



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción  
laboral en funcionarios en una municipalidad provincial de la  
región Ancash, 2023**

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

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Olascuaga Cruzado, Eusebia Santana (orcid.org/0009-0002-7524-7393)

**ASESORES:**

Dr. Florian Plasencia, Roque Wilmar (orcid.org/0000-0002-3475-8325)

Mg. Fiestas Flores, Roberto Carlos (orcid.org/0000-0002-5582-0124)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

**CHIMBOTE – PERÚ**

**2023**

## **Dedicatoria**

La presente investigación va dedicada a mis padres por enseñarme que, a pesar de las dificultades, siempre se puede seguir luchando. A mi hijo Clever que siempre será mi mayor motivación e inspiración, a mi hermano Lino a quien sigo admirando, y sé que seguirá guiándome desde el cielo. A mi hermana María por su apoyo incondicional en todo momento de mi vida y a mis demás hermanos a impulsarme a seguir.

Eusebia.

## **Agradecimiento**

Agradecer a mis padres y hermanos por el apoyo a seguir cumpliendo con mis metas, en la realización de esta investigación dándome fuerza e impulso para alcanzar uno de mis grandes objetivos. Además, agradecer al doctor Roque Wilmer Florián Plasencia por su infinita paciencia.

La autora.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

### **Declaratoria de Autenticidad de los Asesores**

Nosotros, FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR , FIESTAS FLORES ROBERTO CARLOS, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios en una Municipalidad Provincial de la Región Ancash, 2023.", cuyo autor es OLASCUAGA CRUZADO EUSEBIA SANTANA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

Hemos 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, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 03 de Setiembre del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
FIESTAS FLORES ROBERTO CARLOS <b>DNI:</b> 16744141 <b>ORCID:</b> 0000-0002-5582-0124	Firmado electrónicamente por: RFIESTASFL el 03- 09-2023 12:28:23
FLORIAN PLASENCIA ROQUE WILMAR <b>DNI:</b> 27144066 <b>ORCID:</b> 0000-0002-3475-8325	Firmado electrónicamente por: RFLORIANP el 03- 09-2023 12:28:23

Código documento Trilce: TRI - 0650748





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, OLASCUAGA CRUZADO EUSEBIA SANTANA estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios en una Municipalidad Provincial de la Región Ancash, 2023.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

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

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

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
EUSEBIA SANTANA OLASCUAGA CRUZADO <b>DNI:</b> 32987613 <b>ORCID:</b> 0009-0002-7524-7393	Firmado electrónicamente por: EOLASCUAGAC el 27- 07-2023 10:19:31

Código documento Trilce: TRI - 0623015

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad del asesor	iv
Declaratoria de originalidad del autor	v
Índice del contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	19
3.1. Tipo y diseño de investigación	19
3.2. Variables y Operacionalización	20
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	23
3.6. Método de análisis de datos	23
3.7. Aspectos éticos	24
IV. RESULTADOS	25
V. DISCUSIÓN	37
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS	58

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 01. Distribución de funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash.	21
Tabla 02. Prueba de normalidad	25
Tabla 03. Correlación entre el nivel de habilidades blandas y la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad.	26
Tabla 04. Nivel de manejo de habilidades blandas en funcionarios de la municipalidad.	27
Tabla 05. Nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad.	29
Tabla 06. Incidencia de la dimensión autoconciencia en la satisfacción laboral	29
Tabla 07. Incidencia de la dimensión autorregulación en la satisfacción laboral.	30
Tabla 08. Incidencia de la dimensión motivación en la satisfacción laboral.	33
Tabla 09. Incidencia de la dimensión empatía en la satisfacción laboral	34
Tabla 10. Incidencia de la dimensión habilidades sociales en la satisfacción laboral	

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 01. Dispersión entre las puntuaciones de las variables de estudio.	27
Figura 02. Nivel de habilidades blandas según dimensiones en funcionarios.	28
Figura 03. Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión autoconciencia y la variable satisfacción laboral.	30
Figura 04. Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión autorregulación y la variable satisfacción laboral.	31
Figura 05. Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral.	32
Figura 06. Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión empatía y la variable satisfacción laboral	33
Figura 07. Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión habilidades sociales y la variable satisfacción laboral.	35



## Resumen

El presente estudio, tuvo como objetivo determinar la incidencia las habilidades blandas en la satisfacción laboral de los funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash. El enfoque metodológico empleado fue de tipo básica, de método cuantitativo y el diseño no experimental, descriptivo y correlacional causal. Se trabajó con una muestra censal, conformada por 62 funcionarios públicos. Para la recolección de datos se utilizaron los instrumentos: escala valorativa habilidades blandas y la escala valorativa satisfacción laboral, los cuales fueron validados por juicio de expertos y se encontró la confiabilidad de 0.888 en la primera variable y 0.834 en la segunda variable. Entre sus resultados, se determinó que el nivel de habilidades blandas es alto según el 75 % de los funcionarios encuestados, de igual manera en sus dimensiones autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales; respecto a la variable satisfacción laboral el nivel es regular según la percepción de más de la mitad (59.7 %) de los encuestados. Por último, se concluye que, las habilidades blandas inciden en un 37% ( $R^2=0.37$ ) en la satisfacción laboral, además existe una correlación positiva baja entre estas variables ( $Rho=0,315$ ) con una relación significativa (0,000).

**Palabras clave:** Habilidades blandas, satisfacción laboral, funcionarios públicos.

## Abstract

The objective of this study was to determine the influence of soft skills on the job satisfaction of civil servants in a Provincial Municipality in the Ancash Region. The methodological approach used was basic, quantitative, and the design was non-experimental, descriptive correlational causal correlational. We worked with a census sample, of 62 civil servants. The following instruments were used for data collection: the soft skills rating scale and the job satisfaction rating scale, which were validated by expert judgment and found to have a reliability of 0.888 for the first variable and 0.834 for the second variable. Among the results, it was determined that the level of soft skills is high according to 75% of the employees surveyed, as well as in the dimensions of self-awareness, self-regulation, motivation, empathy and social skills; with respect to the job satisfaction variable, the level is regular according to the perception of more than half (59.7%) of those surveyed. Finally, it is concluded that soft skills affect job satisfaction by 37% ( $R^2=0.37$ ), in addition there is a low positive correlation between these variables ( $Rho=0.315$ ) with a significant relationship (0.000).

**Keywords:** Soft skills, job satisfaction, civil servants.

## I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito institucional, el desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores es importante para el éxito de una organización. Ya que son un conjunto de competencias sociales y emocionales que permiten la comunicación eficiente, la resolución de conflictos, la empatía y la creatividad, entre otras (Avença et al., 2023). Siendo estas fundamentales en una institución porque permiten fomentar vínculos fuertes y comunicación entre los trabajadores, mejorando en última instancia la calidad del servicio y optimizando la asignación de recursos (Lazo, 2019). No obstante, un déficit en estas habilidades entre los empleados puede resultar en una reducción del rendimiento y una disminución del espíritu de trabajo en equipo, lo que influye negativamente en la prestación de servicios de una organización (Jena y Satpathy, 2017).

A nivel mundial, la falta de habilidades blandas en las instituciones ha sido reconocida como una problemática importante por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). Según la OECD (2019) el 55% de los empleados en el sector público no posee las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos de manera efectiva. Esta falta de habilidades blandas tiene implicaciones en la eficiencia de las instituciones. En Europa, la Comisión Europea también ha destacado la importancia de las habilidades blandas y ha señalado que su déficit se ha convertido en una barrera para la expansión económica, la competitividad y el empleo (Abellán et al., 2020). La situación en Latinoamérica es similar. En México, por ejemplo, un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) reveló que el 85% de las empresas del país considera que sus empleados carecen de habilidades blandas, como liderazgo y trabajo en equipo (Líderes mexicanos, 2021).

Por tal razón, existen diversas normativas y recomendaciones que buscan mejorar las habilidades blandas en las instituciones. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce la importancia de las habilidades blandas en el lugar de trabajo y ha promovido su desarrollo a través de recomendaciones y directrices, enfatizando la necesidad de incluir las habilidades blandas en la formación de los trabajadores para mejorar su empleabilidad y adaptabilidad en el entorno laboral

(OIT, 2017). De igual manera, en Estados Unidos, el Departamento de Trabajo ha implementado el programa "Soft Skills to Pay the Bills", el cual ofrece recursos y herramientas para el desarrollo de habilidades blandas en jóvenes trabajadores. Este programa tiene como objetivo equipar a los jóvenes con habilidades esenciales como trabajo en equipo, comunicación y ética laboral (Adhvaryu et al., 2016). Además, el BID ha propuesto el desarrollo de habilidades blandas como una estrategia para mejorar la empleabilidad y el desarrollo humano en los países en desarrollo (BID, 2017).

En el contexto nacional, la falta de habilidades blandas en las instituciones es una problemática evidente. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, solo el 15% de los empleados del sector público cuenta con habilidades blandas desarrolladas, lo cual afecta directamente la calidad de sus funciones y servicios a la población (Mintra, 2021). Para abordar esta situación, el gobierno nacional ha implementado diversas normativas y leyes orientadas a mejorar las habilidades blandas en las instituciones públicas. Una de ellas es la Ley N° 30057, de Servicio Civil, que establece la evaluación del desempeño como un mecanismo para el desarrollo de habilidades en los servidores públicos. Esta ley busca promover la formación y el desarrollo de habilidades blandas como parte del crecimiento profesional de los empleados del sector público. Además, el Plan Nacional de Competitividad y Productividad incluye entre sus objetivos la formación y el desarrollo de habilidades blandas de los trabajadores en el país (Mef, 2019).

A nivel local, la municipalidad provincial ubicada en la región Ancash, enfrenta una problemática significativa relacionada con las habilidades blandas de sus funcionarios, lo cual afecta la satisfacción laboral y, en última instancia, la eficacia de la institución. Pues En los últimos 3 años, se ha evidenciado a través de documentos, como el libro de reclamaciones, que numerosos ciudadanos han presentado quejas relacionadas con la actitud de los funcionarios, su falta de empatía y la comunicación inadecuada. Además, en una entrevista al gerente del área de recursos humanos de la municipalidad, se corroboró la existencia de problemas, como la falta de compromiso y dedicación hacia las tareas asignadas por parte de algunos funcionarios, lo cual disminuye la productividad. Asimismo, se pudo verificar lo encontrado en el libro de reclamaciones sobre la carencia de

empatía en algunos funcionarios; según el gerente de recursos humanos, son casos aislados con algunos funcionarios estables. Además, durante las entrevistas realizadas a algunos funcionarios de la institución, se halló que existe falta de motivación, ya que la mayoría considera que los sueldos no están acorde a las tareas asignadas, indicando que en muchos casos existe sobrecarga laboral sin ningún tipo de reconocimiento. En conclusión, se evidencia que existen deficiencias respecto a las habilidades blandas en algunos funcionarios de la institución, lo cual puede generar tensiones entre los miembros de la municipalidad y la comunidad a la que sirven, afectando negativamente la imagen pública de la institución y generando una pérdida de confianza en la misma.

En relación a la satisfacción laboral, es un constructo multidimensional que se refiere al grado de placer o contento que experimenta las personas en su trabajo (Alam y Asim, 2019). En el caso de la municipalidad provincial, se enfrenta a una problemática relacionada con la satisfacción laboral de sus funcionarios. Se han identificado varios factores desfavorables para los empleados según entrevistas realizadas. Estos factores incluyen la falta de reconocimiento por el trabajo realizado por los miembros del personal, así como una comunicación ineficaz entre los diferentes niveles de la jerarquía organizacional. Estos aspectos particulares plantean desafíos en la resolución efectiva de conflictos y la toma de decisiones. Además, vale la pena señalar que la ausencia de habilidades blandas en algunos de los empleados puede generar conflictos y tensiones dentro del entorno laboral, lo que en última instancia conduce a una menor satisfacción laboral y una mayor rotación de personal (González-Molina et al., 2020).

Por lo tanto, es importante realizar el estudio de la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en la municipalidad provincial debido a que existe una creciente preocupación por el bienestar de los trabajadores y su impacto en el rendimiento de la organización. Además, a pesar de que existen estudios previos sobre la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral aún no se ha explorado en el contexto específico de la institución, generando un vacío teórico en esta área de investigación, creando la necesidad de realizar estudios para comprender mejor la relación entre estas variables.

Ante esta problemática se presenta la siguiente pregunta ¿Cómo incide las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de una municipalidad provincial de la región Áncash?

En relación a la justificación, se han considerado aspectos teóricos, prácticos y de relevancia social. Desde el punto de vista teórico, se ha realizado una revisión exhaustiva de teorías y estudios previos para comprender la relación entre habilidades blandas y satisfacción laboral. Sin embargo, se ha identificado un vacío teórico en cuanto a la falta de estudios que aborden específicamente esta relación. Por lo tanto, el estudio permitió generar un nuevo enfoque que pueda servir como referencia para futuras investigaciones.

Desde un enfoque práctico, los resultados obtenidos permitieron a la institución implementar estrategias óptimas para mejorar la satisfacción laboral a través del desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores. Específicamente, en el contexto de la institución, los resultados pueden ser utilizados para mejorar la gestión y la imagen de la institución, brindando mejores servicios a la población y contribuyendo al desarrollo de la localidad.

Respecto a la relevancia social de esta investigación radica en que la relación entre habilidades blandas y satisfacción laboral es una problemática que afecta a la sociedad en general. La mejora en la satisfacción laboral de los colaboradores no solo contribuye a su bienestar individual, sino también al de su entorno, mejorando la calidad de servicio y promoviendo el desarrollo de la comunidad. Por lo tanto, este estudio fue relevante y necesario para abordar una problemática importante en el ámbito laboral y social.

Respecto a los objetivos, se planteó como objetivo general: determinar la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de una municipalidad provincial de la región Áncash; como objetivos específicos: Describir el nivel de manejo habilidades blandas en funcionarios de la municipalidad; identificar el nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad; establecer la incidencia de la dimensión autoconciencia en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad; establecer la incidencia

de la dimensión autorregulación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad; establecer la incidencia de la dimensión motivación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad; establecer la incidencia de la dimensión empatía en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad; y establecer la incidencia de la dimensión habilidades sociales en la satisfacción laboral de los funcionarios en la municipalidad.

La hipótesis de estudio general fue (Hi) Las habilidades blandas inciden de manera positiva en la satisfacción laboral en funcionarios; y la hipótesis nula (Ho) Las habilidades blandas incide de manera negativa en la satisfacción laboral en funcionarios.

## II. MARCO TEÓRICO

Al realizar un análisis crítico de los antecedentes de estudio, se observa una diversidad de investigaciones de naturaleza relacional que intentan establecer asociaciones entre las habilidades blandas y variables estructuradas, como la simplificación administrativa, la calidad de la inversión, el rendimiento laboral y el clima laboral. Estos estudios ofrecen algunas generalizaciones que contribuyen a la comprensión del objeto de estudio. Sin embargo, es importante destacar que no existe una cantidad significativa de investigaciones que busquen establecer una correlación causal entre las variables de interés. Aunque se han realizado múltiples investigaciones correlacionales, su comprensión sigue siendo limitada.

A nivel nacional, Atau (2022) llevó a cabo un estudio de maestría sobre las habilidades blandas y la simplificación administrativa en un municipio provincial de la región Ayacucho. Este estudio fue de naturaleza descriptivo-correlacional y contó con una muestra de 85 trabajadores de la entidad. Los resultados evidencian que el 37,7% de las personas considera que el nivel de habilidades blandas es bueno, mientras que el 52,6% lo considera regular. En cuanto a la dimensión de autoconciencia, el 26,9% de los trabajadores considera que es buena, mientras que el 61,6% la considera regular. En relación a las habilidades sociales, el 45,4% las considera buenas y el 46,8% las considera regulares. En las conclusiones se determinó la necesidad de implementar programas de capacitación y entrenamiento para mejorar estas habilidades. Asimismo, se recomienda fomentar un ambiente laboral saludable, establecer metas claras y objetivos alcanzables, brindar retroalimentación constante y promover la colaboración y el trabajo en equipo en la institución.

En ese mismo año, Santisteban (2022) realizó un estudio donde determina el impacto de la satisfacción laboral en la productividad de los trabajadores en la provincia y municipio de Cajamarca. Este estudio fue de naturaleza cuantitativa y de nivel causal, donde participaron 103 trabajadores. Los resultados mostraron que el 40% de los empleados afirmó tener una alta satisfacción laboral, además el hecho de que el 50% de los encuestados tenga un nivel medio de satisfacción laboral indica que hay espacio para mejorar su bienestar en el trabajo y aumentar



su motivación. Por lo tanto, en las conclusiones se determinó que es importante que la municipalidad tome medidas para mejorar el ambiente laboral y satisfacer las necesidades de sus empleados, a fin de lograr una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Asimismo, Alarcón et al. (2021) en su artículo elaboraron un programa de habilidades blandas en la Municipalidad Provincial de Cutervo, Este estudio utilizó un enfoque mixto, con datos descriptivos y propositivos, y contó con la participación de 150 trabajadores. De acuerdo con los resultados, el 50% de los encuestados afirmó que la empatía es fundamental para abordar los problemas en la institución. Vale la pena señalar que, aunque el 53% de los trabajadores está satisfecho con que los servicios del municipio satisfagan las necesidades públicas, se requieren más esfuerzos para mejorar la calidad del servicio.

En ese mismo año, Palma (2021) realizó una tesis de maestría referido a la relación entre las habilidades blandas de los educadores y su satisfacción laboral en una institución educativa en Lurigancho. Este estudio fue de carácter básico y tuvo un enfoque descriptivo correlacional. La muestra fue de 60 docentes. Los hallazgos revelaron una correlación moderada, con un valor Rho de 0,528 y un valor p estadísticamente significativo de  $0,00 < 0,05$ . Estos resultados demuestran que, a mayor nivel de habilidades blandas entre los docentes, mayor será su satisfacción laboral. En cuanto a las hipótesis específicas, se encontraron correlaciones positivas moderadas entre la satisfacción laboral y la motivación (valor Rho: 0,414,  $p=0,00 < 0,05$ ), la autorregulación (valor Rho: 0,452,  $p=0,00 < 0,05$ ) y la empatía (valor Rho: 0,425,  $p=0,00 < 0,05$ ).

