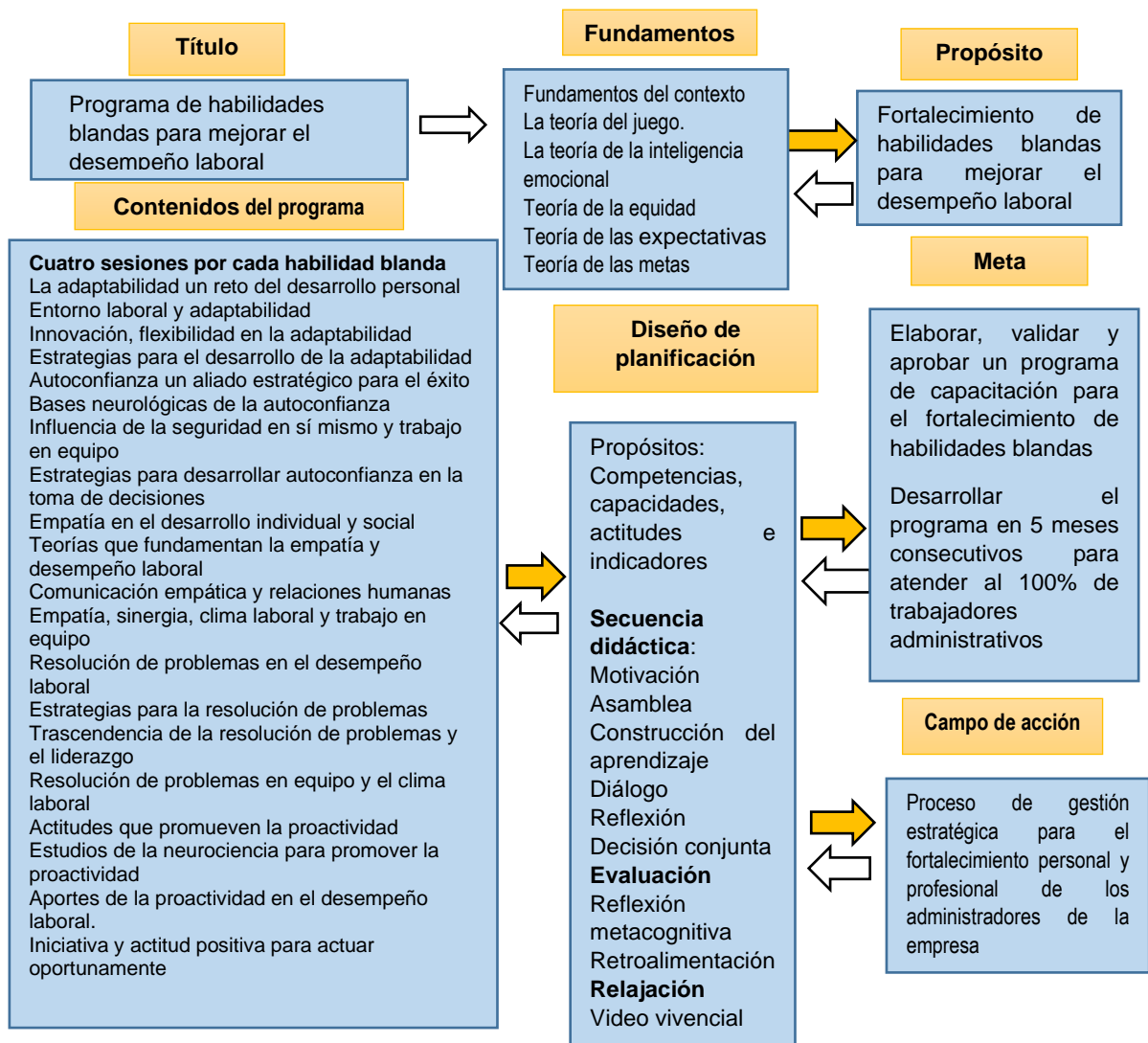
Referente al trabajo en equipo el 57.50% lo ubicaron en un nivel regular de la escala casi nunca, resultado que expresó la falta de integración, cumplimiento de funciones, empatía y activa participación para el trabajo en equipo.

### **Resultados objetivo específico 3**

Se elaboró un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de servicios de saneamiento del Perú, que responde estratégicamente al 86.25% de administradores de la empresa que se ubican en un nivel regular del desarrollo de habilidades y en un 93.75% de desempeño regular, por lo que no se está cumpliendo con ofrecer un buen servicio; en relación a ello, la gerencia conjuntamente con la oficina de recursos humanos requiere que elabore un programa de capacitación en habilidades blandas, cuyos propósitos y metas a lograr atiendan, mediante jornadas de capacitación sistemáticas, cronogramado en 5 meses y que abarque la dedicación de 4 jornadas mensual de 90 minutos para atender las habilidades emocionales de

adaptación a nuevos retos, fortalecimiento de la autoconfianza, empatía y relaciones interpersonales, resolución de problemas. El programa requirió ser desarrollado por profesionales expertos en temas de desarrollo emocional y desempeño laboral.

**Figura 1.** Esquema de la propuesta de un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral



#### Resultados objetivo específico 4

En base al objetivo plasmado fue de validar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú, esta propuesta de programa fue validada por los siguientes expertos: Mtra. Roxana Elizabeth Torres Samillan, Mtro. Joel Mondragón Camacho y Mtra. Jahaira Viviana Nuñez Jiménez.

#### IV. DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta la síntesis de los resultados del objetivo general, que es el de proponer un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral, ambas variables se ubican en nivel regular, de la escala casi nunca del cuestionario con un 86.25% y un 93.75% respectivamente; resultado que concuerda con la investigación de Flores (2023) quien indica que el 59.8% de los trabajadores de una empresa demuestran regular desarrollo de habilidades blandas y se relaciona con el 52.9% de nivel moderado del desempeño laboral; de la misma manera Pérez & Villavicencio (2024) explican que el 50.6% de trabajadores con buen nivel de habilidades blandas demuestran mejor nivel de rendimiento laboral. Al respecto, Ruiz (2023) la teoría de las metas de Locke, considera que las metas influyen en la personalidad de la persona y motiva el desempeño laboral; por lo que, los resultados demuestran que la propuesta de generar habilidades para la adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad se constituye en una alternativa estratégica para que se mejore el desempeño laboral.

Relacionado con el objetivo específico 1, identificar habilidades blandas de los trabajadores de una empresa, los resultados se expresan en las dimensiones adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad que describe con el objetivo específico 2 de describir el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú expresado en la gerenciación de resultados, iniciativa y eficacia, competencia cognitiva y tecnológica, trabajo en equipo; en lo que concierne a identificar las habilidades blandas de adaptabilidad a nuevos retos y circunstancias, un 76.25% se ubican en el nivel regular, que implica estar alineados a una manera rutinaria de cumplir funciones y mejorar la gerenciación estratégica de desempeño laboral que se ubica en un nivel de habilidades regular para el 62.25% de los encuestados que tienen dificultades para trabajar objetivos comunes, optimizando tiempo y recursos; resultados similares se registra en Benavides & Niño (2024) al indicar que el 85% de trabajadores, poseen débil actitudes a nuevos retos; de la misma manera Pérez & Villavicencio (2024) el 50.6% de trabajadores con buen nivel de habilidades blandas demuestran mejor nivel de rendimiento laboral; la teoría de la inteligencia emocional Golemán (1998) responde a las expectativas personales, ambientales y laborales. Resultados que expresan el trabajo rutinario que se realiza en la empresa, sin riesgos

a mayores retos o dificultades, como producto de haber adquirido nuevas estrategias para la innovación y flexibilidad.

Referente a identificar habilidades blandas de autoconfianza el 85% se ubican en el nivel regular, por lo que amerita promover actitudes proactivas centrados en la confianza, seguridad y trabajo cooperativo que conlleve a superar la descripción del nivel regular para el 47.50% y el 43.75% de nivel alto de necesidades para que en la empresa se actúe con iniciativa y eficacia, los cuales conlleve a la toma de decisiones confiables y oportunas; resultado que guarda relación con los aportes de la investigación de López (2021) quien indicó que el 67% de trabajadores que poseen habilidades blandas para el trabajo en equipo demuestran un mejor nivel de desempeño laboral; los resultados centrados en la autoconfianza requieren ser mejorados porque potencia la seguridad en las facultades que poseen los colaboradores de la empresa para aportar al trabajo creativo con la firmeza que corresponde a favor del desempeño laboral.

Concerniente a identificar las habilidades blandas de empatía, puesta en práctica de la comunicación clara, asertiva en la empresa, es considerada en un nivel regular por el 88.75% de los trabajadores, por lo que se requiere estrategias de empatía para mejorar el nivel regular y alto de necesidades de la variable desempeño laboral del 57.50% y 45% respectivamente que requiere mejoras para la integración en el trabajo en equipo con empatía y activa participación; resultado que se contrasta con la investigación que realiza Santisteban (2023) quien indica que el 75% de los servidores indican tener un nivel medio del desarrollo personal y socioemocional que influye en el rendimiento laboral; también Vallejos (2019) en su investigación demuestra que el 60% de trabajadores expresan que las habilidades sociales son influyentes en el buen desempeño laboral; al respecto la teoría de la inteligencia emocional, Castro et al. (2023) que se centra en el desarrollo de habilidades intrapersonales y de empatía necesarios para un buen clima laboral y rendimiento empresarial; por lo que los resultados sugieren un programa para el desarrollo de habilidades de empatía y desarrollo personal que conlleven a generar empatía comunicacional.

Como también expresa Vallejos (2019) al demostrar en su investigación que el 60% de trabajadores expresan que las habilidades sociales son influyentes en el buen desempeño laboral. En la empresa, se puede mejorar el nivel de comunicación y el

trabajo en equipo, mediante la empatía que implica comprender, atender las diferencias que conlleven a una comunicación organizacional proactiva para que se concentre en objetivos de trabajo común en bien del desempeño laboral.

Considerando habilidades blandas para la resolución de problemas que mejoran los resultados y metas de una empresa, se nota que el 82.50% se ubica en el nivel regular de actitudes para solucionar problemas, por lo que, falta acción conjunta para superar dificultades que dé respuesta favorable al 61.25% que se ubican en un nivel alto de posibilidades que no demuestran competencia profesional cognitiva y tecnológica suficiente; resultados que se relaciona con la investigación de Sulca (2022) quien indica que el 70% de los desempleados esperan buena oportunidad laboral, centrados en el desempeño laboral del conocimiento técnico, al respecto la teoría de las expectativas de Vroom explica que las actitudes para la resolución de problemas mejoran los resultados y metas de una empresa; los resultados indican que se requiere promover habilidades blandas para actuar creativamente en la resolución de problemas que conlleven a mejorar el desempeño laboral.

Referente al objetivo habilidades blandas para actuar proactivamente o con actitud positiva en el cumplimiento de funciones, se muestra en el 76.25% de los trabajadores en un nivel regular, resultado que expresa acción conjunta para que se promuevan nuevas formas de asumir responsabilidades, en base al control de las emociones, actitudes positivas e iniciativa que se constituya en una alternativa al 45% de un nivel alto necesidades para el trabajo en equipo del desempeño laboral; resultado que se relaciona con la investigación de Carranza (2024) quien indica que el 50% de trabajadores con habilidades de actitudes positivas y proactividad se refleja en un 60% de mejores resultados en el desempeño laboral; relacionado con ello, la teoría la teoría de la equidad de Kligner y Nabaldian, como explica Escobedo & Quiñones (2020) se centra en motivar y generar actitudes proactivas para el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento laboral, mediante el trato justo y la recompensa meritosa; los resultados reflejan que las habilidades para cumplimiento de funciones con actitud positiva, control de las emociones que promueva sinergia, iniciativa para el trabajo en equipo son muy importantes para las mejoras del desempeño laboral.

El objetivo 3 elaborar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de

servicios de saneamiento del Norte de Perú es pertinente porque el desempeño laboral se muestra en un nivel regular en el 93.75%, cabe indicar que Santisteban (2023) que en su investigación demuestra que 75% de los servidores públicos poseen nivel medio del desarrollo personal y desean mejorar su rendimiento laboral, mediante la aplicación de un programa de desarrollo personal; al respecto Golemán (1998) en la teoría de la inteligencia emocional expresa que desarrollar y comprender los sentimientos y emociones propias y la de los demás mejora el desempeño laboral, por tal razón un programa de capacitaciones en habilidades blandas, promueve lo que refiere Castro et al, (2023) al referirse a la inteligencia emocional como un mecanismo impulsor de habilidades intrapersonal e interpersonales influyentes en el desempeño laboral; los resultados demuestran que se requiere mejorar la gerencia estratégica, iniciativa y eficacia, competencia y trabajo en equipo que conlleva a atender habilidades básicas para comprender los cambios que se generan en las empresas.

La necesidad de atender el objetivo de proponer un programa de capacitaciones en habilidades blandas que conlleve a mejorar el nivel de desempeño laboral resulta de alta necesidad en un 66.25% en gerencia y de un 61.25% de competencia profesional; al respecto Escobedo & Quiñones (2020) expresan que la puesta en práctica de los planteamientos de las teorías de la equidad de Kligner y Nabaladian, teoría de las metas de Locke y teoría de las expectativas de Vroom generan un valor estimulativo de generar una gestión estratégica en base a propósitos comunes que conlleven implícito las expectativas y motivación hacia el logro de mejores resultados que refuerzan el valor del trato equitativo para el trabajo en equipo y el desarrollo de mejores posibilidades expresado en el rendimiento laboral. Cabe indicar que, en el proceso del conocimiento y dominio de las TIC se requiere asumir nuevas actitudes adaptándose a los cambios, reforzando la confianza, empatía y proactividad para resolver problemas, como producto de haber potenciado las habilidades blandas.

Igualmente, es necesario el desarrollo del objetivo de proponer un programa de capacitaciones en habilidades blandas que conlleve a mejorar el nivel de desempeño laboral, considerando que, en los resultados el 43.75% se ubica en el nivel regular para actuar por iniciativa, eficacia laboral que conlleven a la adquisición de habilidades para la toma de decisiones; según Dipamkumar & Jayeshkumar (2023) permite generar actitudes proactivas que van más allá de la inteligencia cognitiva y



permite regular y comprender el proceso del desarrollo mental para conectarse con uno mismo y con los demás y de esta manera, las relaciones de empatía se constituyan en los ejes facilitadores del desarrollo de adquirir confianza para actuar con iniciativa y eficiencia en el desempeño laboral; en este mismo sentido Torres et al. (2021) considera que la inteligencia emocional presente en un 67.2% nivel medio de los trabajadores de una empresa, repercute favorablemente en el desempeño laboral. Es necesario agregar que el cumplimiento de funciones, centrado en la confianza, para el logro de los objetivos en base a la estructura organizativa de la empresa, en este aspecto la teoría de la inteligencia emocional.

La puesta en acción de la propuesta de un programa de capacitaciones en habilidades blandas que conlleve a mejorar el nivel de desempeño laboral que resulta regular en un 43.75% del trabajo en equipo; al respecto Escobedo & Quiñones (2020) refieren que la teoría establecimiento de metas, genera fuerza motivadora interna movilizadora y centra al compartir objetivos y propósitos comunes a las necesidades e intereses de la empresa para mejorar su servicio, mediante el trabajo colegiado; los resultados que expone Blanca (2023) en su investigación, referido al desempeño laboral, y demuestra que el 49% de satisfacción en el desempeño laboral es producto del trabajo en equipo que es desafiante, de comunicación permanente, que conlleve a la mejora continua de los resultados de una empresa. Resultado que implica mejorar, producto de la capacitación en habilidades blandas, las actitudes proactivas el generar, en todo el personal administrativo de la empresa sinergia conjunta y empatía para el cumplimiento de funciones con participación activa y compartiendo metas comunes; además, cabe indicar que, según resultados, fundamentos teóricos y resultados de otras investigación, en las cuales se busca promover el desarrollo de acciones estratégicas que permitan implementar actitudes emocionales, relaciones interpersonales e intrapersonales que generen destrezas para la adaptabilidad a nuevos retos y desafíos en la empresa.

Referente al objetivo de proponer un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral; se corresponde con los resultados obtenidos en el desempeño laboral, cuyos nivel alto de 66.25% de necesidades en gerencia estratégica de resultados, nivel regular del 47.50% de necesidades para el fortalecimiento de la capacidad de iniciativa y eficacia, el nivel regular del 61.25% para el fortalecimiento de la competencia cognitiva y tecnológica, y el nivel regular del 57.50% demuestra que

la propuesta se viabiliza y se considera necesario la propuesta de habilidades blandas, con el valor más influyente en el desempeño laboral; estudios difundidos por Ordores (2023) el 48% de los trabajadores de una empresa consideran necesario realizar un programa de estímulos y actitudes para mejorar el desempeño laboral que estén atendidos en el desarrollo de capacidades para el trabajo cooperativo, el desarrollo de actitudes de empatía y de relaciones interpersonales que faciliten un clima adecuado para la productividad laboral, la orientación a la acción creativa en el desempeño laboral; también Cabanillas (2023) considera que existe fuerte relación entre empatía y desempeño laboral, en el sentido que el 95.9% de los encuestados consideran que la empatía es un aliado estratégico para el logro de resultados laborales, igualmente el 98.6% consideran de trabajadores consideran que la adaptabilidad influye en el desempeño laboral.

Resultados que expresan el interés primigenio de desarrollar aspectos que se centran en el desarrollo de las emociones, en la puesta de propósitos claros que señalen los retos para el cumplimiento de funciones de manera óptima y direccionada al buen desempeño laboral, tal es el respaldo de las teorías de la inteligencia emocional, teoría del establecimiento de metas, teoría de las expectativas, teoría de la interacción dinámica motivacional que faciliten el desarrollo de la autoconfianza con la firmeza que las potencialidades que se posee son suficientes para cumplir funciones de manera óptima, el desarrollo de la empatía que permite generar sinergia y trabajo en equipo orientado a solucionar las dificultades para que el desempeño laboral se mejore.

## **V. CONCLUSIONES**

1. Se evidenció la necesidad de un proceso de mejora del desempeño laboral de los colaboradores de una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, mediante un programa de habilidades blandas, atendiendo a la necesidad del 93.75%, que se ubican en el nivel regular del desempeño laboral, en el cual se consideró potenciar prioritariamente aspectos de gerenciación, iniciativa y eficacia, competencia y trabajo en equipo.
2. Se ha identificado que las habilidades blandas autoconfianza, adaptabilidad, empatía, resolución de problemas y proactividad en los administradores de una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú en un 86.25% se manifestó de manera regular, el cual repercutió en actitudes y aptitudes del desempeño laboral.
3. Se ha logrado describir que el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú, en lo que concierne a gerenciación, iniciativa y eficacia, competencia y trabajo en equipo fue regular en un 93.75% competencias que requirieron ser mejoradas a favor de los beneficiarios.
4. La elaboración de un programa de habilidades blandas, mediante capacitaciones para el desarrollo de la adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad se constituyó en una política de mejora integral, a favor del desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú.
5. La validación del programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral del personal se ha logrado contextualizar, mediante el análisis de la realidad problemática, los aportes de diversas investigaciones y teorías, la validación se dio mediante juicio de expertos y prueba de confiabilidad para que se fortalezca la adaptabilidad laboral, autoconfianza profesional, empatía, resolución de problemas y de proactividad que conlleven a mejorar la gerenciación, iniciativa, competencia y el trabajo en equipo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. La gerencia de recursos humanos de una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú debe implementar un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral a fin de lograr fortalecimiento de aspectos necesarios para la gerenciación empresarial, iniciativa y eficacia en cumplimiento de funciones, competencia profesional y trabajo en equipo a favor de los usuarios.
2. La gerencia de recursos humanos de una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú en el programa de fortalecimiento de habilidades blandas para el fortalecimiento del desempeño laboral debe tener en cuenta las habilidades blandas identificadas autoconfianza, adaptabilidad, empatía acción que va a repercutir en actitudes y aptitudes del desempeño laboral.
3. La gerencia de recursos humanos de la empresa debe considerar la necesidad de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en los procesos que corresponde a la gerenciación estratégica, fortalecimiento del cumplimiento de funciones con iniciativa y eficacia, competencia profesional y trabajo en equipo a fin de direccionar atención a necesidades pertinentes.
4. La gerencia conjuntamente con recursos humanos de la empresa debe elaborar un programa de habilidades blandas, mediante capacitaciones para el desarrollo de la adaptabilidad, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad, la misma que se constituye en una política de mejora integral, a favor del desempeño laboral del personal administrativo que va a repercutir en la satisfacción de expectativas de los beneficiarios.
5. La gerencia de la empresa conjuntamente con recursos humanos de la empresa, con el propósito de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la empresa deben elaborar, validar y aprobar un programa de habilidades blandas que atienda el desarrollo de la autoconfianza, adaptabilidad, empatía y resolución de problemas, los cuales conlleven a ofrecer mejor servicio a los usuarios.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias (3ra edición): Estrategia, evaluación de personas. Evaluación de 360°*. México: Ediciones Granica.  
[https://books.google.com.pe/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KcOgDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Argandoña Arratea, M. (2023). *El home office y el desempeño laboral de una empresa peruana de servicios digitales*.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2683-26902023000200122&lng=es&nrm=iso](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2683-26902023000200122&lng=es&nrm=iso)
- Barrera, J., Dueñas Becerra, M. & Verano Larrahondo, P. (2024). *Relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores del área táctica y operativa de la clínica Cardiovascular Angiografías del Llano* [Tesis maestría, Universidad Santo Tomás].  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/54858/2024jessicabarreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benavides Salazar, S. y Niño Castrejón, S. (2024). *Motivación y el desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de desarrollo urbano, 2022* [Tesis licenciatura, Universidad Señor de Sipán].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/12213>
- Blanca, D. (2023). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023. *Scielo Preprints*.  
<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/7237/13612/14155>
- Bravo Montoya, F., Baldeos Ardian, L., Lioo Jordán, F., Marín Rodríguez, W., Villanueva Cadenas, D. & Neri Ayala, A. (2023), *Sistemas de gestión de calidad en las empresas de servicios de agua potable y alcantarillado en Barranca, Perú*. *Revista Suma de Negocios*. Print versión ISSN 2215-910X Online versión ISSN 2027-5692.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2215-910X2023000100012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2023000100012)
- Cabanillas Palomares, T. (2023). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una gerencia de procedimientos y sanciones, Lima –*

2023.