Por último, Cruzalegui et al. (2021) realizaron un estudio referido a determinar la relación entre la satisfacción laboral y la inteligencia de los empleados de la Clínica San Juan de Dios. El diseño del estudio fue correlacional y participaron 80 individuos. Los resultados muestran una relación positiva, con valores estadísticos de  $\text{Sig.}=0.000$  y  $\text{Rho}=0.431$ . Además, se halló que la dimensión autoconocimiento y la variable de satisfacción laboral tenían una correlación moderada, con un valor de  $\text{Sig.}=0.000$  y  $\text{Rho}=0.402^{**}$ . Por otro lado, se halló una correlación baja entre la empatía y la satisfacción laboral, con un valor de

Sig.=0.022 y un Rho=0.256\*. Asimismo, se encontró una conexión significativa entre la autorregulación y la satisfacción, con un valor de Sig.=0.006 y un Rho=0.302\*.

A nivel internacional, Cordero-Clavijo, et al. (2020) realizaron un estudio científico que se enfocó en investigar la relevancia de las habilidades blandas en el perfil de los servidores públicos en una municipalidad de Ecuador. La muestra estuvo compuesta por 100 empleados públicos. Los resultados demostraron que el 70% de los encuestados percibieron la dimensión del trabajo en equipo como deficiente, mientras que el 70% percibió las habilidades sociales como deficientes. En cuanto a la regulación, solo el 10% de los encuestados consideró que eran muy buenas, el 40% las evaluó como regulares y el 50% como malas. Por lo tanto, se concluyó que existe una clara falta de formación y capacitación en estas áreas, indicando la mejora de sus programas capacitación para los trabajadores.

Asimismo, Purwanto (2020) en su artículo sobre las habilidades duras y blandas en relación con la capacidad de innovación de los empleados en Indonesia, realizó un estudio cuantitativo que utilizó cuestionarios para recopilar datos de 553 empleados de instituciones en Indonesia. En las conclusiones se determinó que tanto las habilidades duras como las blandas son importantes para la capacidad de innovación de los empleados. Sin embargo, señaló que las habilidades blandas son más importantes para la creación de un ambiente de aprendizaje organizacional que promueva la innovación. Asimismo, destacó la importancia de que las organizaciones brinden autonomía y oportunidades para compartir conocimientos a sus empleados, a fin de fomentar el aprendizaje organizacional y estimular la competencia.

También, Morocho (2022) llevó a cabo un estudio con el propósito de examinar cómo las habilidades blandas influyen en el rendimiento laboral del personal sanitario del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador. La investigación se realizó utilizando una metodología aplicada y explicativa, con la participación de 72 profesionales del ámbito de la salud. Los resultados descriptivos revelaron que el 58,5% de los encuestados calificó las habilidades blandas del personal de salud del hospital como promedio, mientras que el 38,4% las calificó

como buenas. Solo el 3,1% de los encuestados las calificó como malas. En cuanto a las dimensiones que presentan un mayor porcentaje de calificación mala, la motivación es la más afectada con un 27,7%, seguida de la autorregulación con un 3,1%. La dimensión con la mejor calificación en el baremo bueno fue la de habilidades sociales, con un 68,7%.

Por su parte, Ochoa et al. (2022) En su artículo científico sobre inteligencia emocional y clima laboral en una institución de educación superior pública de Chihuahua. se llevó a cabo una investigación aplicada, descriptiva y relacional. La muestra fue de 55 integrantes del departamento de recursos humanos. Los resultados generales obtenidos mostraron que la inteligencia emocional, aunque no está directamente relacionada con el entorno laboral, incide positivamente en el desarrollo de sus tareas diarias en ausencia de estrés significativo. En cuanto a los datos estadísticos, el 70% de los participantes poseen un nivel medio de inteligencia emocional, el 20% alto y el 10% bajo. Se destacó especialmente la dimensión de la autoconciencia, donde el 45% de los participantes demostró tener un nivel alto.

Asimismo, Salazar (2018) investigó la relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en entidades públicas de Ecuador, el cual fue un estudio cuantitativo relacionado con una muestra de 290 encuestados. Los resultados indican que el 70,96% de los empleados opinan que su satisfacción laboral es media, debido a que están insatisfechos con las oportunidades de promoción restringidas por las políticas regulatorias, por la incidencia de amistades, cuotas políticas y favoritismos en la selección de personal jerárquico superior. Por último, se concluye que deben implementarse estrategias que permitan una evaluación justa y transparente del personal, basada en sus competencias y aptitudes, y que promuevan oportunidades de ascenso para los colaboradores de carrera, con el fin de mejorar su satisfacción laboral y su compromiso organizacional.

De las teorías relacionadas al tema, relacionadas la variable habilidades blandas, se pueden identificar diversos enfoques que han contribuido a su comprensión. Jayaram y Musau (2017) las definen como habilidades no

académicas que son difíciles de comprender con precisión. Por otro lado, Vasanthakumari (2019) las califica como habilidades no cognitivas y/o conductuales, asociándolas con rasgos de personalidad, pero enfatiza su naturaleza evolutiva ligada al aprendizaje, la vida escolar y universitaria, y la experiencia personal y profesional.

Para Ortega (2016) derivan de la capacidad de movilizarse, de aprender, de conocerse, de aceptarse, de cuestionarse y de establecer relaciones positivas con quienes nos rodean. Añade ejemplos como coraje, lealtad y solidaridad. Este autor las califica como conductuales, transversales y humanas, es decir, todas aquellas cualidades personales que transforman a un empleado promedio en un socio eficaz, agradable y comprometido. Se trata, por tanto, de competencias que pueden calificarse de "gratuitas" y que construyen "capital humano" a nivel individual, centrándose en la identidad de las personas más que en sus conocimientos.

Por su parte Hendarman y Cantner (2018) mencionan que las habilidades blandas son aquellas capacidades no técnicas que se relacionan con el comportamiento y la personalidad de un individuo, y que son necesarias para el éxito tanto en el ámbito laboral. Estas habilidades pueden ser desarrolladas y mejoradas a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia laboral también conocidas como habilidades sociales, complementan las habilidades técnicas o duras, mejorando las relaciones interpersonales, el rendimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional de una persona.

Según la OMS las habilidades blandas, también conocidas como habilidades para la vida, se refieren a una serie de comportamientos y competencias que se emplean de manera responsable y efectiva en la gestión de situaciones personales y cotidianas. Estas habilidades se adquieren a través de la enseñanza o la experiencia directa, y se utilizan para abordar desafíos comunes y resolver problemas en distintas situaciones de la vida (Franco, et al., 2017).

En conclusión, las habilidades blandas son un grupo de habilidades y conocimientos no técnicos que sustentan la participación exitosa en el trabajo. No son específicas de un puesto en particular y están estrechamente relacionadas con

atributos y actitudes personales (confianza, disciplina, autogestión), sociales (comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional) y habilidades de gestión (control del tiempo, resolución de problemas, capacidad crítica).

Respecto a su importancia, las habilidades blandas son necesarias en el lugar de trabajo porque favorecen una comunicación eficaz, tanto verbal como escrita, y facilitan el trabajo en equipo (Chaudhari, 2021). También tienen la capacidad de gestionar desacuerdos y encontrar soluciones constructivas a las dificultades, contribuyendo a crear un ambiente de trabajo pacífico y productivo (Harsh, 2022).

En relación a las teorías que pueden contribuir a mejorar la aplicación de habilidades blandas, se han identificado enfoques de la gestión pública relevantes para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades. Estas teorías ofrecen perspectivas y herramientas que permiten promover y cultivar las habilidades blandas en diferentes contextos. Al adoptar estos enfoques, se busca mejorar la capacidad de las personas para comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, ejercer el liderazgo y mantener relaciones interpersonales sólidas.

Como enfoque, se tiene la teoría del liderazgo. Según Yammarino y Bass (1990) esta teoría sostiene que los líderes pueden influir positivamente en sus seguidores al inspirarlos, motivarlos y elevar su nivel de compromiso. Se centra en la capacidad del líder para generar cambios significativos en los individuos y en las organizaciones a través de la estimulación intelectual, la consideración individualizada, la inspiración y la incidencia idealizada. Por lo tanto, la aplicación de esta teoría puede influir en las habilidades blandas de los funcionarios de la municipalidad al promover la comunicación efectiva, el crecimiento personal, un clima organizacional positivo y la orientación hacia metas compartidas. Al adoptar este enfoque de liderazgo, se fomenta el desarrollo de habilidades blandas que mejoran la calidad de trabajo, la colaboración y el desempeño general de los trabajadores.

En relación al modelo teórico, se consideró el desarrollado por Goleman (1995), mencionado en el trabajo de García-Fernández y Giménez-Mas (2010)

donde propuso cinco dimensiones clave para el estudio de las habilidades blandas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Dim. 1. Autoconciencia: involucra la capacidad de comprender las propias características, como las emociones, fortalezas y debilidades, y valores personales. Se trata de ser consciente de cómo nuestras emociones y acciones afectan a los demás y a uno mismo. Además, es importante debido a su efecto en el desempeño de los empleados y en la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Pues, la autoconciencia ayuda a los funcionarios a comprender la profundidad de sus reacciones emocionales en contextos laborales. Al comprender cómo se sienten y cómo estas emociones afectan sus decisiones y comportamiento, pueden evitar reacciones impulsivas o excesivas, promoviendo así la objetividad y la imparcialidad en sus acciones (Sierra, 2021).

Además, facilita el desarrollo de una mayor empatía hacia los ciudadanos y las comunidades a las que sirven. Al entender sus propias emociones, los funcionarios pueden comprender mejor las emociones y necesidades de los ciudadanos, lo que les permite abordar los problemas con sensibilidad y tomar decisiones informadas que beneficien a la comunidad en general (Ramírez y Zavaleta, 2018). Por último, contribuye a un clima organizacional saludable en las instituciones, ya que los funcionarios que poseen una mayor autoconciencia son capaces de reconocer y gestionar su estrés y bienestar emocional, lo que puede promover un ambiente de trabajo positivo y reducir los conflictos internos. Además, al ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades, pueden buscar oportunidades de desarrollo personal y profesional, mejorando así su desempeño y eficiencia en el trabajo (Biedma-Ferrer, 2021).

La importancia de la autoconciencia radica en que nos permite desarrollar una mayor autoconfianza y autoaceptación, lo que a su vez nos facilita la toma de decisiones más conscientes y alineadas con nuestros valores. Además, al ser conscientes de nuestras emociones, podemos regularlas adecuadamente y evitar reacciones impulsivas o desproporcionadas. Esta habilidad también nos permite tener una mayor empatía hacia los demás, ya que, al entender nuestras propias

emociones, somos capaces de comprender mejor las emociones de los demás (Lotito, 2022).

Dim. 2. Autorregulación, se refiere a la habilidad de gestionar y controlar las emociones, impulsos y comportamientos. Implica la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones, controlar el estrés y las emociones negativas, ayudando a evitar respuestas impulsivas y tomar decisiones más racionales y equilibradas (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Siendo fundamental para que los trabajadores en una organización mantengan la calma y la objetividad en situaciones que pueden ser tensas o conflictivas (Ramírez y Zavaleta, 2018).

Además, la autorregulación fomenta un entorno laboral saludable y pacífico, lo que contribuye a la reducción del conflicto entre los empleados y a una comunicación más efectiva y respetuosa entre los miembros del equipo. También es importante para la ética en el servicio público, ya que los funcionarios públicos que se autorregulan son conscientes de las normas que rigen su trabajo y son capaces de resistir la presión o la tentación de actuar de manera deshonesto o poco ética. Esto promueve la confianza de los pobladores hacia las organizaciones y asegura la imparcialidad y la justicia en la administración de servicios y la toma de decisiones (Olvera-Juanico y Ángeles-Arteaga, 2022).

Dim. 3. Motivación, se refiere a la capacidad de crear objetivos, así como la capacidad de mantener el entusiasmo y la persistencia a pesar de los obstáculos y problemas (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). Para decirlo de otra manera, cuando los trabajadores están inspirados, tienen un mayor sentido de devoción por las metas, traduciéndose en mayores niveles de desempeño, productividad y satisfacción tanto para quienes prestan los servicios públicos como para los residentes que los reciben (Biedma-Ferrer, 2021). Además, existen varios factores que inciden en la motivación de los trabajadores en las instituciones. Uno de ellos es el liderazgo efectivo, que se caracteriza por establecer metas claras, proporcionar retroalimentación constante y reconocimiento por el trabajo bien hecho, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo (Sierra, 2021).

Dim. 4. Empatía, según García-Fernández y Giménez-Mas (2010) consiste en comprender y empatizar con los pensamientos y emociones de los demás. Es decir, ser capaz de ponerse en el lugar de los demás, mostrar comprensión y actuar de manera compasiva, lo cual ayuda a establecer conexiones más profundas y significativas con las personas, y facilita la resolución de conflictos y la colaboración efectiva (Beheshtifar y Norozy, 2013). En el ámbito laboral, la empatía es importante en la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los líderes empáticos son capaces de entender las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores, lo que fortalece el compromiso y la motivación de los equipos. Además, la empatía facilita la resolución de conflictos, ya que permite comprender las diferentes perspectivas y encontrar soluciones equitativas (Helens-Hart y Engstrom, 2021).

Dim. 5. Habilidades sociales, según Agran et al. (2016) son habilidades relacionadas con la interacción y el trato con otros en una variedad de entornos sociales, siendo vitales para desarrollar y mantener conexiones significativas, tanto a nivel personal como profesional. Estas habilidades incluyen la capacidad de expresar de manera clara y concisa las ideas. Además, requiere la habilidad de practicar una escucha activa hacia los demás y comprender sus perspectivas. Asimismo, implica una conciencia profunda de la comunicación no verbal, incluyendo el lenguaje corporal, con el objetivo de transmitir de manera adecuada emociones y mensajes.

De las teorías relacionadas al tema, respecto a la segunda variable de estudio, la satisfacción laboral se define según Locke (1976) como una actitud o estado emocional resultante de la evaluación cognitiva y afectiva global que hace un individuo de su trabajo. Según esta perspectiva, la satisfacción laboral se basa en la evaluación subjetiva que realiza una persona sobre su trabajo, considerando aspectos como las recompensas, el ambiente laboral y las oportunidades de crecimiento.

Por su parte, Muñoz (2002) menciona que es el grado de gratificación que experimenta una persona en relación con su trabajo, esta se fundamenta en la percepción subjetiva del empleado sobre diferentes aspectos de su empleo, como



el entorno laboral, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, las condiciones de trabajo, la remuneración y las relaciones con los superiores y colegas. Además, tiene un impacto directo en el desempeño de los empleados. Un trabajador satisfecho tiende a estar más comprometido, motivado y enfocado en sus tareas, lo que se traduce en un mayor nivel de calidad en su trabajo y en los logros alcanzados por la organización.

Por su parte, Dziuba et al. (2020) manifiestan que es la percepción que tienen los empleados sobre su trabajo, sus compañeros, sus supervisores y la organización en su conjunto. Es la sensación de bienestar y satisfacción que experimentan los empleados en relación con sus trabajos, es decir, en relación con las tareas que realizan, la carga de trabajo, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y capacidades, la remuneración que reciben y el ambiente de trabajo en general.

Es importante destacar que la satisfacción laboral puede estar directamente conectada con la percepción que tiene el empleado sobre el grado en que su trabajo satisface sus necesidades y valores (Pujol-Cols y Dabos, 2018). Esto puede ser tanto a través de la realización directa de las tareas laborales como a través de los beneficios y retribuciones asociados al puesto. Cuando un empleado percibe que su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y valores, su actitud tiende a ser más positiva. Por el contrario, cuando existe una brecha significativa entre las expectativas del empleado y su experiencia en el trabajo, puede generar insatisfacción laboral (Subramanyam y Donthu, 2022).

En relación a las teorías que pueden contribuir a mejorar la satisfacción laboral, se consideró la teoría de los dos factores. Esta teoría plantea que existen dos categorías de factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados. Según esta teoría, la satisfacción laboral no es simplemente la ausencia de insatisfacción, sino que está influenciada por dos conjuntos de factores: los factores de motivación y los factores de higiene. Los factores de motivación, como el reconocimiento, el crecimiento y las responsabilidades desafiantes, son aquellos que generan una sensación de satisfacción intrínseca en los empleados. Estos factores están relacionados con la satisfacción personal y el sentido de logro en el

trabajo. Por otro lado, los factores de higiene, como el salario, las condiciones laborales y la relación con los superiores, son aquellos que previenen la insatisfacción laboral. Si estos factores son deficientes o insatisfactorios, pueden generar un sentimiento de insatisfacción y malestar en los empleados (Factor, 2018). Por lo tanto, para aumentar la satisfacción laboral, los líderes y gestores deben asegurarse de proporcionar factores de motivación y factores de higiene adecuados. Esto implica brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocimiento por el trabajo bien hecho, así como garantizar salarios justos, un entorno laboral seguro y una buena relación entre los empleados y sus superiores.

También se consideró la teoría XY, según Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado (2018) estos enfoques describen dos supuestos básicos sobre las personas y su relación con el trabajo. La teoría X se refiere a que los empleados son vistos como seres pasivos que solo trabajarán si se les ofrecen incentivos o se les amenaza con sanciones. En contraste, el concepto Y sostiene que las personas tienen un enfoque más positivo hacia el trabajo. Según este enfoque, los empleados tienen la capacidad de asumir responsabilidad, tomar decisiones y contribuir de manera significativa al logro de los objetivos organizacionales. En relación a la variable de satisfacción laboral, la aplicación del concepto Y puede tener un impacto positivo. Si los líderes y gerentes adoptan un enfoque basado en el concepto Y, creyendo en el potencial y las habilidades de sus empleados, pueden fomentar un entorno de trabajo que promueva la satisfacción laboral. Esto implica brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, permitir la participación en la toma de decisiones, reconocer y recompensar los logros, y fomentar un clima de confianza y respeto.

Respecto al modelo teórico, se optó por Andia (2022) quien plantea tres dimensiones: reto del trabajo, remuneraciones y condiciones de trabajo. Esto se debe a que el estudio está enfocado en evaluar la percepción de los funcionarios de una institución pública, un contexto similar al presente estudio.

Dim. 1. Reto del trabajo, es la asignación de tareas que requieren habilidades y competencias específicas. Un aspecto clave de la satisfacción laboral radica en la oportunidad de enfrentar desafíos profesionales que requieran el uso y

desarrollo de habilidades y competencias específicas (Andia, 2022). Un trabajo que ofrece un nivel adecuado de desafío y variedad puede despertar la motivación de los empleados, alentándolos a superarse y alcanzar su máximo potencial. Esto implica la asignación de proyectos interesantes, el establecimiento de metas desafiantes y la autonomía para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando los empleados se sienten desafiados en su trabajo, experimentan un mayor sentido de logro y satisfacción personal, lo que contribuye a su bienestar y compromiso laboral (Santisteban, 2022).

Dim. 2. Remuneración, se refiere al conjunto de recompensas económicas y beneficios que los empleados reciben por su trabajo. Si bien el aspecto monetario es esencial, la satisfacción laboral también está influenciada por otros factores relacionados con la remuneración (Andia, 2022). Estos pueden incluir beneficios adicionales como seguro de salud, planes de jubilación, programas de capacitación y desarrollo, reconocimiento y oportunidades de crecimiento profesional. Una remuneración justa y competitiva es fundamental para satisfacer las necesidades económicas de los empleados y reconocer su contribución al éxito de la organización (Santisteban, 2022).

Dim. 3. Condiciones de trabajo, se refieren al entorno físico y psicológico en el que los empleados realizan sus tareas. Un ambiente laboral adecuado y favorable es crucial para promover el bienestar de los empleados. Esto incluye aspectos como la seguridad y la salud en el lugar de trabajo, el diseño ergonómico de los espacios, la iluminación, la ventilación y los recursos tecnológicos necesarios para realizar las tareas de manera eficiente (Andia, 2022).

De su relación teórica, las habilidades blandas tienen una fuerte incidencia en la satisfacción laboral en las instituciones públicas. Según Palma (2021) los empleados con buenas habilidades blandas tienden a establecer relaciones positivas y afrontar desafíos con mayor eficacia. Al desarrollar estas competencias, los empleados pueden establecer relaciones positivas, comunicarse de manera efectiva y adaptarse a los desafíos, lo que a su vez contribuye a un ambiente de trabajo más saludable y satisfactorio.

Asimismo, Cruzalegui et al. (2021) mencionan que la empatía y la capacidad de trabajo en equipo, son esenciales para fomentar un ambiente laboral saludable y productivo. Estas competencias permiten a los empleados establecer relaciones interpersonales más sólidas, resolver conflictos de manera constructiva y demostrar un mayor grado de compromiso y motivación en su trabajo. Además, las habilidades blandas también están relacionadas con la capacidad de adaptación a los cambios organizacionales y la resiliencia ante situaciones estresantes. Por lo tanto, los empleados que poseen estas habilidades tienen más probabilidades de experimentar una mayor satisfacción laboral, ya que se sienten más competentes, valorados y conectados con su entorno de trabajo.

### III. METODOLOGÍA

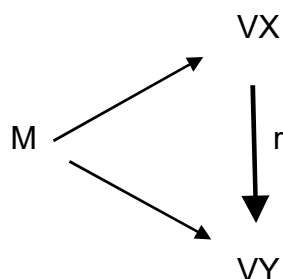
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio emplea un enfoque cuantitativo, esto implica la aplicación de técnicas estadísticas para la medición y análisis de las variables, utilizando métodos que van desde la estadística descriptiva básica hasta la estadística inferencial (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Según su finalidad, es un estudio básico, ya que su objetivo principal es generar nuevos conocimientos y teorías, sin tener una aplicación inmediata y concreta en la solución de un problema particular. Es decir, se enfoca en la adquisición de conocimientos y en la construcción de teorías que puedan servir de base para investigaciones futuras, en lugar de buscar solucionar problemas prácticos de manera inmediata (Concytec, 2020). En cuanto a su alcance, el estudio es explicativo observacional, ya que solo se pretende observar y describir los fenómenos sin intervenir ni manipular variables de manera directa (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Respecto al diseño de investigación, es no experimental, es decir, las variables no fueron manipuladas sino observadas en entornos naturales (Hernández et al., 2014). Asimismo, se emplea un diseño de investigación transversal, en el cual los datos se recopilan en un único período de tiempo. Por último, es correlacional causal, ya que busca determinar la existencia de una relación causa-efecto entre dos variables en una población específica (Hernández et al., 2014).

Su diagrama es el siguiente:



Dónde:

M = Muestra de estudio formada por 62 funcionarios de la municipalidad provincial.

VX = Variable independiente: Habilidades blandas

VY = Variable dependiente: Satisfacción laboral

r = Relación causal de incidencia de Vx en Vy

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable independiente: habilidades blandas

Definición conceptual. Son aquellas capacidades no técnicas que se relacionan con el comportamiento y la personalidad de un individuo, y que son necesarias para el éxito en el ámbito laboral y en la vida en general. Estas habilidades pueden ser desarrolladas y mejoradas a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia laboral (Hendarman y Cantner, 2018).

Definición operacional. Mediante la aplicación de la escala valorativa Habilidades Blandas, se evaluó la variable y sus dimensiones autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. teniendo en cuenta las percepciones de los funcionarios que conforman una municipalidad de la región Áncash. (Anexo 1).

Variable de estudio: satisfacción laboral

Definición conceptual. Es la sensación de bienestar y satisfacción que experimentan los empleados en relación con sus trabajos, considerando aspectos como las tareas que realizan, la carga de trabajo, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y capacidades, la remuneración que reciben y el ambiente de trabajo en general (Dziuba et al., 2020).

Definición operacional. Mediante la aplicación de la escala valorativa satisfacción laboral, se evaluó la variable y sus dimensiones, reto del trabajo, remuneraciones y condiciones de trabajo, teniendo en cuenta las percepciones de los funcionarios que conforman una municipalidad de la región Áncash. (Anexo 1)

### 3.3. Población y muestra

Población: Se refiere al grupo completo de individuos que comparten características y atributos similares. En el caso específico del estudio, esta se constituye por todos los funcionarios que pertenecen a una municipalidad de la región Áncash dando un total de 62 participantes.

**Tabla 1**

*Distribución de funcionarios de la Municipalidad Provincial de la Región Áncash.*

Descripción	Género		Total
	Hombres	Mujeres	
Estables	7	5	12
Contratados	37	13	50
Total	44	18	62

*Nota:* CAP de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash, 2023.

Criterios de inclusión: funcionarios con más de 4 meses que hayan laborado en la institución; funcionarios que acepten voluntariamente participar en la investigación.

Criterios de exclusión: funcionarios con menos de 4 meses que hayan laborado en la institución; funcionarios que no acepten participar en la investigación.

Muestra: es una porción representativa de la población seleccionada con el objetivo de obtener información e inferencias sobre la población en su conjunto (Arias, 2020). Dado que la población es reducida, se optó por utilizar la muestra censal, es decir, se incluyeron al total de los funcionarios de la población de estudio (Rivas y Rojas, 2019).

### **3.4. Técnicas e instrumentos de selección**

Técnica: Para recopilar la información relevante para este estudio, se seleccionaron técnicas y herramientas adecuadas de recolección de datos. Como estrategia principal, se utilizó la encuesta, que es un método de recolección de información que obtiene datos de manera sistemática y estructurada a través de preguntas específicas (Arias, 2020). Como herramientas de recolección de datos, se diseñaron dos escalas valorativas que tenían en cuenta los niveles de apreciación de los participantes, con el objetivo de medir de manera precisa las dimensiones relacionadas con las habilidades blandas y la satisfacción laboral. Además, se establecieron opciones de respuesta para cada pregunta, permitiendo a los participantes elegir la opción que mejor representara su opinión o experiencia.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Escala valorativa habilidades blandas: Para medir esta variable se adaptó el cuestionario "Inteligencia emocional" siguiendo el modelo teórico de García-Fernández y Giménez-Mas (2010). El cual consta de 26 preguntas que abarcan las dimensiones de autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. Cada pregunta ofrece diferentes alternativas de respuesta, siguiendo una escala de Likert con valores que van desde "Nunca" (1) hasta "Siempre" (5).

Escala valorativa satisfacción laboral: Para medir esta variable se adaptó el cuestionario "satisfacción laboral" siguiendo el modelo teórico de Andia (2022). El cual consta de 16 preguntas que abarcan las dimensiones de reto del trabajo, remuneraciones y condiciones de trabajo. Cada pregunta del cuestionario cuenta con diferentes alternativas de respuesta, siguiendo una escala de Likert con valores que van desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (4).

Validez: Para la validez de los instrumentos, se utilizó el juicio de tres expertos con grado de maestría en gestión pública quienes participaron en la evaluación de los instrumentos mediante una matriz de evaluación donde se calificó



la pertinencia, relevancia y claridad de los instrumentos en relación al tema de estudio. (Anexo 3).

Confiabilidad: Para su evaluación, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, para ello se realizó una prueba piloto con 12 participantes de otra institución similar, en este caso la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote por medio de un muestreo aleatorio simple, ya que la muestra utilizada en el estudio fue la población censal (anexo 3). Los resultados de la prueba piloto indicaron que la escala valorativa de habilidades blandas obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.888 y la escala valorativa de satisfacción laboral obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.834. Estos valores indican que ambas escalas son altamente confiables.

### **3.5. Procedimientos**

Primero, se empleó la muestra censal, lo que significa que se incluyeron a todos los funcionarios de la municipalidad en la investigación; luego se desarrollaron los instrumentos para medir las variables habilidades blandas y satisfacción laboral, adaptándolos al contexto y necesidades específicas del estudio. Estos instrumentos fueron evaluados en cuanto a su validez por parte de 3 expertos en el campo y se verificó su confiabilidad mediante una prueba piloto con 12 participantes en otra institución similar. Adicionalmente, se solicitó y obtuvo el permiso correspondiente de la entidad municipal. Luego, se procedió a aplicar los instrumentos a la muestra de estudio. Por último, se realizó la organización, procesamiento y análisis de los datos recopilados utilizando software especializado como SPSS Versión 26 y Excel 2022. Esto permitió realizar un análisis estadístico detallado y obtener resultados significativos para la investigación.

### **3.6. Método de análisis de datos**

En la presentación de los resultados se utilizaron métodos estadísticos de recopilación de datos para evaluar y representar visualmente los datos obtenidos. En la fase descriptiva del estudio se utilizaron gráficos de barras y tablas de frecuencias para calcular los valores de cada variable y mostrar su distribución. También se determinó el nivel de cada variable mediante una escala específica. Se desarrollaron los niveles bajo [24-56], regular [57-88] y alto [89-120] para las

habilidades blandas, mientras que para la satisfacción laboral se establecieron los niveles: deficiente [16-32], regular [33-48] y eficiente [49-64]. En cuanto al análisis inferencial, se evaluó la normalidad de los datos utilizando la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. Donde como resultado los datos no siguieron una distribución normal, por ello se utilizó la prueba no paramétrica de Spearman para determinar los niveles de correlación entre variables, también se emplearon las pruebas de regresión lineal y Anova. Por último, los resultados se analizaron utilizando el software SPSS V.26 y Excel 2022.

### **3.7. Aspectos éticos**

Considerando la resolución de consejo universitario N° 0470-2022/UCV, la cual establece los principios establecidos en el código de ética de la Universidad Cesar Vallejo, que guía este estudio y se centra en la rigurosidad científica y el respeto hacia los participantes, se han considerado los siguientes aspectos:

**Confidencialidad:** Se ha garantizado la confidencialidad de los participantes al utilizar únicamente las respuestas proporcionadas, en lugar de datos personales. De esta manera, se preserva la privacidad de los participantes y se evita divulgar información que pueda comprometer su identidad.

**Participación voluntaria:** Los funcionarios de la municipalidad provincial fueron incluidos en el estudio de manera voluntaria. No se impuso ninguna condición ni se ejerció coerción para su participación, respetando su autonomía y libertad de elección.

**Consentimiento informado:** Los participantes fueron informados previamente sobre el propósito del estudio y la importancia de la recolección de datos. Se les brindó información detallada sobre la aplicación de las herramientas y su significado real en el mejoramiento de la institución.

**Beneficio y aporte al conocimiento:** Este estudio contribuye al conocimiento al analizar las habilidades blandas y la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos permitirán tomar decisiones informadas para mejorar la satisfacción laboral y generar beneficios para los trabajadores.

#### IV. RESULTADOS

Previo al análisis estadístico es necesario determinar como primer paso la distribución de los datos, para ello considerando el tamaño de la muestra de estudio (62 participantes) y se escogió la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov la cual se aplica cuando la muestra es mayor a 50 unidades, además para analizar la incidencia de la variable independiente sobre la dependiente se plantearon una hipótesis general y una nula ( $H_0$ ) con un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ .

**Tabla 2**

*Prueba de normalidad.*

Variables	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	,168	62	,000
Satisfacción laboral	,064	62	,200*

*Nota.* Anexo 6

**Interpretación.** En cuanto a la tabla 2, se observa que la variable habilidades blandas no sigue una distribución normal, ya que su nivel de significancia fue de 0,00. Esto indica que los datos de esta variable presentan una distribución atípica y no se ajusta a un patrón de normalidad. En contraste, la variable satisfacción laboral mostró una significancia de 0,200, lo que sugiere que sus datos se ajustan a una distribución normal. Por lo tanto, se acepta la hipótesis de estudio y se concluye que la prueba más adecuada para analizar la relación entre estas variables es la Rho de Spearman.

**Del objetivo general.** Determinar la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad.

**Tabla 3**

*Correlación entre el nivel de habilidades blandas y la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad.*

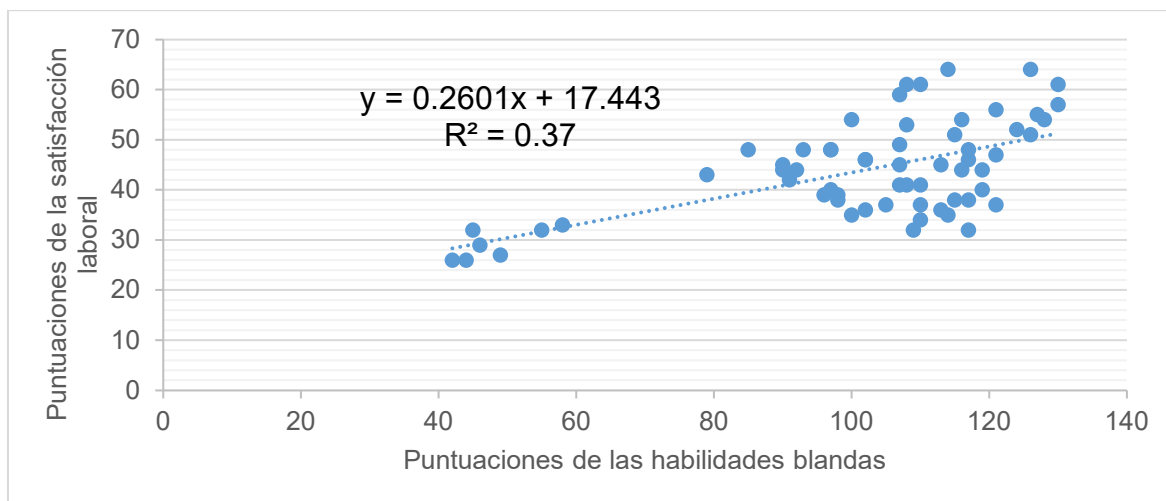
Tabla de contingencia		Satisfacción laboral				
		Deficiente	Regular	Eficiente	Total	
Habilidades blandas	Bajo	f	6	1	0	7
		%	9,7%	1,6%	0,0%	11,3%
	Regular	f	0	8	0	8
		%	0,0%	12,9%	0,0%	27,4%
	Alto	f	2	28	17	47
		%	3,2%	45,2%	27,4%	61,3%
Total	f	8	46	8	62	
	%	12,9%	59,7%	27,4%	100,0%	

*Nota.* (Anexo 6).

Rho de Spearman	Satisfacción laboral
	Coefficiente de correlación ,479**
Habilidades blandas	Sig. (bilateral) ,000
	N 62

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** De acuerdo a la tabla 3, se puede observar que un 27,4% presenta un rendimiento alto en habilidades blandas, y su satisfacción laboral se encuentra en un nivel eficiente, además el 12,9% de los encuestados muestra un rendimiento regular en habilidades blandas y en satisfacción laboral; y un 9,7%, muestra un bajo rendimiento en habilidades blandas, y al mismo tiempo reportan una satisfacción laboral deficiente. Adicionalmente, se ha determinado que existe una relación significativa entre estas variables, con un p-valor de 0.000. Asimismo, se observa una correlación positiva media (Rho = 0,479. Aceptando la hipótesis general de estudio.



**Figura 1**

*Dispersión entre las puntuaciones de las variables de estudio.*

**Interpretación.** En concordancia a la figura 1, el modelo de regresión lineal muestra que las habilidades blandas tienen una incidencia moderada (37 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.37$ ). Además, según el valor de la pendiente ( $y = 0.2601x + 17.443$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambas variables, asimismo indica que, por cada unidad de aumento en las habilidades blandas, se espera un incremento de 0.2601 en la satisfacción laboral.

#### 4.1. Del análisis descriptivo

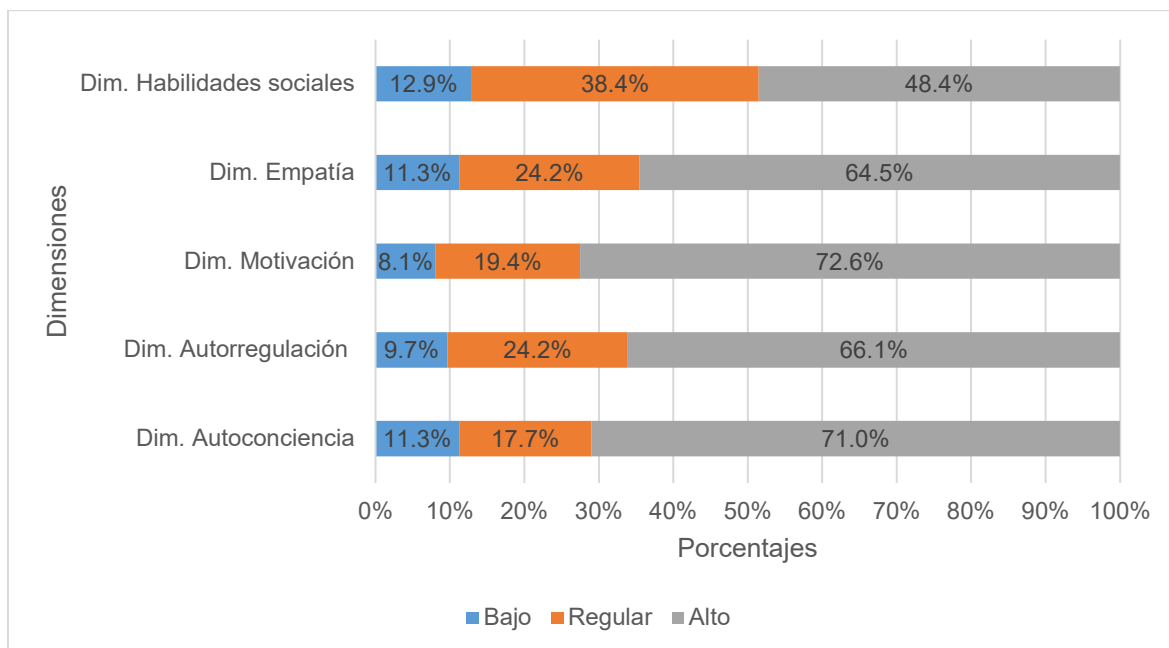
Del objetivo específico 1: Describir el nivel de manejo de habilidades blandas en funcionarios de la municipalidad.