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122948/Cabanillas\\_PTS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122948/Cabanillas_PTS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Carranza Delgado, J. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC, 2021* [Tesis licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2756/Carranza%20Delgado%20Jeimy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castro-Maldonado., J.J. Gómez-Macho., L.K. y Camargo-Casallas., E. (2023). La investigación aplicada y el desarrollo experimental en el fortalecimiento de las competencias de la sociedad del siglo XXI. *Tecnura*, 27(75), 140-174. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-921X2023000100140](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-921X2023000100140)

Chaca Oliveros y Contreras Tito (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto* [Tesis maestría, Universidad Continental]. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)

Chan Chi, G. & Zaldívar Acosta, M. (2023). Factores que influyen en el desarrollo de habilidades blandas en la formación inicial de profesores. *Revista Publicando*, ISSN 1390-9304. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8903581.pdf>

Collazos, M., & Fernández, A. E. F. (2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la Municipalidad Distrital de Conchán—Periodo 2018. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.26495/icti.v6i1.1075>

Córdova Flores, E., Vilena Ordinola, E., Salazar Avalos, M., Salazar Llerena, L. & Márquez Tirado, V. (2023). La Psicología positiva y la autoconfianza o autoconcepto de los estudiantes universitarios. *Revista de la Universidad del Zulia*, Vol. 14, No. 40, Mayo-Agosto 2023), págs. 440-464 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004083>

- Creative, A. I. (2019). *Manual de habilidades blandas para la educación técnica. Nicaragua: USAID Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.*
- Danao, M. & Main, K. (2024). 11 *Essential Soft Skills In 2024* (With Examples). <https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/>
- Dávila Morán, R., Agüero Corzo, E., Castro Llaja, L. & Vargas Murillo, A (2022). Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*. ISSN 2218-3620.
- Delgado González, J. (2023). *Diferencias entre actitud y aptitud*. <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-aptitud-y-actitud-janet-delgado-gonz%C3%A1lez#:~:text=Las%20actitudes%20pueden%20influir%20en,entusiasmo%2C%20la%20paciencia%2C%20etc.>
- De La Riva, M. I. (2019). *Importancia de las habilidades personales blandas (soft skills) en el ámbito de las organizaciones* [Trabajo de maestría, Universidad Pontificia de Comillas]. Repositorio DSpace. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/29671/1/TFG-%20De%20la%20Riva%20Araluce%2C%20MarAa%20InAs.pdf>
- Del Águila Álvarez, A. Rivas Soto, L. & Cruz Tarrillo, J. (2022). *Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos*, ISSN 2219-7168. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682022000300201](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682022000300201)
- Dipankumar, R. & Jayeshkumar, R. (2023). A Study on Significance of Emotional Intelligence in the Working Environment. *A Study on Significance of Emotional Intelligence in the Working Environment*. <https://core.ac.uk/download/pdf/234628937.pdf>
- Doria Velarde, J. Rojas Carrasco, A., Vivas Escalante, A. & Bonilla Ferreyra, L. (2024). Percepciones de los estudiantes de pedagogía en educación general básica sobre el desarrollo de habilidades investigativas en su formación docente: un estudio de caso cualitativo. *Revista EduSol*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10998> ISSN 1729-8091

- Ebeniro, E. (2023). Top 10 in-demand soft skills to grow your career in 2023. <https://www.linkedin.com/pulse/top-10-in-demand-soft-skills-grow-your-career-2023-emeka-ebeniro>
- Eresia-Eke, C., Ndlovu, O. & Nyanga, T. (2023). *The role of dimensions of job engagement in organizational performance*. [https://www.researchgate.net/publication/370422276\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_DIMENSIONS\\_OF\\_JOB\\_ENGAGEMENT\\_IN\\_ORGANIZATIONAL\\_PERFORMANCE/download](https://www.researchgate.net/publication/370422276_THE_ROLE_OF_DIMENSIONS_OF_JOB_ENGAGEMENT_IN_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE/download)
- Escobedo García, C. & Quiñones Florián, M. (2020). *Relación entre la Satisfacción Laboral y Desempeño Laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019* [Tesis licenciatura, Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16601/ESCOBEDO\\_GARC%C3%8DA\\_QUI%C3%91ONES\\_FLORIN\\_2021-01-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16601/ESCOBEDO_GARC%C3%8DA_QUI%C3%91ONES_FLORIN_2021-01-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fernández, A., & Vela, L. (2021). *Los paradigmas y las metodologías usadas en el proceso de investigación: Una breve revisión* [Artículo]. Universidad de Alicante (España). <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/119978>
- Fernández, A., Villanueva, J., & Reyes, C. (2021). La democracia peruana: Estado fallido, república inconclusa, y sin ciudadanía. *Horizonte Empresarial*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1656>
- Fernández-Altamirano, A. E. F., Heredia-Llatas, F. D., Diaz, Y. I. M., Nuñez, O. M., Camacho, L. M., Camacho, L. A. M., Cajamarca, J. C. R., Mejía, J. A. C., Sernaqué, M. A. C., & Chacón, L. F. E. (2023). Political Stability and public governance in Peru. *Przestrzen Społeczna*, 23(1), 265-291.
- Fuentes, N. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los Hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1462/1479>
- Gaitán Nicolás, M. Pérez de Francia, M. (2023). Análisis de las competencias blandas en las carreras de Administración de Empresas, Marketing y Publicidad. Universidad Católica Redemptoris Mater en Managua, Nicaragua. *Revista*



*Científica de FAREM-Estelí.* ISSN: 2305-5790.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9254526.pdf>

Gallimore, N. (2023). *Performance Management.*  
<https://www.oneadvanced.com/siteassets/resources/advanced-3.0/performance-management-report-2023-v2.pdf>

Giraldo Granada, C. López Ceballos, S. (2023). *Apropiación de habilidades blandas de los colaboradores de una empresa logística de Manizales* [Tesis especialización, Universidad Minuto de Dios].  
<https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/19177/2/Proyecto%20Final%20Habilidades%20Blandas.pdf>

Golemán, D. (1988). *Emotional Intelligence Quadrant.*  
<https://ohio4h.org/sites/ohio4h/files/imce/Emotional%20Intelligence%20Background.pdf>

Goleman, (1998), c. e., Vallejos, A., & Girón, R. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamericana NORTE SAC: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo* (Tesis). Obtenido de tesis.usat.edu.pe: <https://bit.ly/3yDUBnZ>

Gonzáles Ancajima, M. (2020). *Nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la empresa de Taxis Sipán Tours S.A.C. Chiclayo, 2019* [Tesis bachillerato, Universidad Señor de Sipán].  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7086/Gonzales%20Ancajima%20Milagros%20Viviana.pdf?sequence=1&isAllowed=>

Guzmán Huayameve, K. (2018). *La comunicación empática desde la perspectiva de la educación inclusiva.* <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v18n3/1409-4703-aie-18-03-340.pdf>

Ian Nzimakwe, T. & Utete, R. (2024). *Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace.*  
[https://www.researchgate.net/publication/379232587\\_Staff\\_training\\_and\\_employee\\_performance\\_Perspectives\\_of\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/379232587_Staff_training_and_employee_performance_Perspectives_of_the_workplace)

- Inoñan Sánchez, O. (2023). *Salario emocional y desempeño laboral en colaboradores de la Municipalidad de Chiclayo 2023* [Tesis licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/132685>
- Lança, M. (2023). *Essential Employee Performance Management Statistics in 2023*. <https://folksrh.com/en/blog/performance-management-statistics/>
- López Fernández, R., Avello Martínez, R., Palmero Urquiza, D., Sánchez Gálvez, S. y Quintana Álvarez, M. (2019). Validación de instrumentos como garantía de la credibilidad en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Medicina Militar*. <https://revmedmilitar.sld.cu/index.php/mil/article/view/390/331>
- López Peña, Y. (2021). *Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Representaciones y Servicios Global Selva S.A.C Jaén* [Tesis licenciatura, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93893/Lopez\\_PYL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93893/Lopez_PYL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lozano Fernández, M. (2024). *Programa de habilidades blandas para el desempeño directivo en instituciones educativas del nivel inicial, Chiclayo* [Tesis doctorado, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132913/Lozano\\_FMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132913/Lozano_FMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Machado Sotomayor, M. y Rivera Balseca, L. (2023). *Importancia de las habilidades blandas en el proyecto de vida de los estudiantes de educación básica media*. <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/download/6042/11619/12181>
- Meza Espinoza, E., Fretel Quiroz, N., Lema Rivera, F., Castro Galarza, C., Canchari Fierro, Y & Velásquez Bernal, L. (2023). Calidad de vida laboral y desempeño del personal en un Hospital Materno Infantil del Perú. *Revista de salud*. ISSN 2664-3243. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2664-32432023000100129#:~:text=El%2054.4%25%20tienen%20regular%20calidad,y%20el%206.1%25%20deficiente%20desempe%C3%B1o](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2664-32432023000100129#:~:text=El%2054.4%25%20tienen%20regular%20calidad,y%20el%206.1%25%20deficiente%20desempe%C3%B1o)
- Miranda Beltrán, S. & Ortiz Bernal, A. (2021). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación

educativa. *Revista Iberoam. Investig. Desarro.* ISSN 2007-7467.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672020000200164](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672020000200164)

Mucha Hospital, L., Chamorro Mejía, R., Oseda Lazo, M. y Alania Contreras, R. (2020). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades.* ISSN 2307 – 6100.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8185451>

Ordóñez Lázaro, G. (2023). *El impacto de habilidades blandas en el desempeño laboral de una empresa industrial, Lima 2023.*  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/130747>

Ortega, C. E. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. Ecuador: *Universidad Ecotec.*  
<https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/4/4/42-1>

Pashanasi Amasifuen, B. Gárate Ríos, J. Palomino Alvarado, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior. *Comunicación, revista de investigación en comunicación y desarrollo.*  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v12n3/2219-7168-comunica-12-03-163.pdf>

Pérez Rodríguez, D. y Villavicencio Tunanñaña, D. (2024). *Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de un Call Center de Lima Norte, 2023* [Tesis licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú].  
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/8485>