**Tabla 4**

*Nivel de habilidades blandas en funcionarios de la municipalidad provincial.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	7	11,3 %
Regular	8	12,9 %
Alto	47	75,8 %
Total	62	100,0 %

*Nota.* (Anexo 6).



**Figura 2**

*Nivel de habilidades blandas según dimensiones en funcionarios.*

**Interpretación.** En concordancia a los datos de la tabla 4 y figura 2, los resultados muestran que el 75,8% de los funcionarios alcanza un nivel alto en el manejo de habilidades blandas. Por otro lado, se aprecia que el 12,9% de los funcionarios tiene un nivel regular en el manejo de habilidades blandas y el 11,3% de los funcionarios presenta un nivel bajo en el manejo de habilidades blandas. En cuanto a las dimensiones, en la autoconciencia, el 71% de los participantes está en nivel alto, mientras que el 17,7% regular y el 11,3 % bajo; respecto a la dimensión autorregulación, el 66,1 % de los participantes presenta un nivel alto, el 24,2% regular y el 9,7% bajo; en cuanto a la dimensión de motivación, el 72,6 % de los participantes tiene un nivel alto, el 19,4% regular y el 8,1 % bajo; en la dimensión de empatía, el 64,5% de los participantes presenta un nivel alto, el 24,2% regular y el 11,3 % bajo; por último, en la dimensión de habilidades sociales, el 48,9% de los participantes presenta un nivel alto, el 38,4% regular y el 12,9% ha alcanzado un nivel bajo.

Del objetivo específico 2. identificar el nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial.

**Tabla 5***Nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	8	12,9 %
Regular	37	59,7 %
Eficiente	17	27,4 %
Total	62	100,0 %

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** De lo expuesto en la tabla 5, se observa que más de la mitad (59.7%) de los funcionarios reporta un nivel regular de satisfacción laboral, mientras que, un grupo significativo (27.4%) manifiesta un nivel de satisfacción laboral eficiente y el 12.9 % valora como deficiente la satisfacción laboral.

#### 4.2. Análisis correlacional causal

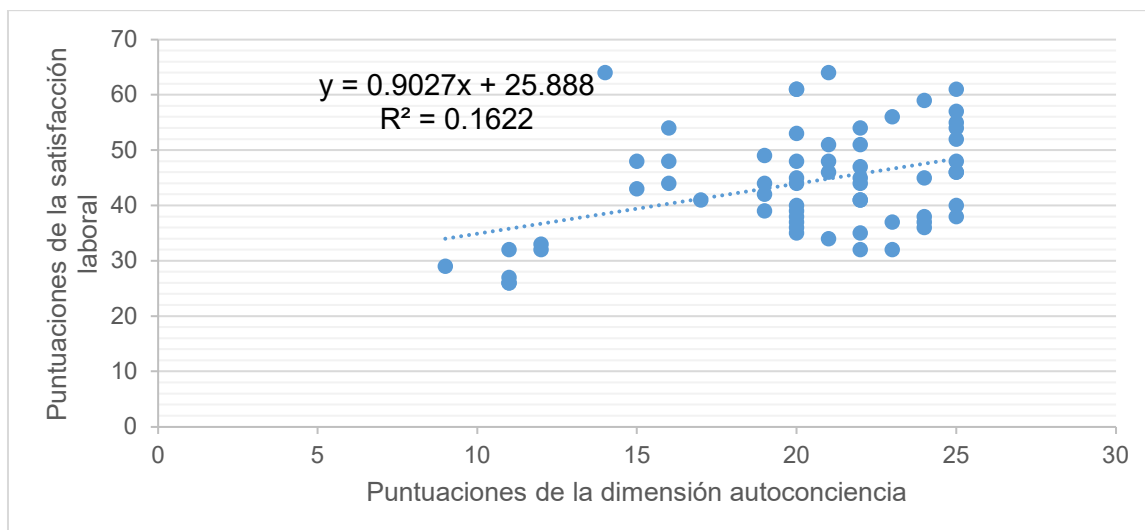
Del objetivo específico 3: establecer la incidencia de la dimensión autoconciencia en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial.

**Tabla 6***Incidencia de la dimensión autoconciencia en la satisfacción laboral.*

Rho de Spearman	Satisfacción laboral	
	Coeficiente de correlación	,315*
Dim. autoconciencia	Sig. (bilateral)	,013
	N	62

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** Según la tabla 6, existe una relación significativa entre los elementos analizados (p-valor=0.013) asimismo, se observa una correlación positiva baja, (Rho=0,315). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión autoconciencia, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.



**Figura 3**

*Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión autoconciencia y la variable satisfacción laboral.*

**Interpretación.** Según la figura 3, el modelo de regresión lineal muestra que la dimensión autoconciencia tiene una incidencia baja (16,22 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.1622$ ), además, según el valor de la pendiente ( $y = 0.9027$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambos elementos, asimismo indica que, por cada unidad de aumento en la dimensión autoconciencia, se espera un incremento de 0.9027 en la satisfacción laboral.

Del objetivo específico 4. establecer la incidencia de la dimensión autorregulación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial.

**Tabla 7**

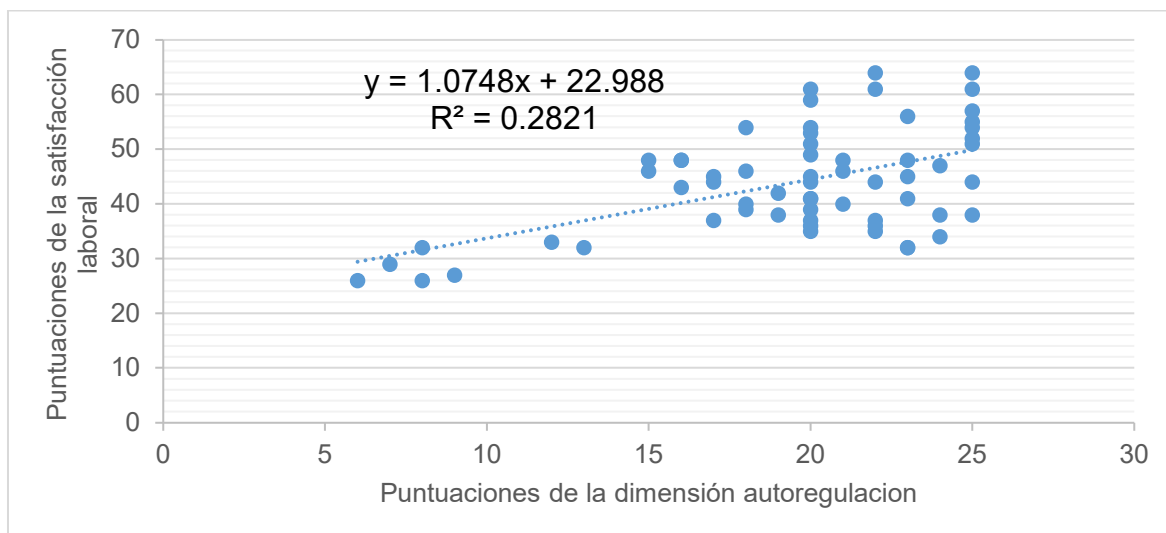
*Incidencia de la dimensión autorregulación en la satisfacción laboral.*

Rho de Spearman		Satisfacción laboral
	Coeficiente de correlación	,389**
Dim. autorregulación	Sig. (bilateral)	,002
	N	62

*Nota.* (Anexo 6).



**Interpretación.** Respecto a la tabla 7, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.002) asimismo, se observa una correlación positiva baja, ( $Rho=0,389$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión autorregulación, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.



**Figura 4**

*Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión autorregulación y la variable satisfacción laboral.*

**Interpretación.** Según la figura 4, el modelo de regresión lineal muestra que la dimensión autorregulación tiene una incidencia media (28,21 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.2821$ ), además, según el valor de la pendiente ( $y = 1.0748$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambos elementos, asimismo indica que, por cada unidad de aumento en la dimensión autorregulación, se espera un incremento de 1.0748 en la satisfacción laboral.

Del objetivo específico 5: establecer la incidencia de la dimensión motivación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad provincial.

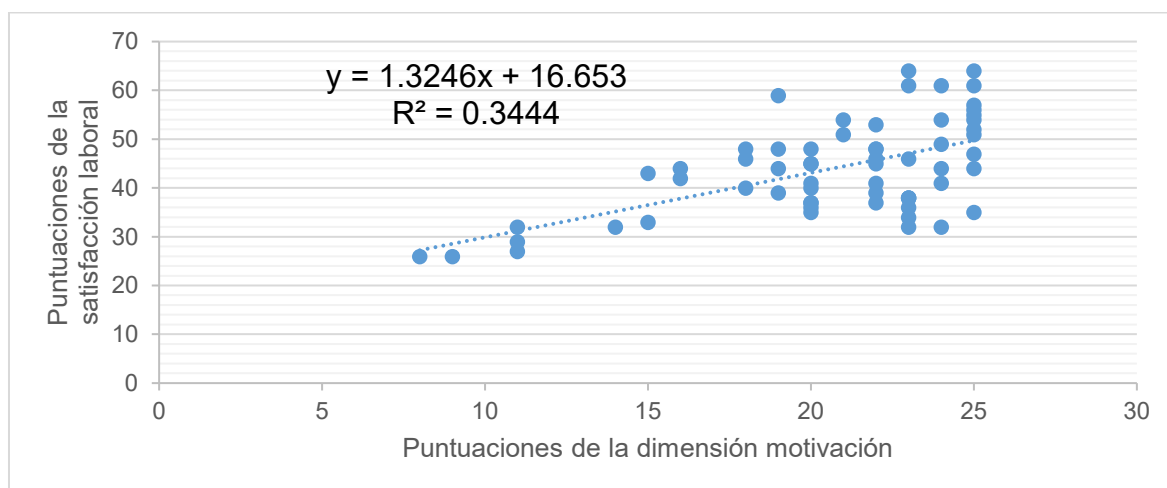
**Tabla 8**

*Incidencia de la dimensión motivación en la satisfacción laboral.*

Rho de Spearman		Satisfacción laboral
Dim. Motivación	Coefficiente de correlación	,494**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	62

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** En concordancia a la tabla 8, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.000) asimismo, se observa una correlación positiva moderada, ( $Rho=0,494$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión motivación, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.



**Figura 5**

*Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión motivación y la variable satisfacción laboral.*

**Interpretación.** En cuanto a la figura 5, el modelo de regresión lineal muestra que la dimensión motivación tiene una incidencia positiva regular (34,4 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.344$ ), además, según el valor de la pendiente ( $y= 1.3246$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambos elementos, asimismo indica que, por cada unidad de

aumento en la dimensión motivación, se espera un incremento de 1.3246 en la satisfacción laboral.

Del objetivo específico 6: establecer la incidencia de la dimensión empatía en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad.

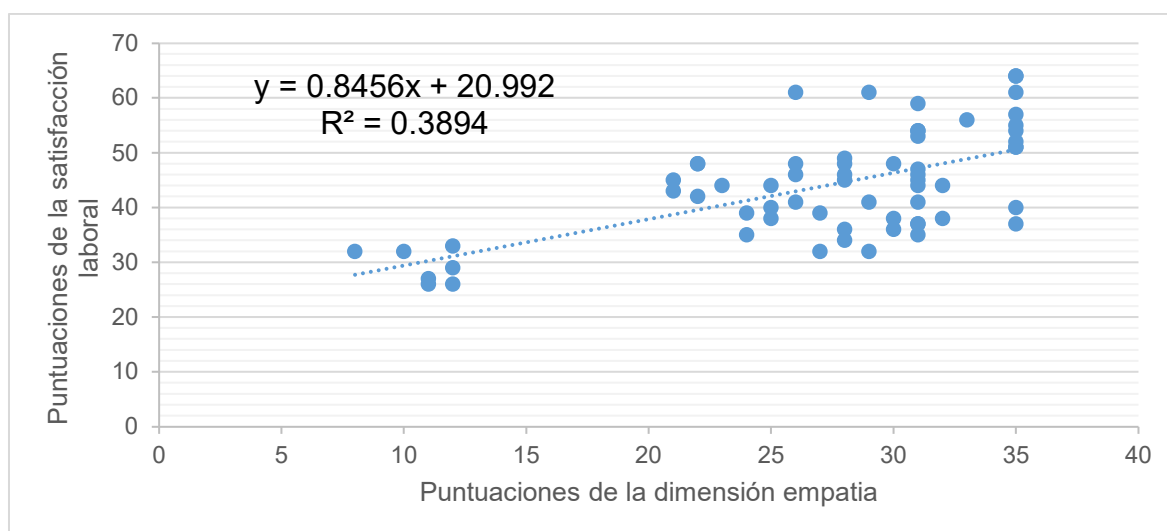
**Tabla 9**

*Incidencia de la dimensión empatía en la satisfacción laboral.*

Rho de Spearman	Satisfacción laboral	
	Coefficiente de correlación	,544**
Dim. Empatía	Sig. (bilateral)	,000
	N	62

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** Según la tabla 9, existe una relación significativa entre los elementos analizados (p-valor=0.000) asimismo, se observa una correlación positiva moderada, (Rho=0,544). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión empatía, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.



**Figura 6**

*Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión empatía y la variable satisfacción laboral.*

**Interpretación.** Según la figura 6, el modelo de regresión lineal muestra que la dimensión empatía tiene una incidencia positiva regular (38,9 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.3894$ ), además, según el valor de la pendiente ( $y = 0.8456$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambos elementos, asimismo indica que, por cada unidad de aumento en la dimensión empatía, se espera un incremento de 0.8456 en la satisfacción laboral.

Del objetivo específico 7, establecer la incidencia de la dimensión habilidades sociales en la satisfacción laboral de los funcionarios en la municipalidad.

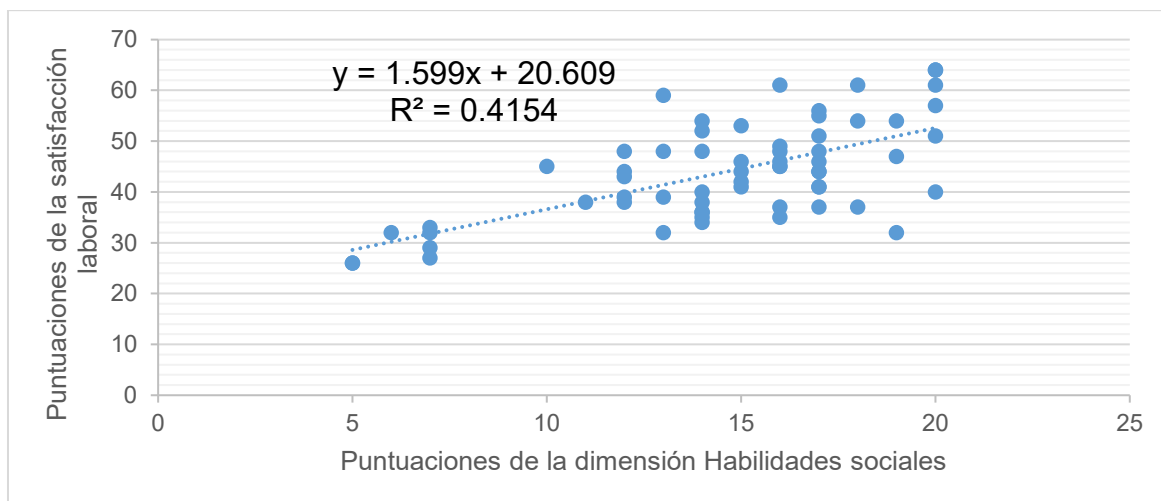
**Tabla 10**

*Incidencia de la dimensión habilidades sociales en la satisfacción laboral.*

Rho de Spearman	Satisfacción laboral	
	Coeficiente de correlación	,560**
Dim. habilidades sociales	Sig. (bilateral)	,000
	N	62

*Nota.* (Anexo 6).

**Interpretación.** En concordancia a la tabla 10, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p\text{-valor}=0.000$ ) asimismo, se observa una correlación positiva moderada ( $Rho=0,560$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión habilidades sociales, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.



**Figura 7**

*Dispersión entre las puntuaciones de la dimensión habilidades sociales y la variable satisfacción laboral.*

**Interpretación.** Según la figura 7, el modelo de regresión lineal muestra que la dimensión empatía tiene una incidencia positiva regular (41,5 %) en la satisfacción laboral según el coeficiente obtenido ( $R^2 = 0.4154$ ), además, según el valor de la pendiente ( $y = 1.599$ ) es positiva, lo que explica la correlación entre los puntajes de ambos elementos, asimismo indica que, por cada unidad de aumento en la dimensión empatía, se espera un incremento de 1.599 en la satisfacción laboral.

#### 4.3. Contrastación de hipótesis

(Hi) incide de manera positiva las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad.

(Ho) incide de manera negativa las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad.