Pinedo Cantillo, I. (2024). El papel de las emociones en la sociedad del rendimiento. *Revista Sophia, Colección de Filosofía de la Educación versión Online* ISSN 1390-8626 versión impresa ISSN 1390-3861.  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-86262024000100201](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86262024000100201)

Poláková, M., Horváthová, J., Madzk, P., Copus, L., Molnárová, Y, Polednová, A. Soft skills and (2023) their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0-. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10428053/>

- Prakash, K. (2022). Soft skills for today's business world. [https://www.researchgate.net/publication/366324169\\_SOFT\\_SKILLS\\_FOR\\_TODAY'S\\_BUSINESS\\_WORLD](https://www.researchgate.net/publication/366324169_SOFT_SKILLS_FOR_TODAY'S_BUSINESS_WORLD)
- Rodríguez Jiménez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rojas Chacaltana, S., Etchart Puza, J., Cárdenas Zedano, W. & Herencia Escalante, V. (2023). Competencias socioemocionales en la educación superior. Artículo, *Universidad Ciencia y Tecnología*. ISSN 2542-3401. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-48212023000200072](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000200072)
- Saballet Lara, M. (2024). *Las Habilidades Blandas en las Interacciones Docente-Estudiante Durante el Proceso Formativo* <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10998>
- Santisteban Rioja, J. (2023). *Desarrollo personal para funciones administrativas en los servidores públicos de una municipalidad provincial – Lambayeque* [Tesis maestría, Universidad César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132074/Santisteban\\_RJJ-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132074/Santisteban_RJJ-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Salamanca Vargas, M. González, E. & Martínez Trujillo, N. (2023). *Habilidades blandas desde el contexto de la Cuarta Revolución Industrial en practicantes de Psicología*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9319528.pdf>
- Santamaría (2024). *Las habilidades blandas y la gestión del talento humano en la Caja Piura – Chiclayo* [Tesis maestría, Pedro Ruiz Gallo]. [https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/12638/Santamaría\\_Quevedo\\_Susetty\\_Catherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/12638/Santamaría_Quevedo_Susetty_Catherine.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sarmiento Sarmiento, I. (2023). *Tendencias sobre competencias blandas: del saber hacer hacia la formación del ser*. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/208>
- Skillsmatch. (2022). What are Soft Skills? <https://skillsmatch.eu/>: <https://skillsmatch.eu/soft-skills-definitions/>

- Soutar, L. (2023). *These are the top 10 soft skills firms want from employees.* <https://www.hrgrapevine.com/content/article/2023-09-12-these-are-the-otp-10-must-have-soft-skills-for-employees-in-2023>
- Sreekumar, D. (2023). *What is Quantitative Research? Definition, Methods, Types, and Examples.* <https://researcher.life/blog/article/what-is-quantitative-research-types-and-examples/>
- Survey Point Team (2023). *Explore The Role of Data Processing in Research.* <https://surveypoint.ai/blog/2023/06/02/explore-the-role-of-data-processing-in-research/>
- The Belmont Report (1979). *Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research.* <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>
- Torres Vargas, E., Fretel Quiroz, N., Coral Cevillano, M. & Ramírez Chumbe, I. (2021). Emotional intelligence and work performance of the health professionals of the hospital of Pucallpa. *Revista Vive de Salud*, ISSN L: 2664-3243 [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2664-32432021000100064](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2664-32432021000100064)
- Ullauri Carrión, M., Benítez Luzuriaga, K. & Gálvez Palomeque, K. (2024). Comunicación asertiva y desempeño laboral como estrategia para mejorar la educación. *Revista Venezolana de Gerencia* ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9394094.pdf>
- UNODOC (2018). *Results-based Management and the 2030 Agenda for Sustainable Development.* [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management.pdf)
- Vargas Perea Y., & Paredes Marín, L. (2023). *Propuesta de un programa de habilidades blandas* [Tesis licenciatura, Universidad Industrial de Santander]. <https://noesis.uis.edu.co/bitstreams/cd4dae1f-e068-4181-b8a0-ef73353fb198/download>
- Vásquez Martínez, L. & García Luna, B. (2023). *La importancia del desarrollo de habilidades duras y blandas encaminadas al sector laboral en estudiantes de*

la licenciatura en psicología.  
[https://www.researchgate.net/publication/372271561\\_La\\_importancia\\_del\\_de\\_sarrollo\\_de\\_habilidades\\_duras\\_y\\_blandas\\_encaminadas\\_al\\_sector\\_laboral\\_e\\_n\\_estudiantes\\_de\\_la\\_licenciatura\\_en\\_psicologia\\_The\\_importance\\_of\\_develo\\_ping\\_hard\\_and\\_soft\\_skills\\_aimed\\_at\\_th](https://www.researchgate.net/publication/372271561_La_importancia_del_de_sarrollo_de_habilidades_duras_y_blandas_encaminadas_al_sector_laboral_e_n_estudiantes_de_la_licenciatura_en_psicologia_The_importance_of_develo_ping_hard_and_soft_skills_aimed_at_th)

Vega Ugsha, V. (2024). *Estudio de la calidad en el servicio con relación al desempeño laboral del sector cooperativista. Caso cooperativas de ahorro y crédito de la ciudad de Latacunga* [Tesis licenciatura, Universidad Técnica de Ambato – Ecuador]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/40623>

Velásquez Grillet, M. & Reyes, V. (2023). Los medios alternos de resolución de conflictos en el contexto escolar: algunas estrategias. *Revista de investigación*, ISSN (digital) 2244-7474.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9196092.pdf>

Velásquez Pérez, Y., Rose Parra, C., Oquendo González, E. & Cervera Manjarrez, N. (2024). Inteligencia emocional, motivación y desarrollo cognitivo en estudiantes. *Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología*; ISSN 2542-302.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2542-30292023000200004](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30292023000200004)

Vallejos Carrasco, A. (2019). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta Interamericana Norte SAC Filial Chiclayo Jaén* [Tesis licenciatura, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo].  
[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2082/1/TL\\_VallejosCarrascoAndrea.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2082/1/TL_VallejosCarrascoAndrea.pdf)

World Economic Fórum (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.  
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/in-full/4-skills-outlook/>

Zambrano Camba, M., Vallejo Piza, G. & Tafur Méndez, F. (2023). Investigación: Habilidades blandas como complemento para la formación profesional de los estudiantes. *Revista Digital Publisher*. ISSN 2588-0705.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9124146.pdf>

## ANEXOS

**Anexo 1:** Tabla de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
VI Habilidad es blandas	Machado (2023) Se refiere a peculiaridades propias de la inteligencia emocional y de la inteligencia de equipo; se desarrolla y potencia como producto de las experiencias en relación con los demás	Conjunto de capacidades que permiten actuar con mayor eficiencia y eficacia en el contexto social y laboral, por lo que se concreta en la habilidad para adaptarse al entorno sociolaboral, autoconfianza, empatía, resolución de problemas y proactividad	Adaptabilidad	Personal a circunstancias Predisposición Innovación y flexibilidad Orientación al cliente	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
			Autoconfianza	Seguridad de sí mismo Trabajo en equipo Decisiones oportunas Firmeza en su actuar	
			Empatía	Comunicación empática Claridad comunicativa Comunicación organizacional Actitudes positivas	
			Resolución de problemas	Soluciona problemas Tratamiento adecuado al problema Acción ante problemas Alternativas al problema	
			Proactividad	Habilidad para solucionar problemas Tratamiento adecuado al problema Genera alternativas de solución	

				Alternativa de solución al problema	
Desempeño laboral	Pashanasi (2021) competencia del personal de una empresa que se observa en los resultados que se obtiene toma en consideración el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los planes de desarrollo y la motivación que se genera para el cumplimiento	Grado de eficiencia y eficacia en el trabajo como producto de la expresión de satisfacción en el trabajo, buen clima laboral, por lo que se concreta en dimensiones expresadas en la gerenciación de resultados, iniciativa, competencia cognitiva y tecnológica	Gerenciación de resultados	Plan de trabajo Motivación hacia resultados Misión, visión y objetivos Recursos y tiempo Medición de resultados	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
			Iniciativa y eficacia	Toma de decisiones Cumplimiento de funciones Confianza en sus funciones Estructura organizativa de la empresa Logro de objetivos	
			Competencia cognitiva y tecnológica	Competencia profesional Conoce sus funciones Manejo de las TIC Programas informáticos Información virtual	
			Trabajo en equipo	Sinergia conjunta Cumplimiento de funciones Empática Participación en el trabajo Metas comunes	



## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario 1

#### Práctica de habilidades blandas en la empresa prestadora de servicios de saneamiento EPSEL S.A.

Estimado colaborador de la empresa prestadora de servicios de saneamiento EPSEL S.A. reciba mi cordial saludo, con la finalidad de conocer la práctica de habilidades blandas en la mejora del desempeño laboral. Hago llegar a usted el presente cuestionario.

Los resultados que se obtenga del cuestionario que Ud. responda son exclusivamente con fines de investigación para obtener el grado de magíster en Gestión Pública; por lo que son de exclusiva utilidad para los objetivos de esta investigación.

#### ORIENTACIÓN GENERAL

Le sugiero conteste con tranquilidad y lo más importante con objetividad porque de esa manera se tendrá información veraz y oportuna.

#### Datos preliminares:

Contesta en las líneas punteadas lo que corresponda según su realidad:

#### Orientación 1:

Edad : .....

Sexo (x) : M ( ) - F ( )

Profesión u oficio : .....

Estudios de postgrado : .....

Años de experiencia : .....

#### Orientación 2:

A continuación, dé lectura a cada una de las preguntas y en el recuadro que corresponda a los números 1, 2, 3, 4, marque con una X (equis) el que corresponda, si es: **siempre (1) casi siempre (2) casi nunca (3) nunca (4)**

Tabla 15

Código N°. ....

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Aprecias adaptación del personal a circunstancias que se presenten sin mayor dificultad?				

2	¿Existe predisposición para adquirir nuevas estrategias y destrezas en el trabajo?				
3	¿Consideras que los trabajadores se muestran atento a la innovación y flexibilidad?				
4	¿Consideras que existe manejo de habilidades para la orientación al cliente?				
5	¿Consideras que los colaboradores se muestran seguro de sí mismo?				
6	¿Los directivos generan compromisos para el trabajo en equipo?				
7	¿Consideras que por sí mismo tomas decisiones oportunas?				
8	¿Notas que los colaboradores actúan con bastante firmeza?				
9	¿Observas que se práctica la comunicación empática?				
10	¿Se aprecia claridad en la comunicación?				
11	¿En la empresa existe buen manejo de la comunicación organizacional?				
12	¿Observas que la comunicación no altera las actitudes de los trabajadores y clientes?				
13	¿Crees que existe habilidad para solucionar problemas?				
14	¿Se aprecia tratamiento adecuado al problema?				
15	¿Consideras que se generan alternativas de acción para solucionar problemas?				
16	¿Las alternativas seleccionadas solucionan los problemas?				
17	¿Observas que existe cumplimiento de funciones con actitud positiva?				
18	¿Se aprecia control de emociones en el trabajo en equipo?				
19	¿Observas que siempre demuestra iniciativa y actitud positiva en el trabajo?				
20	¿El personal actúa buscando alternativas para enfrentar con éxito los retos que se presentan en el trabajo?				

## Cuestionario 2

### Desempeño laboral en la empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento EPSEL S.A.

Estimado colaborador de la empresa Prestadora de Servicios de Saneamiento EPSEL S.A. reciba mi cordial saludo, con la finalidad de conocer del desempeño laboral. Hago llegar a usted el presente cuestionario.

Los resultados que se obtenga del cuestionario que Ud. responda son exclusivamente con fines de investigación para obtener el grado de magíster en Administración Pública; por lo que son de exclusiva utilidad para los objetivos de esta investigación.

### ORIENTACIÓN GENERAL

Le sugiero conteste con tranquilidad y lo más importante con objetividad porque de esa manera se tendrá información veraz y oportuna.

#### Datos preliminares:

Contesta en las líneas punteadas lo que corresponda según su realidad:

#### Orientación 1:

Edad : .....

Sexo : .....

Profesión u oficio : .....

Estudios de postgrado : .....

Régimen de laboral : .....

Años de experiencia : .....

#### Orientación 2:

A continuación, dé lectura a cada una de las preguntas y en el recuadro que corresponda a los números 1, 2, 3, 4, marque con una X (equis) el que corresponda, si es: **siempre (1) casi siempre (2) casi nunca (3) nunca (4)**

Tabla 16

Código N°. ....

Nº	Preguntas	1	2	3	4
1	¿Observas que existe claridad de los objetivos en el plan de trabajo?				

2	¿Crees que existe motivación conducente al logro de resultados positivos?				
3	¿Se realizan acciones para el conocimiento de la misión, visión y objetivos?				
4	¿Se aplica estrategias para lograr resultados con ahorro de recursos y tiempo?				
5	¿Aplicación de estrategias de monitoreo y control para la medición de resultados?				
6	¿Aprecias que existe iniciativa en la toma de decisiones?				
7	¿Consideras que las funciones se cumplen por interés propio?				
8	¿Se aprecia confianza y determinación en sus funciones?				
9	¿Observas que se actúa acorde a la estructura organizativa de la empresa?				
10	¿Demuestra logro de objetivos pertinentes?				
11	¿Los colaboradores demuestran competencia profesional?				
12	¿Observas que los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones?				
13	¿Observas conocimiento de TIC y herramientas virtuales?				
14	¿Se desarrollan eventos para mejorar las capacidades para manejar programas informáticos?				
15	¿Procesa información virtual pertinente?				
16	¿Demuestra sinergia para el trabajo conjunto?				
17	¿Se aprecia sinergia en el cumplimiento mutuo de funciones?				
18	¿Se hace práctica de la comunicación empática?				
19	¿Se observa activa participación en el trabajo?				
20	¿Posee capacidad para el logro de metas comunes?				

## Anexo 3: Ficha de validación de instrumentos para la recolección de datos

### CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

**Sr.: Jam Franco Verona Guerrero**

Presente

Asunto: Validación de contenido de instrumento

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, así mismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo.

El título del proyecto de investigación es: "Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú" Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que solicito su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Hago llegar lo siguiente:

- Ficha de validación de contenido para un instrumento.
- Matriz de validación del cuestionario.
- Ficha de validación de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal

Atentamente



---

Milagros Katerine Santillán Valladolid  
DNI: 70450871

**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: ***“Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú”***. 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:

<b>Criterios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Calificación</b>
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem 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**

**Habilidades blandas.** Machado (2023), se refiere a peculiaridades propias de la inteligencia emocional y de la inteligencia de equipo; se desarrolla y potencia como producto de las experiencias en relación con los demás.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observacion
<b>Adaptabilidad</b>	Personal a circunstancias	1	¿Aprecias adaptación del personal a circunstancias que se presenten sin mayor dificultad?	1	1	1	1	-
	Predisposición	2	¿Existe predisposición para adquirir nuevas estrategias y destrezas en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Innovación y flexibilidad	3	¿Consideras que los trabajadores se muestran atento a la innovación y flexibilidad?	1	1	1	1	-
	Orientación al cliente	4	¿Consideras que existe manejo de habilidades para la orientación al cliente?	1	1	1	1	-
	Seguridad de sí mismo	5	¿Consideras que los colaboradores se	1	1	1	1	-

<b>Autoconfianza</b>			muestran seguro de sí mismo?					
	Trabajo en equipo	6	¿Los directivos generan compromisos para el trabajo en equipo?	1	1	1	1	-
	Decisiones oportunas	7	¿Consideras que por sí mismo tomas decisiones oportunas?	1	1	1	1	-
	Firmeza en su actuar	8	¿Notas que los colaboradores actúan con bastante firmeza?	1	1	1	1	-
<b>Empatía</b>	Comunicación empática	9	¿Observas que se práctica la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Claridad comunicativa	10	¿Se aprecia claridad en la comunicación?	1	1	1	1	-
	Comunicación organizacional	11	¿En la empresa existe buen manejo de la comunicación organizacional?	1	1	1	1	-
	Actitudes positivas	12	¿Observas que la comunicación no altera las actitudes de los trabajadores y clientes?	1	1	1	1	-
	Soluciona problemas	13	¿Crees que existe habilidad para solucionar problemas?	1	1	1	1	-
	Tratamiento adecuado al problema	14	¿Se aprecia tratamiento adecuado al problema?	1	1	1	1	-
	Acción ante problemas	15	¿Consideras que se generan alternativas de	1	1	1	1	-



<b>Resolución de problemas</b>			acción para solucionar problemas?					
	Alternativas al problema	16	¿Las alternativas seleccionadas solucionan los problemas?	1	1	1	1	-
<b>Proactividad</b>	Habilidad para solucionar problemas	17	¿Observas que existe cumplimiento de funciones con actitud positiva?	1	1	1	1	-
	Tratamiento adecuado al problema	18	¿Se aprecia control de emociones en el trabajo en equipo?	1	1	1	1	-
	Generar alternativas de solución	19	¿Observas que siempre demuestra iniciativa y actitud positiva en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Alternativa de solución al problema	20	¿El personal actúa buscando alternativas para enfrentar con éxito los retos que se presentan en el trabajo?	1	1	1	1	-

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]



-----  
Mtro. Jam Franco Verona Guerrero

**Desempeño Laboral.** Pashanasi (2021), competencia del personal de una empresa que se observa en los resultados que se obtiene toma en consideración el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los planes de desarrollo y la motivación que se genera para el cumplimiento.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
<b>Gerenciación de resultados</b>	Plan de trabajo	1	¿Observas que existe claridad de los objetivos en el plan de trabajo?	1	1	1	1	-
	Motivación hacia resultados	2	¿Crees que existe motivación conducente al logro de resultados positivos?	1	1	1	1	-
	Misión, visión y objetivos	3	¿Se realizan acciones para el conocimiento de la misión, visión y objetivos?	1	1	1	1	-
	Recursos y tiempo	4	¿Se aplica estrategias para lograr resultados con ahorro de recursos y tiempo?	1	1	1	1	-
	Medición de resultados	5	¿Aplicación de estrategias de monitoreo y control para la medición de resultados?	1	1	1	1	-
	Toma de decisiones	6	¿Aprecias que existe iniciativa en la toma de decisiones?	1	1	1	1	-

<b>Iniciativa y eficacia</b>	Cumplimiento de funciones	7	¿Consideras que las funciones se cumplen por interés propio?	1	1	1	1	-
	Confianza en sus funciones	8	¿Se aprecia confianza y determinación en sus funciones?	1	1	1	1	-
	Estructura organizativa de la empresa	9	¿Observas que se actúa acorde a la estructura organizativa de la empresa?	1	1	1	1	-
	Logro de objetivos	10	¿Demuestra logro de objetivos pertinentes?	1	1	1	1	-
<b>Competencia cognitiva y tecnológica</b>	Competencia profesional	11	¿Los colaboradores demuestran competencia profesional?	1	1	1	1	-
	Conoce sus funciones	12	¿Observas que los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones?	1	1	1	1	-
	Manejo de las TIC	13	¿Observas conocimiento de TIC y herramientas virtuales?	1	1	1	1	-
	Capacidades para manejar	14	¿Se desarrollan eventos para mejorar las	1	1	1	1	-

	programas informáticos		capacidades para manejar programas informáticos?					
	Información virtual	15	¿Procesa información virtual pertinente?	1	1	1	1	-
<b>Trabajo en equipo</b>	Sinergia conjunta	16	¿Demuestra sinergia para el trabajo conjunto?	1	1	1	1	-
	Cumplimiento de funciones	17	¿Se aprecia sinergia en el cumplimiento mutuo de funciones?	1	1	1	1	-
	Empática	18	¿Se hace práctica de la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Participación en el trabajo	19	¿Se observa activa participación en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Metas comunes	20	¿Posee capacidad para el logro de metas comunes?	1	1	1	1	-

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]




-----  
Mtro. Jam Franco Verona Guerrero

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	"Cuestionario para medir las habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú".
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Jean Franco Verona Guerrero
Documento de identidad	72763498
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruano
Institución	Perú S.A.C.
Cargo	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Número telefónico	985 062 489
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2347-0633">https://orcid.org/0000-0002-2347-0633</a>
Firma	
Fecha	07/06/2024

## FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	"Cuestionario para medir el desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú".
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Jean Franco Verona Guerrero
Documento de identidad	72763498
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Maestro
Nacionalidad	Peruano
Institución	Perú S.A.C.
Cargo	Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional
Número telefónico	985 062 489
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2347-0633">https://orcid.org/0000-0002-2347-0633</a>
Firma	
Fecha	07/06/2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **VERONA GUERRERO**  
Nombres **JAM FRANCO**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **72763498**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEÁN RODRÍGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **MAESTRO**  
Denominación **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**  
Fecha de Expedición **13/12/21**  
Resolución/Acta **0745-2021-UCV**  
Diploma **052-137510**  
Fecha Matrícula **06/04/2020**  
Fecha Egreso **08/08/2021**

Fecha de emisión de la constancia:  
31 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002029083



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 31/07/2024 14:10:35-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.



**CARTA A LOS JUECES EXPERTOS**

**Sr.: Ángel Manchay Calvay**

Presente

Asunto: Validación de contenido de instrumento

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, así mismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo.