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,608a	,370	,359	7,679

a. Predictores: (Constante), Habilidades blandas

<b>Coeficientes</b>						
	<i>Coeficiente B</i>	<i>Error estándar</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Intervalo de confianza al 95% de B</i>	
					<i>Inferior</i>	<i>Superior</i>
<i>(constante)</i>	17,443	4,579	3,809	,000	8,284	26,602
<i>Habilidades blandas</i>	,260	,044	5,936	,000	,172	,348

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

<b>ANOVA</b>						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2077,804	1	2077,804	35,235	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	3538,196	60	58,970		
	Total	5616,000	61			

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

b. Predictores: (Constante), Habilidades blandas

**Análisis y decisión:** Al analizar los cuadros, se puede observar que el modelo de regresión muestra un  $R^2 = 0.37$ , lo cual indica que aproximadamente el 37 % del nivel de satisfacción laboral está influenciado por el rendimiento de las habilidades blandas. Además, los coeficientes de 17,443 y 0.260 revelan que la pendiente sigue una tendencia positiva, lo que indica un efecto directo de las puntuaciones de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en la municipalidad. Además, los valores de la prueba "t" demuestran la alta asociación ( $p < 0.001$ ), confirmando la existencia de una correlación causal. Por último, al realizar la prueba de contraste "F", se verifica que el modelo de regresión utilizado es apropiado para explicar la relación entre las variables ( $P\text{-valor} = 0.000 < 0.05$ ). En conclusión, con un nivel de confianza del 95%, se encontró evidencia estadística que respalda la existencia de un impacto directo y significativo de las habilidades blandas en la satisfacción laboral de los funcionarios de la municipalidad.

## V. DISCUSIÓN

En el ámbito institucional, el desarrollo de habilidades blandas en los trabajadores es importante para el éxito de una institución, ya que permiten el establecimiento de relaciones interpersonales efectivas entre los empleados y los ciudadanos, facilitando una gestión más eficiente y efectiva de los recursos públicos (Lazo, 2019). Sin embargo, la falta de estas habilidades en los empleados puede llevar a una baja productividad y a la falta de colaboración en equipo, lo que puede tener un impacto negativo en el nivel de servicio proporcionado por las organizaciones (Jena y Satpathy, 2017). Por lo tanto, es de vital importancia realizar un estudio sobre las habilidades blandas en las instituciones públicas, ya que comprender y desarrollar estas competencias en los empleados es esencial para fortalecer las relaciones interpersonales, mejorar la colaboración en equipo y optimizar la prestación de servicios públicos. Además, al proporcionar a los empleados las herramientas necesarias para desarrollar habilidades blandas, se promueve un ambiente laboral más positivo y colaborativo. Esto, a su vez, se traduce en una mayor satisfacción tanto para los empleados como para los ciudadanos que utilizan los servicios institucionales.

Ante la formulación del problema ¿Cómo incide las habilidades blandas en la satisfacción laboral de los funcionarios de una municipalidad provincial de la región Áncash?, los resultados obtenidos en investigaciones anteriores revelaron que existe un nivel regular de habilidades blandas entre los funcionarios y un nivel medio de satisfacción laboral. Estos resultados brindan un panorama inicial sobre el estado de las habilidades blandas y la satisfacción laboral en la institución. Con respecto a la hipótesis planteada, se estableció una relación positiva, aunque moderada, entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral. Esto implica que a medida que los funcionarios desarrollen y mejoren sus habilidades blandas, es probable que experimenten un mayor nivel de satisfacción en su trabajo. Sin embargo, es importante considerar que esta relación puede estar influenciada por otros factores contextuales y personales.

El estudio se basó en investigaciones a nivel nacional e internacional, lo que permitió obtener una perspectiva más amplia y comparativa sobre la relación entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en diferentes contextos. Al analizar estudios previos, se pudieron identificar similitudes y diferencias, lo que enriqueció el análisis y brindó mayor fundamentación teórica al estudio.

Respecto a la validez interna, se empleó un enfoque cuantitativo que permitió aplicar técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en el marco teórico y al inicio del estudio. Esta elección metodológica contribuyó a asegurar la coherencia entre las afirmaciones iniciales y los resultados obtenidos. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de encuesta y se diseñaron dos escalas valorativas, la primera denominada “habilidades blandas” la cual se basó en la teoría de la inteligencia emocional propuesta por Goleman y adaptada al modelo teórico propuesto por García-Fernández y Giménez-Mas (2010). Y la segunda denominada “satisfacción laboral” la cual se adaptó del modelo teórico de Andia (2022).

Para garantizar la validez de los instrumentos utilizados, se llevó a cabo un procedimiento de validación de contenido mediante el juicio de expertos. En este proceso, participaron tres especialistas con grado de maestro en gestión pública, quienes evaluaron y aprobaron cada instrumento. Se consideró su experiencia en recursos humanos y contabilidad en instituciones públicas para asegurar que los instrumentos fueran pertinentes y adecuados para medir las variables de habilidades blandas y satisfacción laboral. En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, se realizó una prueba piloto en la Municipalidad Distrital de Nuevo Chimbote, donde participaron 12 personas con características similares a la muestra. Esta prueba permitió evaluar la consistencia interna de los instrumentos y su capacidad para obtener resultados consistentes. Los resultados de la prueba piloto arrojaron un coeficiente de confiabilidad de 0.888 para la escala de habilidades blandas y 0.834 para la escala de satisfacción laboral. Estos valores indican que los instrumentos son altamente confiables para medir las variables correspondientes.



En relación a la validez externa, los resultados del estudio son transferibles debido a que se trabajó con la muestra censal del estudio, lo que significa que se incluyó a todos los individuos elegibles para participar en la investigación. Al no haber error aleatorio en la selección de la muestra, los resultados son representativos y pueden ser generalizables a otros contextos similares. Además, dado que las municipalidades comparten características y funciones similares en términos de gestión pública, es posible que los resultados y conclusiones del estudio sean relevantes y aplicables en otros contextos municipales que enfrenten desafíos similares en relación a las variables estudiadas.

Del primer objetivo específico, Describir el nivel de manejo habilidades blandas en funcionarios de la municipalidad, se encontró que el 75,8% de los funcionarios alcanza un nivel alto en el manejo de habilidades blandas, mientras que el 11,3% presenta un nivel bajo. En cuanto a las dimensiones, autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía, todas ellas se encuentran calificadas en el nivel alto. Esto puede indicar que los funcionarios son conscientes de sus propias emociones y fortalezas, pueden controlar y regular sus emociones de manera efectiva, tienen una alta motivación para el logro de metas y muestran empatía hacia los demás. Sin embargo, la dimensión de habilidades sociales es evaluada como regular, esto significa que los funcionarios aún tienen áreas de mejora en términos de interacción y colaboración con los demás.

Estos resultados difieren con los hallados por Atau (2022) el determinó que la mayoría de los trabajadores de la municipalidad percibían un nivel regular de habilidades blandas. En cuanto a la dimensión autoconciencia y habilidades sociales, son percibidas como regulares, debido a la falta de programas de capacitación y entrenamiento para mejorar estas habilidades. Asimismo, Ochoa et al. (2022) en su estudio determinó que el 70% de los participantes tiene un nivel medio de habilidades blandas, a nivel de dimensiones se destacó especialmente la dimensión de la autoconciencia, donde el 45% de los participantes demostró tener un nivel alto. De igual manera, Cordero-Clavijo, et al. (2020) demostraron que las dimensiones habilidades sociales, motivación y empatía son clasificadas en el nivel malo con cifras mayores al 70 %, demostrando que existe una clara falta de formación y capacitación por parte del gobierno local. En contraste, Morocho (2022)

en su estudio determinó que el nivel de habilidades blandas es calificado como bueno según el 58 % de los encuestados. En cuanto a la dimensión que presentan un mayor porcentaje de calificación mala, es la motivación (27,7%), en cuanto a las dimensiones autorregulación, empatía y habilidades sociales son percibidas en el nivel bueno.

Concordando teóricamente con Purwanto (2020) quien manifiesta que las habilidades blandas son fundamentales para promover el aprendizaje organizacional y estimular la competencia en las organizaciones. Al fomentar estas habilidades y brindar oportunidades de aprendizaje y colaboración, las organizaciones pueden crear un entorno propicio para la innovación y el desarrollo continuo.

Del segundo objetivo específico, identificar el nivel de satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad, se encontró que más de la mitad (59.7%) indica tener un nivel de satisfacción laboral regular. Esto indica que existe cierta falta de reconocimiento y motivación en el trabajo, lo cual contribuye a una satisfacción laboral promedio. Además, se observaron limitaciones en las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que afecta la percepción de satisfacción laboral de los funcionarios. En cuanto a las dimensiones del reto de trabajo y la condición de trabajo, fueron valoradas en un nivel regular. Por otro lado, la dimensión de remuneración fue clasificada como deficiente según el 56.5% de los encuestados. Esto implica que los funcionarios consideran que su compensación económica no es adecuada en relación con su desempeño y responsabilidades laborales. Además, la insatisfacción con la remuneración puede influir negativamente en la percepción general de satisfacción laboral de los funcionarios.

Dichos resultados coinciden con el estudio de Santisteban (2022), quien encontró que el 50% de los empleados afirmó tener una regular satisfacción laboral, esto indica que existe margen para mejorar su bienestar en el trabajo y aumentar su motivación. Por lo tanto, es importante que la municipalidad tome medidas para mejorar el ambiente laboral y satisfacer las necesidades de sus empleados, con el objetivo de lograr una mayor productividad y satisfacción en el trabajo. Asimismo,

Salazar (2018), encontró que la mayoría de los encuestados (70.96%) opinan que su satisfacción laboral es media. Esto se debe a su insatisfacción con las oportunidades de promoción, las cuales se ven restringidas por las políticas regulatorias nacionales del Ecuador, así como por la incidencia de amistades, cuotas políticas y favoritismos en la selección de personal jerárquico superior. Lo cual es corroborado desde el punto de vista de las teorías relacionadas con Subramanyam y Donthu (2022) quienes mencionan que cuando un empleado percibe que su trabajo le permite satisfacer sus necesidades y valores, su actitud tiende a ser más positiva. Por el contrario, cuando existe una brecha significativa entre las expectativas del empleado y su experiencia en el trabajo, puede generar insatisfacción laboral.

Del objetivo principal, establecer la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de la municipalidad. Se determinó que existe una relación significativa entre estas variables, con un p-valor de 0.000. asimismo, se observa una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,479$ ). Esta correlación indica que a medida que aumenta el nivel de manejo de habilidades blandas, también tiende a aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Estos datos concuerdan con Palma (2021) quien determinó una correlación positiva moderada entre las variables, con un valor  $Rho$  de 0,528 y un valor p-valor estadísticamente significativo de  $0,00 < 0,05$ . Estos resultados sugieren que cuanto mayor sea el nivel de habilidades blandas entre los docentes, mayor será su satisfacción laboral. A su vez, Cruzalegui et al. (2021) encontraron una relación significativa y positiva entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral, con valores estadísticos de  $Sig.=0.000$  y  $Rho=0.431$ . Es decir que, las habilidades blandas desempeñan un papel importante en la satisfacción laboral de los empleados. Desde el punto de vista de las teorías relacionadas concuerda con Yarmino y Bass (1990) ellos manifiestan que, por medio de la Teoría del liderazgo transformacional, los líderes pueden influir positivamente en sus seguidores al inspirarlos, motivarlos y elevar su nivel de compromiso. Al adoptar este enfoque de liderazgo, se fomenta el desarrollo de habilidades blandas que mejoran la calidad de trabajo, la colaboración y el desempeño general de los trabajadores,

contribuyendo así al logro de los objetivos de la municipalidad y al bienestar de la comunidad que sirve.

Del tercer objetivo específico, establecer la incidencia de la dimensión autoconciencia en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.013) asimismo, se observa una correlación positiva baja, ( $Rho=0,315$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión autoconciencia, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.

Resultados parecidos fueron hallados por Cruzalegui et al. (2021) quienes detectaron correlación positiva moderadas, directa y significativa entre satisfacción laboral y el autoconocimiento con un valor de  $Sig.=0.000$  y  $Rho=0.402^{**}$ . Esto indica que el grado de autoconocimiento de los individuos puede influir en su nivel de satisfacción en el trabajo. Coincidiendo teóricamente con Sierra (2021) el menciona que las personas conscientes de sus emociones pueden desarrollar habilidades para manejarlas de manera efectiva y mantener un equilibrio emocional en el trabajo. Esto les permite lidiar mejor con el estrés, los desafíos y las dificultades laborales, lo que contribuye a una mayor satisfacción en el trabajo.

Del cuarto objetivo específico, establecer la incidencia de la dimensión autorregulación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.002) asimismo, se observa una correlación positiva baja, ( $Rho=0,389$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión autorregulación, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.

Estos datos concuerdan con Palma (2021) quienes detectaron correlación positiva moderada entre satisfacción laboral y la dimensión autorregulación. Asimismo, Cruzalegui et al. (2021) en su estudio determinaron que la dimensión autorregulación y la dimensión de satisfacción laboral tenían una correlación moderada, directa y significativa, con un valor de  $Sig.=0.006$  y un coeficiente de  $Rho$  de  $0.302^*$ . Esto indica que la capacidad de controlar y regular las emociones y los impulsos en el entorno laboral está asociada con una mayor satisfacción en el

trabajo, ya que la autorregulación puede contribuir a un mayor bienestar laboral y a una adaptación efectiva a las demandas laborales. Coincidiendo teóricamente Ramírez y Zavaleta (2018) quienes manifiestan que, aquellos que son capaces de autorregularse tienen más probabilidades de ser flexibles, resilientes y adaptarse de manera positiva a las circunstancias laborales contribuyendo a un mayor sentido de control y satisfacción en el trabajo.

Del quinto objetivo específico, establecer la incidencia de la dimensión motivación en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.000) asimismo, se observa una correlación positiva moderada, ( $Rho=0,494$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión motivación, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.

Estos resultados guardan relación con el estudio de Palma (2021) quien determinó una correlación positiva moderada entre satisfacción laboral y la motivación, esto indica que el grado de motivación de los individuos puede influir en su nivel de satisfacción en el trabajo. Asimismo, coincide con lo mencionado por Biedma-Ferrer (2021) quien menciona que una alta motivación genera compromiso, autonomía, logro de metas y reconocimiento en el trabajo, lo que conduce a una mayor satisfacción laboral, ya que fomentar un entorno laboral que promueva la motivación y brinde oportunidades de crecimiento y reconocimiento puede influir positivamente en la satisfacción laboral de los empleados y, en última instancia, en su bienestar general.

Del sexto objetivo específico establecer la incidencia de la dimensión empatía en la satisfacción laboral en los funcionarios de la municipalidad, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.000) asimismo, se observa una correlación positiva moderada, ( $Rho=0,544$ ). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión empatía, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.

Estos datos concuerdan con Cruzalegui et al. (2021) quienes estimaron una baja correlación entre la empatía y la satisfacción laboral, con un valor de

Sig.=0.022 y un coeficiente de correlación de Rho=0.256\*. Resultados similares son los hallados en el estudio de Palma (2021) quien detectó la existencia de correlación positiva moderadas entre satisfacción laboral y empatía (valor Rho: 0,425,  $p=0,00 < 0,05$ ). Es decir que a medida que aumenta el nivel de empatía, también tiende a aumentar la satisfacción laboral, demostrando que la empatía puede tener un impacto en la satisfacción laboral al promover un ambiente laboral más positivo y favorecer la colaboración y el apoyo mutuo. Coincidiendo con el planteamiento teórico de Helens-Hart y Engstrom (2021) el manifiesta que, en el ámbito laboral, la empatía juega un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo. Los líderes empáticos son capaces de entender las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores, lo que fortalece el compromiso y la motivación de los equipos.

Del séptimo objetivo específico establecer la incidencia de la dimensión habilidades sociales en la satisfacción laboral de los funcionarios en la municipalidad, existe una relación significativa entre los elementos analizados ( $p$ -valor=0.000) asimismo, se observa una correlación positiva moderada (Rho=0,560). Esto sugiere que a medida que aumenta el rendimiento en la dimensión habilidades sociales, también tiende a aumentar la satisfacción laboral.

Dichos resultados afirman lo mencionado por Agran, et al. (2016) quienes mencionan que las habilidades sociales tienen una incidencia significativa en la satisfacción laboral por varias razones, ya que promueven relaciones interpersonales saludables y positivas en el trabajo estableciendo conexiones sólidas y significativas con sus colegas, superiores y subordinados. Estas relaciones sólidas y positivas generan un mayor sentido de pertenencia, apoyo y satisfacción en el trabajo.

En relación a las implicancias teóricas del estudio sobre habilidades blandas, es válido considerar que estas habilidades están fundamentadas en aspectos subjetivos y perceptuales de los individuos. Por lo tanto, su efectividad puede variar en función de la interpretación individual y las experiencias de los empleados en su entorno laboral. Para obtener una comprensión más profunda, es necesario realizar

investigaciones adicionales que exploren cómo se forman y desarrollan estas percepciones.

Una estrategia para obtener información detallada sobre las experiencias y perspectivas de los empleados en relación a las habilidades blandas es a través de entrevistas. Estas entrevistas pueden proporcionar valiosos conocimientos sobre cómo los empleados perciben y experimentan las habilidades blandas en su día a día laboral. Sería interesante analizar los patrones emergentes y las narrativas compartidas por los trabajadores, con el objetivo de identificar los factores que influyen en su percepción de estas habilidades y cómo las aplican en su desempeño laboral. Además, es importante considerar que las habilidades blandas pueden ser incididas por diversos factores contextuales, como la cultura organizacional, el liderazgo, las políticas de recursos humanos y las dinámicas de trabajo en equipo. Estos elementos pueden interactuar con las habilidades blandas de los empleados y afectar su impacto en la satisfacción laboral y el rendimiento.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** Del objetivo general, se concluye que las habilidades blandas inciden en un 37% ( $R^2 = 0.37$ ) en la satisfacción laboral. Adicionalmente, se ha determinado que existe una relación significativa entre estas variables, con un p-valor de 0.000. Asimismo, se observa una correlación positiva moderada ( $Rho = 0,479$ ). Es decir, cuando los funcionarios cuentan con habilidades blandas desarrolladas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad a diferentes situaciones, estas inciden de manera positiva en la satisfacción laboral de los empleados de la institución.

**Segunda:** Del objetivo específico 1, se concluye que el nivel de las habilidades blandas en la municipalidad, según la evaluación de la mayoría de encuestados (75,8 %) es de nivel alto, así como a nivel de sus dimensiones: autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía.

**Tercera:** Del objetivo específico 2, se concluye que el nivel de satisfacción laboral en la municipalidad es de nivel regular según más de la mitad de los encuestados (59.7 %) así como a nivel de sus dimensiones reto de trabajo y condiciones de trabajo, excepto la dimensión remuneración que es valorada como deficiente.

**Cuarta:** Del objetivo específico 3, se concluye que la dimensión autoconciencia incide el 16.2% en la satisfacción laboral. Además, se destaca la existencia de una relación significativa entre los elementos analizados con un p-valor de 0.013 y una correlación positiva baja de  $Rho=0.315$ . Demostrando que la autoconciencia incide de manera positiva en el ámbito laboral, impactando directamente en la mejora de la satisfacción laboral. Pues al reconocer las fortalezas y áreas de desarrollo, se puede tomar decisiones más informadas y establecer metas realistas, lo que a su vez promueve un entorno laboral más saludable y productivo.

**Quinta:** Del objetivo específico 4, se concluye que la dimensión autorregulación incide el 28.2% en la satisfacción laboral. Además, se encontró una relación significativa entre los elementos analizados con un p-valor de 0.002, y se



observa una correlación positiva baja de  $Rho=0,389$ . Demostrando que la autorregulación incide de manera positiva en el bienestar y la satisfacción laboral de los trabajadores, ya que, al gestionar eficazmente las emociones, mantener el equilibrio y tomar decisiones conscientes, se fomenta un ambiente más armonioso y productivo, lo que contribuye en última instancia a un mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

**Sexta:** Del objetivo específico 5, se concluye que la dimensión de motivación tiene una incidencia del 38.94% en la satisfacción laboral. Además, se encontró una relación altamente significativa entre los elementos analizados, como lo indica el p-valor de 0.000, y se observa una correlación positiva moderada de  $Rho=0,544$ . Demostrando que la dimensión motivación incide de manera positiva en la mejora de la satisfacción y el rendimiento de los empleados en su lugar de trabajo. Es decir, cuando los trabajadores encuentran un propósito significativo en sus tareas, experimentan un impulso interno que no solo eleva su compromiso, sino que también alimenta un ambiente laboral más inspirador y eficiente, resultando en un aumento general en la satisfacción y el rendimiento laboral.

**Séptima:** Del objetivo específico 6, se concluye que la dimensión de empatía tiene una incidencia del 34.4% en la satisfacción laboral. Asimismo, se destaca una relación altamente significativa entre los elementos analizados con un p-valor de 0.000 y se observa una correlación positiva moderada de  $Rho=0,494$ . Demostrando que la dimensión empatía incide de forma positiva en la satisfacción y el bienestar de los empleados dentro de su entorno de trabajo. Pues al comprender y resonar con las emociones y perspectivas de los demás, se establecen relaciones más sólidas y colaborativas, lo que crea un clima laboral más armonioso y enriquecedor. Esta mayor conexión entre colegas no solo eleva la satisfacción laboral, sino que también contribuye a un mayor sentido de pertenencia y apoyo mutuo en el lugar de trabajo.

## VII. RECOMENDACIONES

Al alcalde de la municipalidad provincial:

**Primera:** Implementar programas de capacitación continúa enfocados en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, y trabajo en equipo. Estos talleres y cursos permitirán a los empleados fortalecer sus competencias interpersonales, promoviendo un ambiente laboral más armonioso y colaborativo.

**Segunda:** Promover programas de reconocimiento en la municipalidad para valorar y premiar el esfuerzo, dedicación y logros sobresalientes de los empleados a través de bonificaciones, menciones públicas, premios, entre otros, con la finalidad de motivar y fomentar la excelencia entre los trabajadores, estimulando una cultura de alto desempeño y compromiso con los objetivos organizacionales, y mejorando la satisfacción laboral en la institución.

**Tercera:** Fomentar programas de coaching para potenciar habilidades blandas en empleados municipales, centrándose en mejorar la resolución de conflictos y liderazgo, con el fin de promover una cultura organizacional más satisfactoria y una prestación de servicios de mayor calidad a la comunidad.

**Cuarta:** Establecer un sistema de seguimiento y evaluación dirigido a los funcionarios de la institución, por medio de encuestas periódicas que buscan medir la satisfacción laboral con el propósito es potenciar tanto el bienestar como el rendimiento de los empleados, lo que repercutirá en una mayor eficiencia en la prestación de servicios y el cumplimiento de los objetivos municipales.

**Quinta:** Promover programas de bienestar laboral que se enfoquen en actividades destinadas a fortalecer y desarrollar habilidades sociales y emocionales entre los empleados, a través de talleres sobre la motivación y la empatía, con el fin de potenciar el crecimiento personal y profesional de sus empleados, lo que se traducirá en un aumento en su confianza y autoestima

beneficiando directamente la calidad de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

A futuros investigadores:

**Sexta:** Considerar la utilización de un enfoque mixto en la investigación, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, para obtener una visión más completa y profunda de la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral.

## REFERENCIAS

- Abellán, M., Candeloro, A., López, C., y Hernández, D. (2020). VII. Soft skills, unas habilidades en auge en Europa. *Perspectivas españolas en la Educación: mejores prácticas para el siglo XXI*, 147. [https://www.researchgate.net/publication/342183140\\_Soft\\_Skills\\_Unas\\_Habilidades\\_En\\_Auge\\_En\\_Europa](https://www.researchgate.net/publication/342183140_Soft_Skills_Unas_Habilidades_En_Auge_En_Europa)
- Adhvaryu, A., Kala, N., y Nyshadnam, A. (2016). Soft skills to pay the bills: Evidence from female garment workers. *Unpublished. Ann Arbor: University of Michigan*. <https://www.theigc.org/sites/default/files/2016/06/AKN-PACE-June-2016.pdf>
- Agran, M., Hughes, C., Thoma, C., y Scott, L. (2016). Employment social skills: What skills are really valued? *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, 39(2), 111-120. <https://doi.org/10.1177/2165143414546741>
- Alam, A., y Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://n9.cl/sf6gw>
- Alarcón, J., Camacho, L., Alarcon, C., y Sánchez, G. (2021). Programa de Habilidades Blandas para la calidad en la Inversión Pública de la Municipalidad Provincial de Cutervo. *Revista Científica Emprendimiento Científico Tecnológico*, (2), 23-23. <https://revista.ectperu.org.pe/index.php/ect/article/view/62>
- Arias, J. (2020). Técnicas e instrumentos de investigación científica. *Enfoques Consulting Eirl*. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Avença, I., Domingues, L., y Carvalho, H. (2023). Project Managers soft skills influence in knowledge sharing. *Procedia Computer Science*, 219, 1705-1712. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.464>

- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017) La importancia de las habilidades blandas para las PYMes. <https://conexionintal.iadb.org/2017/09/01/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-pymes/>
- Beheshtifar, M., y Norozy, T. (2013). Social skills: A factor to employees' success. *International Journal of Academic Research in Business and social sciences*, 3(3), 74. <https://n9.cl/nlr6>
- Biedma-Ferrer, J. (2021). Inteligencia emocional: incidencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 8(1), 1-17 <https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/272>
- Chaudhari, T. (2021). Soft Skills: Types, Characteristics and Importance. *Journal of Commerce and Trade*, 16(2), 9–12. <https://doi.org/10.26703/JCT.v16i2-2>
- Concytec (2020). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. *concytec.gob.pe*. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Cordero-Clavijo, A., Córdova-Tobar, N., Moreira-Sarmiento, M., y Quevedo-Jumbo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 5(5), 41-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>
- Cruzalegui, P., Cochán, S., Alomia, D., y Geraldo, L. (2021). Inteligencia emocional y satisfacción laboral del personal Asistencial de la Clínica San Juan de Dios. *Revista Científica Pakamuros*, 9(4), 96-107. <http://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/240/310>
- Dziuba, S., Ingaldi, M., y Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25. <https://sciendo.com/article/10.2478/czoto-2020-0003>

- Factor, Y. (2018). *La teoría de los dos factores de Herzberg y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, año 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio UNSAM <https://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3258>
- Franco, H., Londoño, D., y Ochoa, D. (2017). Habilidades para la vida en jóvenes universitarios: una experiencia investigativa en Antioquia. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, (24), 157-182. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134479>
- García-Fernández, M., y Giménez-Mas, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/5634/909-3273-1-PB.pdf?seque>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. EUA: Bantam Books.
- González-Molina, M., Enciso-Galindo, B., Arciniegas-Hurtado, L., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P., y Arévalo-Peña, L. (2020). Importancia de las Habilidades Blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros con semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Harsh, B. (2022) "The Importance of Soft Skills in the Workplace," *SSRG International Journal of Humanities and Social Science*, vol. 9, no. 2, pp. 21-33, 2022. Crossref, <https://doi.org/10.14445/23942703/IJHSS-V9I2P104>
- Helens-Hart, R., y Engstrom, C. (2021). Empathy as an essential skill for talent development consultants. *Journal of Workplace Learning*, 33(4), 245-258. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2020-0098>

- Hendarman, A., y Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8(2), 139-169. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0076-6>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edición) México: McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGrawHill. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf)
- Jayaram, S., y Musau, R. (2017). Soft skills: What they are and how to foster them. *Bridging the Skills Gap: Innovations in Africa and Asia*, 101-122. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49485-2\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49485-2_6)
- Jena, A., y Satpathy, S. (2017). Importance of soft skills in project management. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6173-6180. <https://n9.cl/f810l>
- Lazo, K. (2019). Interpersonal communication skills of the department heads of city government of Santiago. *International Journal of Social Sciences y Humanities*, (4), 1, 9-21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2548010>
- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil. (04 de julio de 2013). [www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118474-30057](http://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118474-30057)
- Líderes mexicanos (24 de enero, 2023) *La importancia del papel de las habilidades duras y blandas en la contratación*. <https://lideresmexicanos.com/noticias/la-importancia-papel-habilidades/>

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In. MD Dunnette (Ed.), *Handbook Ind. Org. Psyc.* 1297-1349. <https://www.libs.uga.edu/ereserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
- Lotito, F.(2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio (Leadership and Emotional Intelligence: Emotions as a Relevant Part of Business). *RAN-Revista Academia y Negocios*, 8(1). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4018667](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4018667)
- Madero-Gómez, S., y Rodríguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, 13(1), 95-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441958284007>
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK. <https://n9.cl/y7hyi>
- Ministerio de economía y finanzas (MEF) (2019) *Plan nacional de competitividad y productividad*. [https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_y\\_Productividad\\_PNCP.pdf](https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (2021) *Informe Anual del Estado de la Administración Pública 2020*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2212427/IAE%20.pdf?v=1632883108>
- Morocho, A. (2022). *Habilidades blandas en el desempeño laboral del personal de salud del Hospital Básico de Catacocha, Loja, Ecuador 2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110940>
- Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Trabajo. Revista Iberoamericana de relaciones laborales*, 11. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Ochoa, K., López, J., y Rodríguez, J. (2022). Inteligencia emocional y clima laboral en el departamento de recursos humanos de una institución pública de



educación superior de la ciudad de Chihuahua. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 4257-4281. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2557>

OECD (2019) *Government at a Glance 2019*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>

Olvera-Juanico, J., y Ángeles-Arteaga, Z. (2022). Inteligencia emocional. *DIVULGARE Boletín Científico de la Escuela Superior de Actopan*, 9(17), 17-25. <https://doi.org/10.29057/esa.v9i17.8023>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *World Employment Social Outlook: Trends 2017*. International Labour Organization [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_541211.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_541211.pdf)

Ortega, G. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas. Banco de Desarrollo de América Latina (BDAL)*. Informe de Educación. <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf>

Palma, G. (2021). *Habilidades blandas y satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 1267-Lurigancho, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/55354>

Pujol-Cols, L., y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00003.pdf>

Purwanto, A. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156-175. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3985800](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3985800)

- Ramírez, J., y Zavaleta, V. (2018). Inteligencia emocional y desempeño laboral en una empresa constructora privada. 2017. *Revista ciencia y tecnología*, 14(4), 67-79. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>
- Rivas, M. y Rojas, C. (2019). Centros de investigación universitarios, una mirada desde la Ecología del Desarrollo Humano. *Educere*, 23(76), 723-735. <https://www.redalyc.org/journal/356/35660459005/35660459005.pdf>
- Salazar, P. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. Repositorio UASB <http://hdl.handle.net/10644/6348>
- Santisteban, D. (2022). *Satisfacción laboral y su incidencia con la productividad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92410>
- Sierra, A. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión del talento humano. *Aula Virtual*, 2(4), 83-97. <http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/66>
- Subramanyam, P., y Donthu, S. (2022). Job satisfaction on job performance of employees in information technology industry. *Journal of contemporary Issues in Business and Government*, 28(4), 1135-1147. [https://cibgp.com/article\\_19477\\_f71ba839c405eacd15169104f86a3147.pdf](https://cibgp.com/article_19477_f71ba839c405eacd15169104f86a3147.pdf)
- Ugarriza, N. (2001). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn (I-CE) en una muestra de Lima Metropolitana. *Persona*, (4), 129-160. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147118178005.pdf>
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>

Yammarino, F., y Bass, (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>

**Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables**

<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Habilidades blandas</b>	Son aquellas capacidades no técnicas que se relacionan con el comportamiento y la personalidad de un individuo, y que son necesarias para el éxito en el ámbito laboral y en la vida en general, las cuales pueden ser desarrolladas y mejoradas a través de la educación, el entrenamiento y la experiencia laboral (hendarman y cantner, 2018)	Mediante la aplicación del cuestionario de habilidades blandas, se evaluó la variable y sus dimensiones, autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, teniendo en cuenta las percepciones de los funcionarios que conforman una municipalidad de la región Áncash.	Autoconciencia	Conciencia de mis propias emociones	1-2	Ordinal  Bajo: 24 – 56  Regular: 57 – 88  Alto: 89 - 120
				Conciencia de mis fortalezas y limitaciones	3-4	
				Confianza en mí mismo	5	
			Autorregulación	Autocontrol	6-7	
				Flexibilidad adaptativa.	8-9	
				Resiliencia emocional.	10	
			Motivación	Metas desafiantes.	11-12	
				Persistencia determinada.	13-14	
				Orientación al logro.	15	
			Empatía	Comprensión empática.	16-17	
				Sensibilidad emocional.	18-19	
				Perspectiva de otros.	20	
				Relaciones empáticas.	21-22	
			Habilidades sociales	Comunicación efectiva.	23	
Escucha activa.	24					
Resolución colaborativa.	25					
Liderazgo influyente.	26					

<b>Variable de estudio</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Satisfacción laboral</b>	Es la sensación de bienestar y satisfacción que experimentan los empleados en relación con sus trabajos, es decir, en relación con las tareas que realizan, la carga de trabajo, la posibilidad de desarrollar sus habilidades y capacidades, la remuneración que reciben y el ambiente de trabajo en general (Dziuba, et al., 2020).	Mediante la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral, se evaluó la variable y sus dimensiones, reto del trabajo, remuneraciones y condiciones de trabajo, teniendo en cuenta las percepciones de los funcionarios que conforman la municipalidad de la región Áncash.	<b>Reto del trabajo</b>	Identidad de la tarea	1-2	Deficiente: 16 - 32  Regular: 33 - 48  Eficiente: 49 - 64
				Significación de la tarea	3-4	
				Autonomía	5-6	
				Retroalimentación del puesto mismo	7-8	
			<b>Remuneraciones</b>	Satisfacción con los sueldos y salarios	9-10	
			<b>Condiciones de trabajo</b>	Oportunidad y desarrollo de la organización	11-12	
				Características del trabajo	13-14	
				Supervisión	15-16	

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario para medir las habilidades blandas

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para identificar el nivel de percepción de las habilidades blandas en los funcionarios la Municipalidad Provincial de la Región Áncash. Por ello se pide su colaboración, marcando con un aspa "X" la respuesta que considere acertada según su punto de vista con las siguientes alternativas:

1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Nº	Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	<b>Dimensión 1: Autoconciencia</b>	1	2	3	4	5
1	¿Con qué frecuencia estás consciente de tus emociones mientras realizas tus tareas en la municipalidad?					
2	¿Con qué frecuencia puedes identificar y comprender tus emociones en situaciones laborales en la municipalidad?					
3	¿Con qué frecuencia tienes claridad sobre tus fortalezas y habilidades en el desempeño de tu trabajo en la municipalidad?					
4	¿Con qué frecuencia reconoces y aceptas tus limitaciones y áreas de mejora en el ámbito laboral de la municipalidad?					
5	¿Con qué frecuencia te sientes seguro/a de tus habilidades y conocimientos en tu trabajo en la municipalidad?					
	<b>Dimensión 2: Autorregulación</b>	1	2	3	4	5
6	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma y tomar decisiones racionales ante situaciones estresantes en tu trabajo en la municipalidad?					
7	¿Con qué frecuencia puedes controlar tus emociones y reacciones en situaciones laborales desafiantes en la municipalidad?					
8	¿Con qué frecuencia te adaptas y ajustas a los cambios y demandas laborales en la municipalidad?					

9	¿Con qué frecuencia estás dispuesto/a salir de tu zona de confort y probar nuevas formas de hacer las cosas en tu trabajo en la municipalidad?					
10	¿Con qué frecuencia mantienes una actitud positiva y optimista a pesar de los desafíos y obstáculos en tu entorno laboral en la municipalidad?					
	<b>Dimensión 3: Motivación</b>	1	2	3	4	5
11	¿Con qué frecuencia te planteas metas desafiantes y ambiciosas en tu trabajo en la municipalidad?					
12	¿Con qué frecuencia buscas oportunidades para superarte y alcanzar metas más allá de lo requerido en tu puesto de trabajo en la municipalidad?					
13	¿Con qué frecuencia te mantienes firme y perseveras en la consecución de tus metas a pesar de los obstáculos y contratiempos en tu trabajo en la municipalidad?					
14	¿Con qué frecuencia te esfuerzas continuamente hasta lograr tus objetivos en tu puesto de trabajo en la municipalidad?					
15	¿Con qué frecuencia te enfocas en alcanzar resultados y cumplir con altos estándares de desempeño en tu trabajo en la municipalidad?					
	<b>Dimensión 4: Empatía</b>	1	2	3	4	5
16	¿Con qué frecuencia demuestras comprensión y empatía hacia las preocupaciones y sentimientos de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?					
17	¿Con qué frecuencia te esfuerzas por poner en práctica la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás en el entorno laboral de la municipalidad?					
18	¿Con qué frecuencia te das cuenta de las emociones y estados de ánimo de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?					
19	¿Con qué frecuencia te muestras atento/a las necesidades emocionales de los demás y respondes de manera adecuada en el entorno laboral de la municipalidad?					
20	¿Con qué frecuencia te pones en el lugar de tus compañeros de trabajo y tratas de comprender sus puntos de vista y experiencias en la municipalidad?					