El título del proyecto de investigación es: "Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú" Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que solicito su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Hago llegar lo siguiente:

- Ficha de validación de contenido para un instrumento.
- Matriz de validación del cuestionario.
- Ficha de validación de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal

Atentamente



---

Milagros Katerine Santillán Valladolid  
DNI: 70450871



**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: ***“Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú”***. 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:

<b>Criterios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Calificación</b>
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem 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**

**Habilidades blandas.** Machado (2023), se refiere a peculiaridades propias de la inteligencia emocional y de la inteligencia de equipo; se desarrolla y potencia como producto de las experiencias en relación con los demás.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observacion
<b>Adaptabilidad</b>	Personal a circunstancias	1	¿Aprecias adaptación del personal a circunstancias que se presenten sin mayor dificultad?	1	1	1	1	-
	Predisposición	2	¿Existe predisposición para adquirir nuevas estrategias y destrezas en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Innovación y flexibilidad	3	¿Consideras que los trabajadores se muestran atento a la innovación y flexibilidad?	1	1	1	1	-
	Orientación al cliente	4	¿Consideras que existe manejo de habilidades para la orientación al cliente?	1	1	1	1	-
	Seguridad de sí mismo	5	¿Consideras que los colaboradores se	1	1	1	1	-

<b>Autoconfianza</b>			muestran seguro de sí mismo?					
	Trabajo en equipo	6	¿Los directivos generan compromisos para el trabajo en equipo?	1	1	1	1	-
	Decisiones oportunas	7	¿Consideras que por sí mismo tomas decisiones oportunas?	1	1	1	1	-
	Firmeza en su actuar	8	¿Notas que los colaboradores actúan con bastante firmeza?	1	1	1	1	-
<b>Empatía</b>	Comunicación empática	9	¿Observas que se práctica la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Claridad comunicativa	10	¿Se aprecia claridad en la comunicación?	1	1	1	1	-
	Comunicación organizacional	11	¿En la empresa existe buen manejo de la comunicación organizacional?	1	1	1	1	-
	Actitudes positivas	12	¿Observas que la comunicación no altera las actitudes de los trabajadores y clientes?	1	1	1	1	-
	Soluciona problemas	13	¿Crees que existe habilidad para solucionar problemas?	1	1	1	1	-
	Tratamiento adecuado al problema	14	¿Se aprecia tratamiento adecuado al problema?	1	1	1	1	-
	Acción ante problemas	15	¿Consideras que se generan alternativas de	1	1	1	1	-



**Desempeño Laboral.** Pashanasi (2021), competencia del personal de una empresa que se observa en los resultados que se obtiene toma en consideración el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los planes de desarrollo y la motivación que se genera para el cumplimiento.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
<b>Gerenciación de resultados</b>	Plan de trabajo	1	¿Observas que existe claridad de los objetivos en el plan de trabajo?	1	1	1	1	-
	Motivación hacia resultados	2	¿Crees que existe motivación conducente al logro de resultados positivos?	1	1	1	1	-
	Misión, visión y objetivos	3	¿Se realizan acciones para el conocimiento de la misión, visión y objetivos?	1	1	1	1	-
	Recursos y tiempo	4	¿Se aplica estrategias para lograr resultados con ahorro de recursos y tiempo?	1	1	1	1	-
	Medición de resultados	5	¿Aplicación de estrategias de monitoreo y control para la medición de resultados?	1	1	1	1	-
	Toma de decisiones	6	¿Aprecias que existe iniciativa en la toma de decisiones?	1	1	1	1	-

<b>Iniciativa y eficacia</b>	Cumplimiento de funciones	7	¿Consideras que las funciones se cumplen por interés propio?	1	1	1	1	-
	Confianza en sus funciones	8	¿Se aprecia confianza y determinación en sus funciones?	1	1	1	1	-
	Estructura organizativa de la empresa	9	¿Observas que se actúa acorde a la estructura organizativa de la empresa?	1	1	1	1	-
	Logro de objetivos	10	¿Demuestra logro de objetivos pertinentes?	1	1	1	1	-
<b>Competencia cognitiva y tecnológica</b>	Competencia profesional	11	¿Los colaboradores demuestran competencia profesional?	1	1	1	1	-
	Conoce sus funciones	12	¿Observas que los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones?	1	1	1	1	-
	Manejo de las TIC	13	¿Observas conocimiento de TIC y herramientas virtuales?	1	1	1	1	-
	Capacidades para manejar	14	¿Se desarrollan eventos para mejorar las	1	1	1	1	-

	programas informáticos		capacidades para manejar programas informáticos?					
	Información virtual	15	¿Procesa información virtual pertinente?	1	1	1	1	-
<b>Trabajo en equipo</b>	Sinergia conjunta	16	¿Demuestra sinergia para el trabajo conjunto?	1	1	1	1	-
	Cumplimiento de funciones	17	¿Se aprecia sinergia en el cumplimiento mutuo de funciones?	1	1	1	1	-
	Empática	18	¿Se hace práctica de la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Participación en el trabajo	19	¿Se observa activa participación en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Metas comunes	20	¿Posee capacidad para el logro de metas comunes?	1	1	1	1	-

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [ x ]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]



Dr. Ángel Manchay Calvey


FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre del instrumento	“Cuestionario para medir las habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú”.
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Ángel Manchay Calva
Documento de identidad	42178807
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	Hospital Regional de Lambayeque
Cargo	Enfermero Asistencial
Número telefónico	958 623 018
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1324-3015">https://orcid.org/0000-0002-1324-3015</a>
Firma	 <p>GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE Dr. Eng. Ángel Manchay Calva ESP. CUIDADO CRÍTICO ADULTO C.P. 14228</p>



Fecha	07/06/2024
-------	------------

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	“Cuestionario para medir el desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú”.
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Ángel Manchay Calvay
Documento de identidad	42178807
Años de experiencia en el área	7 años
Máximo Grado Académico	Doctor
Nacionalidad	Peruano
Institución	Hospital Regional de Lambayeque
Cargo	Enfermero Asistencial
Número telefónico	958 623 018
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-1324-3015">https://orcid.org/0000-0002-1324-3015</a>
Firm	
Fecha	07/06/2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **MANCHAY CALVAY**  
Nombres **ANGEL**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **42178807**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **11/04/22**  
Resolución/Acta **0169-2022-UCV**  
Diploma **052-156697**  
Fecha Matrícula **01/04/2019**  
Fecha Egreso **30/01/2022**

Fecha de emisión de la constancia:  
31 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002029090



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 31/07/2024 14:13:20-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

### CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

**Sra: Rosalía del Pilar Huiman Marchena**

Presente

Asunto: Validación de contenido de instrumento

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, así mismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo.

El título del proyecto de investigación es: "Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú" Por lo expuesto, con la finalidad de darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que solicito su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Hago llegar lo siguiente:

- Ficha de validación de contenido para un instrumento.
- Matriz de validación del cuestionario.
- Ficha de validación de juicio de experto.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal

Atentamente



---

Milagros Katerine Santillán Valladolid  
DNI: 70450871

**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: ***“Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú”***. 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:

<b>Criterios</b>	<b>Detalle</b>	<b>Calificación</b>
Suficiencia	El ítem pertenece a la dimensión y basta para obtener la medición de esta	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Claridad	El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Coherencia	El ítem tiene relación lógica con el indicador que está midiendo	1: de acuerdo 0: en desacuerdo
Relevancia	El ítem 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**

**Habilidades blandas.** Machado (2023), se refiere a peculiaridades propias de la inteligencia emocional y de la inteligencia de equipo; se desarrolla y potencia como producto de las experiencias en relación con los demás.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observacion
<b>Adaptabilidad</b>	Personal a circunstancias	1	¿Aprecias adaptación del personal a circunstancias que se presenten sin mayor dificultad?	1	1	1	1	-
	Predisposición	2	¿Existe predisposición para adquirir nuevas estrategias y destrezas en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Innovación y flexibilidad	3	¿Consideras que los trabajadores se muestran atento a la innovación y flexibilidad?	1	1	1	1	-
	Orientación al cliente	4	¿Consideras que existe manejo de habilidades para la orientación al cliente?	1	1	1	1	-
	Seguridad de sí mismo	5	¿Consideras que los colaboradores se	1	1	1	1	-

<b>Autoconfianza</b>			muestran seguro de sí mismo?					
	Trabajo en equipo	6	¿Los directivos generan compromisos para el trabajo en equipo?	1	1	1	1	-
	Decisiones oportunas	7	¿Consideras que por sí mismo tomas decisiones oportunas?	1	1	1	1	-
	Firmeza en su actuar	8	¿Notas que los colaboradores actúan con bastante firmeza?	1	1	1	1	-
<b>Empatía</b>	Comunicación empática	9	¿Observas que se practica la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Claridad comunicativa	10	¿Se aprecia claridad en la comunicación?	1	1	1	1	-
	Comunicación organizacional	11	¿En la empresa existe buen manejo de la comunicación organizacional?	1	1	1	1	-
	Actitudes positivas	12	¿Observas que la comunicación no altera las actitudes de los trabajadores y clientes?	1	1	1	1	-
	Soluciona problemas	13	¿Crees que existe habilidad para solucionar problemas?	1	1	1	1	-
	Tratamiento adecuado al problema	14	¿Se aprecia tratamiento adecuado al problema?	1	1	1	1	-
	Acción ante problemas	15	¿Consideras que se generan alternativas de	1	1	1	1	-

<b>Resolución de problemas</b>			acción para solucionar problemas?					
	Alternativas al problema	16	¿Las alternativas seleccionadas solucionan los problemas?	1	1	1	1	-
<b>Proactividad</b>	Habilidad para solucionar problemas	17	¿Observas que existe cumplimiento de funciones con actitud positiva?	1	1	1	1	-
	Tratamiento adecuado al problema	18	¿Se aprecia control de emociones en el trabajo en equipo?	1	1	1	1	-
	Generar alternativas de solución	19	¿Observas que siempre demuestra iniciativa y actitud positiva en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Alternativa de solución al problema	20	¿El personal actúa buscando alternativas para enfrentar con éxito los retos que se presentan en el trabajo?	1	1	1	1	-

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x]

Aplicable después de corregir [ ]

No aplicable [ ]

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE  
CSMC CONEXIÓN INTEGRAL



Dra. Rosalía del Pilar Huiman Marchena  
ESPECIALISTA EN SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA  
CEP. 73476 - REG. 23477

-----  
Dra. Rosalía del Pilar Huiman Marchena



**Desempeño Laboral.** Pashanasi (2021), competencia del personal de una empresa que se observa en los resultados que se obtiene toma en consideración el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, los planes de desarrollo y la motivación que se genera para el cumplimiento.