21	¿Con qué frecuencia te esfuerzas por mantener una comunicación abierta y respetuosa en tus relaciones laborales en la municipalidad?					
22	¿Con qué frecuencia estableces conexiones y relaciones empáticas con tus compañeros de trabajo en la municipalidad?					
	<b>Dimensión 5: Habilidades sociales</b>	1	2	3	4	5
23	¿En qué medida consideras que tus compañeros de trabajo en la municipalidad se comunican de manera clara y efectiva?					
24	¿En qué medida crees que tus compañeros de trabajo en la municipalidad te escuchan activamente cuando compartes tus ideas o preocupaciones?					
25	¿En qué medida colaboras con tus compañeros de trabajo en la municipalidad para encontrar soluciones a los desafíos y problemas laborales?					
26	¿En qué medida consideras que los líderes en tu entorno laboral en la municipalidad ejercen un liderazgo influyente y motivador?					

Agradezco por su participación y colaboración.



### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Escala valorativa Habilidades blandas	
Nombre instrumento original	Cuestionario "Inteligencia emocional" (García-Fernández y Giménez-Mas, 2010).	
Dimensiones:	autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales	
N° de ítems	26	
Escala de valoración de ítems:	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	
Ámbito de aplicación:	Trabajadores de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash.	
Administración:	Individual	
Duración:	20 minutos (Aproximadamente)	
Objetivo:	Describir las habilidades blandas en una Municipalidad Provincial de la Región Áncash.	
Validez:	Validez de contenido mediante el juicio de tres expertos magísteres en gestión pública en el tema, quienes evaluaron los criterios de: pertinencia, relevancia, claridad y en cada uno de los ítems.	
Confiabilidad:	De acuerdo a los coeficientes de Alpha de Cronbach se determinó un grado de confiabilidad muy alto (Alfa = 0.888)	
Adaptado por:	Olascuaga Cruzado, Eusebia Santana	
Unidades de información:	62 participantes	
Organización:	<b>Dimensión</b>	<b>N° de ítem</b>
	Dim1. Autoconciencia	1 – 5
	Dim2. Autorregulación	6– 10
	Dim3. Motivación	10 – 15
	Dim4. Empatía	16-22
	Dim5. Habilidades sociales	23-26
Nivele de medición de variable	Bajo: 26 - 61 Regular: 67 - 96 Alto: 97 - 130	

## Cuestionario para medir la satisfacción laboral

El presente documento es anónimo y su aplicación será de utilidad para identificar el nivel de percepción de la satisfacción laboral en los funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash. Por ello se pide su colaboración, marcando con un aspa "X" la respuesta que considere acertada según su punto de vista con las siguientes alternativas:

1. Totalmente desacuerdo    2. Desacuerdo    3. De acuerdo    4. Totalmente de acuerdo.

Nº	Ítems	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	<b>Dimensión 1: Reto del trabajo</b>	1	2	3	4
1	Se siente identificado con las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo				
2	Considera que las tareas encomendadas van de acorde con las capacidades y habilidades que Ud. Posee.				
3	El trabajo que desempeña contribuye en desarrollo de su vida cotidiana.				
4	Las tareas que desempeña tienen significancia en su vida y su familia.				
5	Tiene autonomía plena para desarrollar sus actividades a su modo.				
6	La organización le ofrece todas las facilidades y libertad para las ejecuciones de sus actividades				
7	Recibe retroalimentación constante por parte de sus jefes.				
8	La retroalimentación es de manera inmediata dando solución a todos los inconvenientes presentados en la institución				
	<b>Dimensión 2: Remuneración</b>	1	2	3	4
9	El sueldo que recibe se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo				
10	El sueldo que recibe satisface todas sus necesidades, cubriendo todos sus gastos				
	<b>Dimensión 3: Condiciones de trabajo</b>	1	2	3	4
11	La organización le ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar las habilidades del personal.				

12	La organización ofrece oportunidades al personal para que se forme académica y profesionalmente en función a las funciones que desempeña.				
13	Se siente Ud. satisfecho con las condiciones ambientales de su puesto de trabajo. .				
14	Considera que la organización se preocupa mucho por la salud y calidad de vida de su personal.				
15	Considera que la supervisión se da con la finalidad de apoyar los inconvenientes que tiene el personal frente a las actividades que desempeño.				
16	La organización aplica supervisión constante de tal manera que dé solución inmediata a todas las falencias				

Agradezco por su participación y colaboración.

### Ficha técnica del instrumento

Nombre:	Cuestionario Satisfacción laboral									
Nombre instrumento original	Cuestionario satisfacción lab. (Andia, 2022)									
Dimensiones:	Reto del trabajo, Remuneración y condiciones de trabajo									
N° de ítems	16									
Escala de valoración de ítems:	1. Totalmente desacuerdo 2. Desacuerdo 3. De acuerdo 4. Totalmente de acuerdo									
Ámbito de aplicación:	Trabajadores de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash.									
Administración:	Individual									
Duración:	20 minutos (Aproximadamente)									
Objetivo:	Identificar el nivel de satisfacción laboral en la una Municipalidad Provincial de la Región Áncash									
Validez:	Validez de contenido mediante el juicio de tres expertos magísteres en gestión pública en el tema, quienes evaluaron los criterios de: pertinencia, relevancia, claridad y en cada uno de los ítems.									
Confiabilidad:	De acuerdo a los coeficientes de Alpha de Cronbach se determinó un grado de confiabilidad muy alto (Alfa = 0.834)									
Adaptado por:	Olascuaga Cruzado, Eusebia Santana									
Unidades de información:	62 participantes									
Organización:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Dimensión</th> <th style="text-align: left;">N° de ítem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Dim1. Reto del trabajo</td> <td>1 – 8</td> </tr> <tr> <td>Dim2. Remuneración</td> <td>9 – 10</td> </tr> <tr> <td>Dim3. condiciones de trabajo</td> <td>11 – 16</td> </tr> </tbody> </table>		Dimensión	N° de ítem	Dim1. Reto del trabajo	1 – 8	Dim2. Remuneración	9 – 10	Dim3. condiciones de trabajo	11 – 16
Dimensión	N° de ítem									
Dim1. Reto del trabajo	1 – 8									
Dim2. Remuneración	9 – 10									
Dim3. condiciones de trabajo	11 – 16									
Nivele de medición de variable	Deficiente: 16 - 32 Regular: 33 - 48 Eficiente: 49 - 64									

**ANEXO 03: Validez de confiabilidad de instrumentos.**

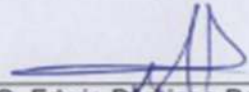
**Certificado de validez de contenido**

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa "Habilidades Blandas"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AUTOCONCIENCIA</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	¿Estás consciente de tus emociones mientras realizas tus tareas en la municipalidad?	x		x		x		
2	Directo	¿Puedes identificar y comprender tus emociones en situaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
3	Directo	¿Tienes claridad sobre tus fortalezas y habilidades en el desempeño de tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
4	Directo	¿Reconoces y aceptas tus limitaciones y áreas de mejora en el ámbito laboral de la municipalidad?	x		x		x		
5	Directo	¿Te sientes seguro/a de tus habilidades y conocimientos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREGULACIÓN</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
6	Directo	¿Logras mantener la calma y tomar decisiones racionales ante situaciones estresantes en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
7	Directo	¿Puedes controlar tus emociones y reacciones en situaciones laborales desafiantes en la municipalidad?	x		x		x		
8	Directo	¿Te adaptas y ajustas a los cambios y demandas laborales en la municipalidad?	x		x		x		
9	Directo	¿Estás dispuesto/a salir de tu zona de confort y probar nuevas formas de hacer las cosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
10	Directo	¿Mantienes una actitud positiva y optimista a pesar de los desafíos y obstáculos en tu entorno laboral en la	x		x		x		

		municipalidad?							
DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN			Si	No	Si	No	Si	No	
11	Directo	¿Te planteas metas desafiantes y ambiciosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
12	Directo	¿Buscas oportunidades para superarte y alcanzar metas más allá de lo requerido en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
13	Directo	¿Te mantienes firme y perseveras en la consecución de tus metas a pesar de los obstáculos y contratiempos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
14	Directo	¿Te esfuerzas continuamente hasta lograr tus objetivos en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
15	Directo	¿Te enfocas en alcanzar resultados y cumplir con altos estándares de desempeño en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
DIMENSIÓN 4: EMPATÍA			Si	No	Si	No	Si	No	
16	Directo	¿Demuestras comprensión y empatía hacia las preocupaciones y sentimientos de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
17	Directo	¿Te esfuerzas por poner en práctica la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
18	Directo	¿Te das cuenta de las emociones y estados de ánimo de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
19	Directo	¿Te muestras atento/a las necesidades emocionales de los demás y respondes de manera adecuada en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
20	Directo	¿Te pones en el lugar de tus compañeros de trabajo y tratas de comprender sus puntos de vista y experiencias en la municipalidad?	x		x		x		
21	Directo	¿Te esfuerzas por mantener una comunicación abierta y respetuosa en tus relaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
22	Directo	¿Estableces conexiones y relaciones empáticas con tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		

DIMENSIÓN 5: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No
23	Directo	¿Consideras que tus compañeros de trabajo en la municipalidad se comunican de manera clara y efectiva?	x		x		x	
24	Directo	¿Crees que tus compañeros de trabajo en la municipalidad te escuchan activamente cuando compartes tus ideas o preocupaciones?	x		x		x	
25	Directo	¿Colaboras con tus compañeros de trabajo en la municipalidad para encontrar soluciones a los desafíos y problemas laborales?	x		x		x	
26	Directo	¿Consideras que los líderes en tu entorno laboral en la municipalidad ejercen un liderazgo influyente y motivador?	x		x		x	

  
 MG. Edwin Domingo Padilla Rivera  
 DNI 32905687

**Certificado de validez de contenido**

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa "SATISFACCIÓN LABORAL"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.	x		x		x		
2	Directo	En la entidad, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.	x		x		x		
3	Directo	En la entidad, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor destacada.	x		x		x		
4	Directo	Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.	x		x		x		
5	Directo	En mi lugar de trabajo, se brindan suficientes oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento.	x		x		x		
6	Directo	En mi entorno laboral, se fomenta el desarrollo de habilidades y competencias.	x		x		x		
7	Directo	En mi lugar de trabajo, existen programas y políticas claras de promoción.	x		x		x		
8	Directo	En mi entorno laboral, se reconocen y promueven las capacidades y el potencial de crecimiento.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: REMUNERACIÓN</b>									
9	Directo	El sueldo que recibe se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo	x		x		x		
10	Directo	El sueldo que recibe satisface todas sus necesidades, cubriendo todos sus gastos	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES DE TRABAJO</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
11	Directo	La organización le ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar las habilidades del personal.	x		x		x		
12	Directo	La organización ofrece oportunidades al personal para que se forme académica y profesionalmente en función a las	x		x		x		



		municipalidad?							
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
11	Directo	¿Te planteas metas desafiantes y ambiciosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
12	Directo	¿Buscas oportunidades para superarte y alcanzar metas más allá de lo requerido en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
13	Directo	¿Te mantienes firme y perseveras en la consecución de tus metas a pesar de los obstáculos y contratiempos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
14	Directo	¿Te esfuerzas continuamente hasta lograr tus objetivos en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
15	Directo	¿Te enfocas en alcanzar resultados y cumplir con altos estándares de desempeño en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Directo	¿Demuestras comprensión y empatía hacia las preocupaciones y sentimientos de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
17	Directo	¿Te esfuerzas por poner en práctica la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
18	Directo	¿Te das cuenta de las emociones y estados de ánimo de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
19	Directo	¿Te muestras atento/a las necesidades emocionales de los demás y respondes de manera adecuada en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
20	Directo	¿Te pones en el lugar de tus compañeros de trabajo y tratas de comprender sus puntos de vista y experiencias en la municipalidad?	x		x		x		
21	Directo	¿Te esfuerzas por mantener una comunicación abierta y respetuosa en tus relaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
22	Directo	¿Estableces conexiones y relaciones empáticas con tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		

DIMENSIÓN 5: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No
23	Directo	¿Consideras que tus compañeros de trabajo en la municipalidad se comunican de manera clara y efectiva?	x		x		x	
24	Directo	¿Crees que tus compañeros de trabajo en la municipalidad te escuchan activamente cuando compartes tus ideas o preocupaciones?	x		x		x	
25	Directo	¿Colaboras con tus compañeros de trabajo en la municipalidad para encontrar soluciones a los desafíos y problemas laborales?	x		x		x	
26	Directo	¿Consideras que los líderes en tu entorno laboral en la municipalidad ejercen un liderazgo influyente y motivador?	x		x		x	



MG. Ralph Stein Rivera Botonares  
DNI 32732260

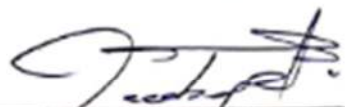
**Certificado de validez de contenido**

Nombre del instrumento: Escala valorativa "Habilidades Blandas"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AUTOCONCIENCIA</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	Directo	¿Estás consciente de tus emociones mientras realizas tus tareas en la municipalidad?	x		x		x		
2	Directo	¿Puedes identificar y comprender tus emociones en situaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
3	Directo	¿Tienes claridad sobre tus fortalezas y habilidades en el desempeño de tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
4	Directo	¿Reconoces y aceptas tus limitaciones y áreas de mejora en el ámbito laboral de la municipalidad?	x		x		x		
5	Directo	¿Te sientes seguro/a de tus habilidades y conocimientos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREGULACIÓN</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
6	Directo	¿Logras mantener la calma y tomar decisiones racionales ante situaciones estresantes en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
7	Directo	¿Puedes controlar tus emociones y reacciones en situaciones laborales desafiantes en la municipalidad?	x		x		x		
8	Directo	¿Te adaptas y ajustas a los cambios y demandas laborales en la municipalidad?	x		x		x		
9	Directo	¿Estás dispuesto/a salir de tu zona de confort y probar nuevas formas de hacer las cosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
10	Directo	¿Mantienes una actitud positiva y optimista a pesar de los desafíos y obstáculos en tu entorno laboral en la	x		x		x		

		municipalidad?							
<b>DIMENSIÓN 3: MOTIVACIÓN</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Directo	¿Te planteas metas desafiantes y ambiciosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
12	Directo	¿Buscas oportunidades para superarte y alcanzar metas más allá de lo requerido en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
13	Directo	¿Te mantienes firme y perseveras en la consecución de tus metas a pesar de los obstáculos y contratiempos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
14	Directo	¿Te esfuerzas continuamente hasta lograr tus objetivos en tu puesto de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
15	Directo	¿Te enfocas en alcanzar resultados y cumplir con altos estándares de desempeño en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 4: EMPATÍA</b>			<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
16	Directo	¿Demuestras comprensión y empatía hacia las preocupaciones y sentimientos de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
17	Directo	¿Te esfuerzas por poner en práctica la habilidad de escuchar activamente y comprender las perspectivas de los demás en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
18	Directo	¿Te das cuenta de las emociones y estados de ánimo de tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
19	Directo	¿Te muestras atento/a las necesidades emocionales de los demás y respondes de manera adecuada en el entorno laboral de la municipalidad?	x		x		x		
20	Directo	¿Te pones en el lugar de tus compañeros de trabajo y tratas de comprender sus puntos de vista y experiencias en la municipalidad?	x		x		x		
21	Directo	¿Te esfuerzas por mantener una comunicación abierta y respetuosa en tus relaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
22	Directo	¿Estableces conexiones y relaciones empáticas con tus compañeros de trabajo en la municipalidad?	x		x		x		

DIMENSIÓN 5: HABILIDADES SOCIALES			Si	No	Si	No	Si	No
23	Directo	¿Consideras que tus compañeros de trabajo en la municipalidad se comunican de manera clara y efectiva?	x		x		x	
24	Directo	¿Crees que tus compañeros de trabajo en la municipalidad te escuchan activamente cuando compartes tus ideas o preocupaciones?	x		x		x	
25	Directo	¿Colaboras con tus compañeros de trabajo en la municipalidad para encontrar soluciones a los desafíos y problemas laborales?	x		x		x	
26	Directo	¿Consideras que los líderes en tu entorno laboral en la municipalidad ejercen un liderazgo influyente y motivador?	x		x		x	



MG. Angel Miguel Chapoñan Reyes  
DNI 44512364

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Escala valorativa "Habilidades Blandas"**

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Edwin Domingo Padilla Rivera

**DNI:** 32905687

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Titulo	Año de expedición	Universidad
01	Maestro en Gestión Publica	13.02.2023	Universidad Cesar Vallejo
02			

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Municipalidad Provincial del Santa	0.8	Sub Gerente de Programas Alimentarios
02	Ministerio de la Producción	0.5	Coordinador Zona 03 Ancash
03			

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023



MG. Edwin Domingo Padilla Rivera  
DNI 32905687

**Certificado de validez de contenido del instrumento:** Escala valorativa "Habilidades Blandas"

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Ralph Stein Rivera Botonares

**DNI:** 32732260

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Magister	2012	Universidad Nacional de Trujillo
02	Ingeniero	2002	Universidad Nacional del Santa

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Nacional de Jaén	04	Docente ordinario e investigador. Coordinador de la EP de Ingeniería de Industrias Alimentarias. Asesor de tesis
02	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	02	Docente contratado. Director de la EP de Ingeniería de Agroindustrial. Asesor de tesis.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023

  
\_\_\_\_\_  
MG. Ralph Stein Rivera Botonares  
DNI 32732260

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Escala valorativa "Habilidades Blandas"**

Observaciones:

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Angel Miguel Chapoñan Reyes

**DNI:** 44512364

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Titulo	Año de expedición	Universidad
01	Ingeniero Agroindustrial	04/12/2014	Universidad Nacional del Santa
02	Maestro en Gestión Pública	14/11/2022	Universidad Cesar Vallejo

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI WARMA	8 años 6 meses	Monitor de Gestión Local
02			
03			