Dimensión	Indicador	N°	Preguntas	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observación
<b>Gerenciación de resultados</b>	Plan de trabajo	1	¿Observas que existe claridad de los objetivos en el plan de trabajo?	1	1	1	1	-
	Motivación hacia resultados	2	¿Crees que existe motivación conducente al logro de resultados positivos?	1	1	1	1	-
	Misión, visión y objetivos	3	¿Se realizan acciones para el conocimiento de la misión, visión y objetivos?	1	1	1	1	-
	Recursos y tiempo	4	¿Se aplica estrategias para lograr resultados con ahorro de recursos y tiempo?	1	1	1	1	-
	Medición de resultados	5	¿Aplicación de estrategias de monitoreo y control para la medición de resultados?	1	1	1	1	-
	Toma de decisiones	6	¿Aprecias que existe iniciativa en la toma de decisiones?	1	1	1	1	-



<b>Iniciativa y eficacia</b>	Cumplimiento de funciones	7	¿Consideras que las funciones se cumplen por interés propio?	1	1	1	1	-
	Confianza en sus funciones	8	¿Se aprecia confianza y determinación en sus funciones?	1	1	1	1	-
	Estructura organizativa de la empresa	9	¿Observas que se actúa acorde a la estructura organizativa de la empresa?	1	1	1	1	-
	Logro de objetivos	10	¿Demuestra logro de objetivos pertinentes?	1	1	1	1	-
<b>Competencia cognitiva y tecnológica</b>	Competencia profesional	11	¿Los colaboradores demuestran competencia profesional?	1	1	1	1	-
	Conoce sus funciones	12	¿Observas que los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones?	1	1	1	1	-
	Manejo de las TIC	13	¿Observas conocimiento de TIC y herramientas virtuales?	1	1	1	1	-
	Capacidades para manejar	14	¿Se desarrollan eventos para mejorar las	1	1	1	1	-


	programas informáticos		capacidades para manejar programas informáticos?					
	Información virtual	15	¿Procesa información virtual pertinente?	1	1	1	1	-
<b>Trabajo en equipo</b>	Sinergia conjunta	16	¿Demuestra sinergia para el trabajo conjunto?	1	1	1	1	-
	Cumplimiento de funciones	17	¿Se aprecia sinergia en el cumplimiento mutuo de funciones?	1	1	1	1	-
	Empática	18	¿Se hace práctica de la comunicación empática?	1	1	1	1	-
	Participación en el trabajo	19	¿Se observa activa participación en el trabajo?	1	1	1	1	-
	Metas comunes	20	¿Posee capacidad para el logro de metas comunes?	1	1	1	1	-

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable  [x]


Aplicable después de corregir  [ ]

No aplicable  [ ]


GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE  
GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE  
CSMC CONEXIÓN INTEGRAL  
  
Dra. Rosalía del Pilar Huiman Marchena  
ESPECIALISTA EN SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA  
CEP. 73476 - NEE. 23477

-----  
Dra. Rosalía del Pilar Huiman Marchena

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	“Cuestionario para medir las habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú”.
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de habilidades blandas en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Rosalía del Pilar Huamán Marchena
Documento de identidad	45971169
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución	Centro de Salud Mental de la Victoria
Cargo	Enfermera Asistencial
Número telefónico	972 835 929
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-5734-6665">https://orcid.org/0000-0002-5734-6665</a>
Firma	 <p>GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE CSMC CONEXIÓN INTEGRAL</p> <p>Dra. Rosalía del Pilar Huamán Marchena ESPECIALISTA EN SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA C.E.P. 73476 - REG. 23477</p>
Fecha	07/06/2024

**FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

Nombre del instrumento	"Cuestionario para medir el desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú".
Objetivo del instrumento	Evaluar el nivel de desempeño laboral en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú.
Nombres y apellidos del experto	Rosalía del Pilar Huamán Marchena
Documento de identidad	47971169
Años de experiencia en el área	10 años
Máximo Grado Académico	Doctora
Nacionalidad	Peruana
Institución	Centro de Salud Mental de la Victoria
Cargo	Enfermera Asistencial
Número telefónico	972 835 929
ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-5734-6665">https://orcid.org/0000-0002-5734-6665</a>
Firm	 GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE GERENCIA REGIONAL DE SALUD LAMBAYEQUE CSMC CONEXIÓN INTEGRAL Dra. Rosalía del Pilar Huamán Marchena ESPECIALISTA EN SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA CEP. 73476 - REE. 23477
Fecha	07/06/2024



PERÚ

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos

## CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO NACIONAL DE GRADOS Y TÍTULOS

La Dirección de Documentación e Información Universitaria y Registro de Grados y Títulos, a través del Ejecutivo de la Unidad de Registro de Grados y Títulos, deja constancia que la información contenida en este documento se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Grados y Títulos administrada por la Sunedu.

### INFORMACIÓN DEL CIUDADANO

Apellidos **HUIMAN MARCHENA**  
Nombres **ROSALIA DEL PILAR**  
Tipo de Documento de Identidad **DNI**  
Número de Documento de Identidad **45971169**

### INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C.**  
Rector **TANTALEAN RODRIGUEZ JEANNETTE CECILIA**  
Secretario General **LOMPARTE ROSALES ROSA JULIANA**  
Director **PACHECO ZEBALLOS JUAN MANUEL**

### INFORMACIÓN DEL DIPLOMA

Grado Académico **DOCTOR**  
Denominación **DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**  
Fecha de Expedición **11/04/22**  
Resolución/Acta **0169-2022-UCV**  
Diploma **052-156695**  
Fecha Matrícula **01/04/2019**  
Fecha Egreso **30/01/2022**

Fecha de emisión de la constancia:  
31 de Julio de 2024



CÓDIGO VIRTUAL 0002029093



Firmado digitalmente por:  
SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE EDUCACION  
SUPERIOR UNIVERSITARIA  
Motivo: Servidor de  
Agente automatizado.

Fecha: 31/07/2024 14:15:18-0500

**ROLANDO RUIZ LLATANCE**  
**EJECUTIVO**  
Unidad de Registro de Grados y Títulos  
Superintendencia Nacional de Educación  
Superior Universitaria - Sunedu

Esta constancia puede ser verificada en el sitio web de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria - Sunedu ([www.sunedu.gob.pe](http://www.sunedu.gob.pe)), utilizando lectora de códigos o teléfono celular enfocando al código QR. El celular debe poseer un software gratuito descargado desde internet.

Documento electrónico emitido en el marco de la Ley N° Ley N° 27269 – Ley de Firmas y Certificados Digitales, y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 052-2008-PCM.

(\*) El presente documento deja constancia únicamente del registro del Grado o Título que se señala.

#### Anexo 4: Resultado análisis de consistencia interna

Prueba de confiabilidad para variable Habilidades Blandas:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	30	100,0
	Excluído	0	0
	Total	30	100,0

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

#### **Estadísticas de Fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,721	20

Prueba de confiabilidad para variable Desempeño Laboral:

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>			
		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	30	100,0
	Excluído	0	0
	Total	30	100,0

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

#### **Estadísticas de Fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,720	20

Como se puede apreciar en las tablas, se utilizó la prueba de confiabilidad para las dos variables, habilidades blandas y desempeño laboral, mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado Excelente Confiabilidad, con un rango de ,72.

## Anexo 6: Análisis complementario

Fórmula muestreo probabilística

Fórmula:  $N = \frac{Z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + Z^2 P Q}$

Dónde

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor Z curva normal (1.96)

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

N = Población (100)

E = Error muestral (0.05)

Sustituyendo la fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (100)}{(100-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.92) (0.25) (100)}{(99) (0.0025) + (3.92) (0.25)}$$

$$n = \frac{(0.98) (100)}{0.2475 + 0.98}$$

$$n = 97.2$$

$$1.2275$$

$$n = 80$$

Unidad de análisis

Cargo	Cantidad
<b>Gerente</b>	1
Subgerencia	4
Jefes de departamento y equipos	12
Secretarías	4
Asistentes de departamentos o equipos	24
Especialistas	12
Ejecutivos	12
Personal de apoyo	11
<b>Total</b>	<b>80</b>

## Anexo 7: Otras evidencias

### Anexo 7.1. Matriz de consistencia

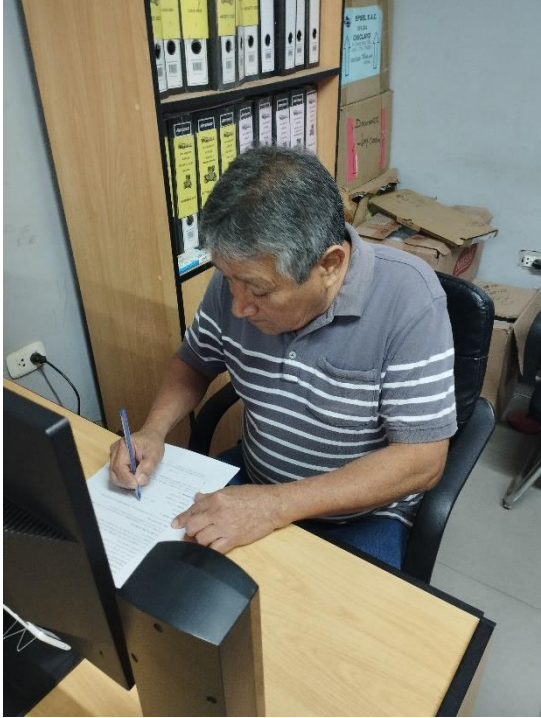
Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
¿Cómo proponer una estrategia de habilidades blandas en la mejora del desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú?	<p><b>General</b></p> <p>Proponer un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024</p> <p><b>Específicos</b></p> <p>Identificar las habilidades blandas requeridas para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú;</p> <p>Describir los niveles de desempeño laboral de los trabajadores administrativos de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú</p>	VI Habilidades blandas	Adaptabilidad	Personal a circunstancias Predisposición Innovación y flexibilidad Orientación al cliente	1-4	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca
			Autoconfianza	Seguridad de sí mismo Trabajo en equipo Decisiones oportunas Firmeza en su actuar	5-8	
			Empatía	Comunicación empática Claridad comunicativa Comunicación organizacional Actitudes positivas	9-12	
			Resolución de problemas	Soluciona problemas Tratamiento adecuado al problema Acción ante problemas Alternativas al problema	13-16	
			Proactividad	Habilidad para solucionar problemas Tratamiento adecuado al problema Genera alternativas de solución	17-20	



<p>Elaborar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de una empresa de servicios de saneamiento del norte de Perú</p> <p>Validar un programa de habilidades blandas mediante capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú</p>	<p>VI Desempeño o laboral</p>	<p>Alternativa de solución al problema</p>	<p>21-25</p>	<p>Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca</p>
		<p>Gerenciación de resultados</p> <p>Plan de trabajo Motivación hacia resultados Misión, visión y objetivos Recursos y tiempo Medición de resultados</p>		
		<p>Iniciativa y eficacia</p> <p>Toma de decisiones Cumplimiento de funciones Confianza en sus funciones Estructura organizativa de la empresa Logro de objetivos</p>		
		<p>Competencia cognitiva y tecnológica</p> <p>Competencia profesional Conoce sus funciones Manejo de las TIC Programas informáticos Información virtual</p>		
		<p>Trabajo en equipo</p> <p>Sinergia conjunta Cumplimiento de funciones Empática Participación en el trabajo Metas comunes</p>		

Anexo 7.2: Aplicación del instrumento al personal.





## Anexo 7.3: Propuesta Integral

### **PROPUESTA**

#### DENOMINACIÓN

Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024.

#### FUNDAMENTACIÓN

Las empresas para lograr sus objetivos, requieren orientarse en base a una gestión estratégico por resultados, para ello, el potencial humano, por ser el más importante de este proceso, necesita fortalecimiento de sus habilidades blandas que genere actitudes proactivas en bien del desempeño laboral.

#### CONTEXTO

La propuesta de un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de la empresa, responde estratégicamente al 86.25% de administradores de la empresa que están en un nivel regular del desarrollo de habilidades y en un 93.75% de desempeño regular, por lo que no se está cumpliendo con ofrecer un buen servicio.

#### ANTECEDENTES

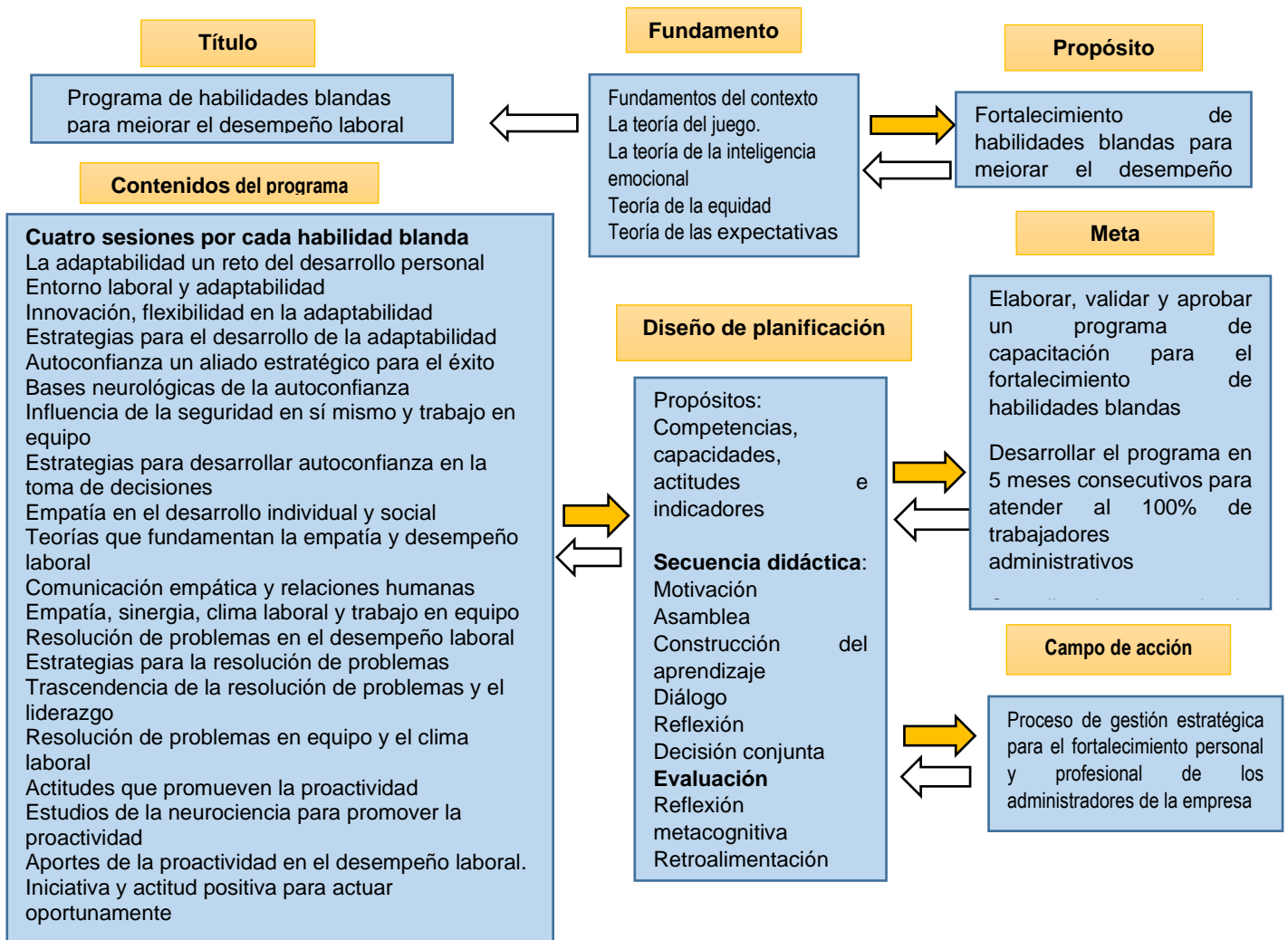
En la empresa no existe un programa de fortalecimiento de habilidades blandas que atienda a una gestión por resultados, como política que favorezca un mejor servicio.

#### PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La gerencia conjuntamente con la oficina de recursos humanos elabore un programa de capacitación en habilidades blandas, cuyos propósitos y metas a lograr atienda, mediante jornadas de capacitación sistemáticas y distribuido en un cronograma distribuido en 5 meses y que abarque la dedicación de 4 jornadas mensual de 90 minutos para atender las habilidades emocionales de adaptación a nuevos retos, fortalecimiento de la autoconfianza, empatía y relaciones interpersonales, resolución de problemas. El programa requiere ser desarrollado por profesionales expertos en temas de desarrollo emocional y desempeño laboral.

#### CONCLUSIÓN

La puesta en práctica del programa de fortalecimiento de habilidades blandas permite potenciar la inteligencia emocional y el buen rendimiento laboral.





## Anexo 7.4: Validación de la propuesta

### CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

Estimada.

**Mtra Roxana Elizabeth Torres Samillan**

**Presente**

**Asunto: Validación de propuesta**

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, asimismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo, se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la propuesta titulada: **“Propuesta de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú,2024”** (En Anexo se adjunta la propuesta).

En tal sentido, solicito su participación como juez, apelando a la trayectoria y reconocimiento como profesional, por lo que hago llegar:

1. Matriz de validación de la propuesta
2. Ficha de validación de juicio de experto

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



**Milagros Katerine Santillan Valladolid**  
DNI° 70450871

### Matriz de validación de la propuesta de juicio de experto

Marcar con un aspa según su apreciación

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	No viable	Viable, con mejoras.	Viable
01	Estructura general (Fundamentación, objetivos, metodología, cronograma, presupuesto y referencias)			x
02	Coherencia de los componentes de la propuesta			x
03	Pertinencia con los objetivos de la investigación.			x
04	Detalla la metodología para la implementación de la propuesta.			x
05	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			x

Opinión: No viable ( ) Viable, con mejoras ( ) Viable ( x )

Observaciones:

---


---



---

Mtra. ROXANA E. TORRES SAMILLAN  
DNI 16748069

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la investigación	Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Perú
Nombre de la propuesta	Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024
Nombres y apellidos del experto	Roxana Elizabeth Torres Samillan
Documento de identidad	16748069
Años de experiencia	24 años
Máximo Grado Académico	Maestría en Gestión Pública
Nacionalidad	Peruana
Institución	EPSEL S.A.
Cargo	Apoyo al departamento de medición
Número telefónico	942271755
Firma	
Fecha	11.07.2024



## CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

Estimada.

### Presente

#### Asunto : Validación de propuesta

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, asimismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo, se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la propuesta titulada: **“Propuesta de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú,2024”** (En Anexo se adjunta la propuesta).

En tal sentido, solicito su participación como juez, apelando a la trayectoria y reconocimiento como profesional, por lo que hago llegar:

1. Matriz de validación de la propuesta
2. Ficha de validación de juicio de experto

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



**Milagros Katerine Santillan Valladolid**  
DNI° 70450871

### Matriz de validación de la propuesta de juicio de experto

Marcar con un aspa según su apreciación

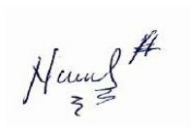
Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	No viable	Viable, con mejoras.	Viable
01	Estructura general (Fundamentación, objetivos, metodología, cronograma, presupuesto y referencias)			X
02	Coherencia de los componentes de la propuesta			X
03	Pertinencia con los objetivos de la investigación.			X
04	Detalla la metodología para la implementación de la propuesta.			X
05	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			X

Opinión: No viable ( ) Viable, con mejoras ( ) Viable ( X )

Observaciones:

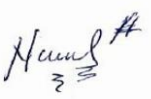
---

---



Mtra. JAHAIRA VIVIANA NUÑEZ JIMENEZ

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la investigación	Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Peru
Nombre de la propuesta	Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024
Nombres y apellidos del experto	JAHAIRA VIVIANA NUÑEZ JIMENEZ
Documento de identidad	70088986
Años de experiencia	7
Máximo Grado Académico	MAGISTER
Nacionalidad	PERUANA
Institución	EPSEL SA
Cargo	ANALISTA ADMINISTRATIVO
Número telefónico	976957798
Firma	
Fecha	13-07-2024

## CARTA A LOS JUECES EXPERTOS

Estimado Joel Mondragón Camacho.

**Presente**

**Asunto :** Validación de propuesta

Me es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo cordial, asimismo, informarle que, como parte del desarrollo de la tesis de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, sede Chiclayo, se requiere realizar una VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTO a la propuesta titulada: "**Propuesta de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú,2024**" (En Anexo se adjunta la propuesta).

En tal sentido, solicito su participación como juez, apelando a la trayectoria y reconocimiento como profesional, por lo que hago llegar:

1. Matriz de validación de la propuesta
2. Ficha de validación de juicio de experto

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, me despido de usted, no sin antes expresarle los sentimientos de consideración y estima personal.

Atentamente,



**Milagros Katerine Santillan Valladolid**  
DNI° 70450871

### Matriz de validación de la propuesta de juicio de experto

Marcar con un aspa según su apreciación

Nro. ITEM	CRITERIO DE VALIDACIÓN	No viable	Viable, con mejoras.	Viable
01	Estructura general (Fundamentación, objetivos, metodología, cronograma, presupuesto y referencias)			X
02	Coherencia de los componentes de la propuesta			X
03	Pertinencia con los objetivos de la investigación.			X
04	Detalla la metodología para la implementación de la propuesta.			X
05	Viabilidad de la implementación de la Propuesta			X

Opinión: No viable ( ) Viable, con mejoras ( ) Viable ( X )

Observaciones:

---

---



---

Mtro. Joel Mondragón Camacho

### FICHA DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

Nombre de la investigación	Habilidades blandas para el desempeño laboral en una empresa de servicios de saneamiento del norte del Peru
Nombre de la propuesta	Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa prestadora de servicios de saneamiento del norte del Perú, 2024
Nombres y apellidos del experto	Joel Mondragon Camacho
Documento de identidad	16775515
Años de experiencia	26
Máximo Grado Académico	Maestro en Gestion Pública
Nacionalidad	Peruano
Institución	EPSEL S.A.
Cargo	Asesor legal en la Gerencia de Asesoría Jurídica
Número telefónico	942 276 698
Firma	
Fecha	10-07-2024