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023



MG. Angel Miguel Chapoñan Reyes  
DNI 44512364

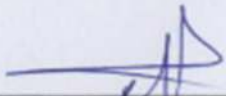


### Certificado de validez de contenido

Nombre del instrumento: Escala valorativa "SATISFACCIÓN LABORAL"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>									
1	Directo	Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.	x		x		x		
2	Directo	En la entidad, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.	x		x		x		
3	Directo	En la entidad, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor destacada.	x		x		x		
4	Directo	Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.	x		x		x		
5	Directo	En mi lugar de trabajo, se brindan suficientes oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento.	x		x		x		
6	Directo	En mi entorno laboral, se fomenta el desarrollo de habilidades y competencias.	x		x		x		
7	Directo	En mi lugar de trabajo, existen programas y políticas claras de promoción.	x		x		x		
8	Directo	En mi entorno laboral, se reconocen y promueven las capacidades y el potencial de crecimiento.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: REMUNERACIÓN</b>									
9	Directo	El sueldo que recibe se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo	x		x		x		
10	Directo	El sueldo que recibe satisface todas sus necesidades, cubriendo todos sus gastos	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
11	Directo	La organización le ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar las habilidades del personal.	x		x		x		
12	Directo	La organización ofrece oportunidades al personal para que se forme académica y profesionalmente en función a las	x		x		x		

		funciones que desempeña.						
13	Directo	Se siente Ud. satisfecho con las condiciones ambientales de su puesto de trabajo. .	x		x		x	
14	Directo	Considera que la organización se preocupa mucho por la salud y calidad de vida de su personal.	x		x		x	
15	Directo	Considera que la supervisión se da con la finalidad de apoyar los inconvenientes que tiene el personal frente a las actividades que desempeña.	x		x		x	
16	Directo	La organización aplica supervisión constante de tal manera que dé solución inmediata a todas las falencias	x		x		x	

  
 MG. Edwin Domingo Padilla Rivera  
 DNI 32905687

**Certificado de validez de contenido**

Nombre del instrumento: Escala valorativa "SATISFACCIÓN LABORAL"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: RETO DEL TRABAJO</b>									
1	Directo	Considero que la remuneración percibida está acorde con mi esfuerzo laboral.	x		x		x		
2	Directo	En la entidad, las recompensas se generan en base a la meritocracia principalmente.	x		x		x		
3	Directo	En la entidad, se otorgan reconocimientos periódicos por la labor destacada.	x		x		x		
4	Directo	Considero que las prestaciones recibidas por mi labor están por encima de la media del mercado laboral.	x		x		x		
5	Directo	En mi lugar de trabajo, se brindan suficientes oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento.	x		x		x		
6	Directo	En mi entorno laboral, se fomenta el desarrollo de habilidades y competencias.	x		x		x		
7	Directo	En mi lugar de trabajo, existen programas y políticas claras de promoción.	x		x		x		
8	Directo	En mi entorno laboral, se reconocen y promueven las capacidades y el potencial de crecimiento.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: REMUNERACIÓN</b>									
9	Directo	El sueldo que recibe se ajusta a las funciones y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo	x		x		x		
10	Directo	El sueldo que recibe satisface todas sus necesidades, cubriendo todos sus gastos	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: CONDICIONES DE TRABAJO</b>									
11	Directo	La organización le ofrece capacitaciones u otras actividades para reforzar las habilidades del personal.	x		x		x		
12	Directo	La organización ofrece oportunidades al personal para que se forme académica y profesionalmente en función a las	x		x		x		

		funciones que desempeña.						
13	Directo	Se siente Ud. satisfecho con las condiciones ambientales de su puesto de trabajo.	x		x		x	
14	Directo	Considera que la organización se preocupa mucho por la salud y calidad de vida de su personal.	x		x		x	
15	Directo	Considera que la supervisión se da con la finalidad de apoyar los inconvenientes que tiene el personal frente a las actividades que desempeña.	x		x		x	
16	Directo	La organización aplica supervisión constante de tal manera que dé solución inmediata a todas las falencias	x		x		x	

  
 MG. Angel Miguel Chapoñan Reyes  
 DNI 44512364

### Certificado de validez de contenido

**Nombre del instrumento:** Escala valorativa "Habilidades Blandas"

Nº	Dirección del ítem	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias/Observaciones
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	
<b>DIMENSIÓN 1: AUTOCONCIENCIA</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
1	Directo	¿Estás consciente de tus emociones mientras realizas tus tareas en la municipalidad?	x		x		x		
2	Directo	¿Puedes identificar y comprender tus emociones en situaciones laborales en la municipalidad?	x		x		x		
3	Directo	¿Tienes claridad sobre tus fortalezas y habilidades en el desempeño de tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
4	Directo	¿Reconoces y aceptas tus limitaciones y áreas de mejora en el ámbito laboral de la municipalidad?	x		x		x		
5	Directo	¿Te sientes seguro/a de tus habilidades y conocimientos en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: AUTORREGULACIÓN</b>			<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	
6	Directo	¿Logras mantener la calma y tomar decisiones racionales ante situaciones estresantes en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
7	Directo	¿Puedes controlar tus emociones y reacciones en situaciones laborales desafiantes en la municipalidad?	x		x		x		
8	Directo	¿Te adaptas y ajustas a los cambios y demandas laborales en la municipalidad?	x		x		x		
9	Directo	¿Estás dispuesto/a salir de tu zona de confort y probar nuevas formas de hacer las cosas en tu trabajo en la municipalidad?	x		x		x		
10	Directo	¿Mantienes una actitud positiva y optimista a pesar de los desafíos y obstáculos en tu entorno laboral en la	x		x		x		

		funciones que desempeña.						
13	Directo	Se siente Ud. satisfecho con las condiciones ambientales de su puesto de trabajo. .	x		x		x	
14	Directo	Considera que la organización se preocupa mucho por la salud y calidad de vida de su personal.	x		x		x	
15	Directo	Considera que la supervisión se da con la finalidad de apoyar los inconvenientes que tiene el personal frente a las actividades que desempeño.	x		x		x	
16	Directo	La organización aplica supervisión constante de tal manera que dé solución inmediata a todas las falencias	x		x		x	

  
 \_\_\_\_\_  
 MG. Ralph Stein Rivera Botonares  
 DNI 32732260

**Certificado de validez de contenido del instrumento: Escala valorativa "Satisfacción laboral"**

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Edwin Domingo Padilla Rivera

**DNI:** 32905687

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Titulo	Año de expedición	Universidad
01	Maestro en Gestión Publica	13.02.2023	Universidad Cesar Vallejo
02			

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

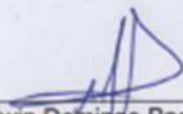
	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Municipalidad Provincial del Santa	0.8	Sub Gerente de Programas Alimentarios
02	Ministerio de la Producción	0.5	Coordinador Zona 03 Ancash
03			

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023

  
\_\_\_\_\_  
MG. Edwin Domingo Padilla Rivera  
DNI 32905687

**Certificado de validez de contenido del instrumento:** Escala valorativa "Satisfacción laboral"

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [x] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Ralph Stein Rivera Botonares

**DNI:** 32732260

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Magister	2012	Universidad Nacional de Trujillo
02	Ingeniero	2002	Universidad Nacional del Santa

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Universidad Nacional de Jaén	04	Docente ordinario e investigador. Coordinador de la EP de Ingeniería de Industrias Alimentarias. Asesor de tesis
02	Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas	02	Docente contratado. Director de la EP de Ingeniería de Agroindustrial. Asesor de tesis.

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023

  
MG. Ralph Stein Rivera Botonares  
DNI 32732260



**Certificado de validez de contenido del instrumento: Escala valorativa "Satisfacción laboral"**

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:**

Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg: Angel Miguel Chapoñan Reyes

**DNI:** 4451236

**Formación académica del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Grado /Título	Año de expedición	Universidad
01	Ingeniero Agroindustrial	04/12/2014	Universidad Nacional del Santa
02	Maestro en Gestión Pública	14/11/2022	Universidad Cesar Vallejo

**Experiencia profesional del validador: (Asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Entidad	Años de experiencia	Cargo/Función
01	Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI WARMA	8 años 6 meses	Monitor de Gestión Local
02			
03			

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Chimbote, 04 de junio del 2023

  
\_\_\_\_\_  
Mg. Angel Miguel Chapoñan Reyes  
DNI 44512364

Análisis de la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Escala valorativa "HABILIDADES BLANDAS"																										
	DIM 1					DIM 2					DIM 3					DIM 4						DIM 5				
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	5	4	4	4	3	4	4	4	2	2	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
2	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
6	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4
7	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
8	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	3	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2
10	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
12	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4

Escala valorativa "habilidades blandas"	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.888	12

**Interpretación.** De acuerdo a los coeficientes de Alfa de Cronbach, se tiene un grado de confiabilidad alta (0.888)

Escala valorativa "SATISFACCIÓN LABORAL"																
	DIM 1								DIM 2		DIM 3					
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3
3	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3
7	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2
9	1	2	2	4	3	3	3	3	2	1	1	2	2	1	4	4
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	3	2	1	1	2	2
12	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	1	3	3	2	3	2

Escala valorativa "satisfacción laboral"	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.834	12

**Interpretación.** De acuerdo a los coeficientes de Alfa de Cronbach, se tiene un grado de confiabilidad alta (0.834)

**Anexo 4:** Autorización de la entidad donde se aplicó la investigación



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA  
CHIMBOTE**

"Año de la Unidad, la paz y el desarrollo"

Chimbote, 10 de julio de 2023.

OFICIO N°167-2023-GRH-MPS

Señor

**DR. ANDRES ALBERTO RUIZ GOMEZ**  
Jefe de la Escuela de Posgrado  
Universidad Cesar Vallejo

Presente.-

ASUNTO : Respuesta solicitud de facilidades para  
alumno.

REF. : Carta S/N-2023.  
Memorando N°001732-2023-GM  
Exp. Adm. N°26018-2023

Me dirijo a usted, expresando mi cordial saludo y en mérito al documento de la referencia, en el que solicita facilidades para el alumno **EUSEBIA SANTANA OLASCUAGA CRUZADO**, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, quien se encuentra desarrollando el trabajo de investigación (Tesis) "Influencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral de los Funcionarios de la Municipalidad Provincial del Santa"

Comunicamos a Ud., que se estará brindando las facilidades solicitadas para el alumno en mención, en el ingreso a las instalaciones de nuestra Comuna, los días lunes 10 al jueves 13 del presente, con la finalidad de recopilar información que necesiten (Durante horario de labores), teniendo en cuenta la seguridad de la información.

Habiéndose atendido el presente, nos despedimos reiterando las muestras de nuestra consideración.

Atentamente,

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA  
GERENCIA RECURSOS HUMANOS  
Abog. Linéa Pérez Esquivel  
GERENTE  
CAS N° 602

cc  
Archiv  
LPE/gm

**Anexo 5:** Autorización de la organización para publicar su identidad en los resultados de las investigaciones

"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

**SOLICITO: AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

**SEÑOR:**  
**ING. LUIS GAMARRA ALOR**  
**ALCALDE DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL SANTA**

Atención:

**ELVIS JOE TERRONES RODRIGUEZ**  
**GERENTE MUNICIPAL**

Presente.-

Yo, **EUSEBIA SANTANA OLASCUAGA CRUZADO**, identificada con DNI N° 32987613; ante Ud. Con todo respeto me presento y expongo:

Que, cursando la Maestría en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo, recorro a su distinguido despacho a fin de poder solicitarle de la forma más cordial y atenta se me permita la **AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES.**

Para lo cual adjuntaré, de manera formal la carta y/o solicitud brindada por la misma Universidad Cesar Vallejo, en donde detalla la información de lo deseado y solicitado.

**POR LO EXPUESTO:**

Ruego a Ud. señor Alcalde se sirva acceder a mi solicitud.

Chimbote, 10 de Julio del 2023



**EUSEBIA SANTANA OLASCUAGA CRUZADO**  
**DNI N° 32987613**

**ADJUNTO:**

- Oficio N°167-2023-GRH-MPS
- Copia de DNI
- Recibo de Pago por derecho a trámite.

Municipalidad Provincial del Santa  
Area de Trámite Documentario



Documento 0000032412-2023  
EXPEDIENTE

Recepcionado 10/07/2023 10:37:04  
Folios : 5

**Anexo 6:** Matriz de puntuaciones las habilidades blandas y la satisfacción laboral en funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash, 2023.

Id	Habilidades blandas											Satisfacción laboral								
	Dim 1		Dim 2		Dim 3		Dim 4		Dim 5		Total		Dim 1		Dim 2		Dim 3		Total	
1	20	A	18	R	20	A	25	R	14	R	97	A	24	R	4	D	12	D	40	R
2	21	A	25	A	25	A	35	A	20	A	126	A	32	E	8	E	24	E	64	E
3	25	A	25	A	25	A	35	A	14	R	124	A	29	E	4	D	19	E	52	E
4	21	A	24	A	23	A	28	A	14	R	110	A	25	E	3	D	6	D	34	R
5	25	A	25	A	25	A	35	A	20	A	130	A	31	E	6	R	20	E	57	E
6	20	A	23	A	20	A	28	A	16	A	107	A	23	R	6	R	16	R	45	R
7	22	A	22	A	24	A	31	A	17	A	116	A	27	E	4	D	13	R	44	R
8	22	A	20	A	24	A	31	A	19	A	116	A	30	E	2	D	22	E	54	E
9	23	A	20	A	20	A	31	A	16	A	110	A	26	E	2	D	9	D	37	R
10	17	R	23	A	22	A	31	A	17	A	110	A	23	R	4	D	14	R	41	R
11	25	A	21	A	18	R	35	A	20	A	119	A	24	R	4	D	12	D	40	R
12	20	A	22	A	25	A	31	A	16	A	114	A	25	E	2	D	8	D	35	R
13	24	A	24	A	23	A	30	A	14	R	115	A	23	R	2	D	13	R	38	R
14	24	A	22	A	23	A	30	A	14	R	113	A	26	E	2	D	8	D	36	R
15	19	R	19	R	16	R	22	R	15	R	91	R	21	R	6	R	15	R	42	R
16	16	R	18	R	21	A	31	A	14	R	100	A	24	R	8	E	22	E	54	E
17	16	R	21	A	22	A	22	R	16	A	97	A	27	E	2	D	19	E	48	R
18	20	A	20	A	23	A	29	A	16	A	108	A	30	E	7	E	24	E	61	E
19	19	R	18	R	19	R	27	A	13	R	96	R	19	R	3	D	17	R	39	R
20	19	R	20	A	24	A	28	A	16	A	107	A	30	E	6	R	13	R	49	E
21	15	R	16	R	20	A	22	R	12	R	85	R	24	R	6	R	18	R	48	R
22	23	A	23	A	23	A	29	A	19	A	117	A	22	R	2	D	8	D	32	D
23	21	A	15	R	18	R	26	R	13	R	93	R	28	E	7	E	13	R	48	R
24	20	A	22	A	24	A	26	R	18	A	110	A	32	E	8	E	21	E	61	E
25	25	A	25	A	25	A	35	A	17	A	127	A	31	E	6	R	18	R	55	E
26	22	A	20	A	20	A	24	R	14	R	100	A	21	R	2	D	12	D	35	R
27	20	A	25	A	25	A	32	A	17	A	119	A	23	R	3	D	18	R	44	R
28	21	A	25	A	25	A	35	A	20	A	126	A	24	R	6	R	21	E	51	E
29	24	A	20	A	19	R	31	A	13	R	107	A	31	E	6	R	22	E	59	E
30	22	A	17	R	20	A	21	R	10	B	90	R	23	R	6	R	16	R	45	R
31	23	A	23	A	25	A	33	A	17	A	121	A	32	E	6	R	18	R	56	E
32	22	A	24	A	25	A	31	A	19	A	121	A	24	R	6	R	17	R	47	R
33	14	R	22	A	23	A	35	A	20	A	114	A	32	E	8	E	24	E	64	E
34	25	A	25	A	23	A	32	A	12	R	117	A	23	R	4	D	11	D	38	R
35	22	A	20	A	20	A	29	A	17	A	108	A	24	R	4	D	13	R	41	R
36	20	A	17	R	20	A	31	A	17	A	105	A	24	R	4	D	9	D	37	R
37	22	A	20	A	24	A	26	R	15	R	107	A	28	E	2	D	11	D	41	R
38	24	A	22	A	22	A	35	A	18	A	121	A	26	E	2	D	9	D	37	R
39	20	A	20	A	22	A	24	R	12	R	98	A	25	E	4	D	10	D	39	R
40	16	R	20	A	19	R	23	R	12	R	90	R	26	E	5	R	13	R	44	R
41	25	A	25	A	25	A	35	A	18	A	128	A	29	E	6	R	19	E	54	E
42	25	A	25	A	25	A	35	A	20	A	130	A	32	E	8	E	21	E	61	E
43	11	B	13	R	14	R	10	B	7	B	55	B	18	R	2	D	12	D	32	D
44	15	R	16	R	15	R	21	R	12	R	79	R	24	R	5	R	14	R	43	R
45	11	B	8	B	8	B	12	B	5	B	44	B	12	D	3	D	11	D	26	D

46	9	B	7	B	11	B	12	B	7	B	46	B	17	R	3	D	9	D	29	D
47	11	B	6	B	9	B	11	B	5	B	42	B	15	D	2	D	9	D	26	D
48	12	B	12	B	15	R	12	B	7	B	58	B	18	R	3	D	12	D	33	R
49	11	B	9	B	11	B	11	B	7	B	49	B	17	R	3	D	7	D	27	D
50	12	B	8	B	11	B	8	B	6	B	45	B	16	D	3	D	13	R	32	D
51	20	A	16	R	19	R	28	A	14	R	97	A	27	E	5	R	16	R	48	R
52	24	A	20	A	22	A	31	A	16	A	113	A	26	E	5	R	14	R	45	R
53	22	A	23	A	24	A	27	A	13	R	109	A	24	R	2	D	6	D	32	D
54	20	A	20	A	22	A	31	A	15	R	108	A	28	E	8	E	17	R	53	E
55	25	A	23	A	22	A	30	A	17	A	117	A	24	R	6	R	18	R	48	R
56	19	R	17	R	16	R	25	R	15	R	92	R	24	R	4	D	16	R	44	R
57	22	A	20	A	21	A	35	A	17	A	115	A	27	E	6	R	18	R	51	E
58	25	A	15	R	18	R	28	A	16	A	102	A	28	E	4	D	14	R	46	R
59	20	A	19	R	23	A	25	R	11	R	98	A	21	R	3	D	14	R	38	R
60	21	A	18	R	22	A	26	R	15	R	102	A	24	R	5	R	17	R	46	R
61	20	A	20	A	20	A	28	A	14	R	102	A	23	R	2	D	11	D	36	R
62	25	A	21	A	23	A	31	A	17	A	117	A	29	E	3	D	14	R	46	R

**Nota:** Escala valorativa “Habilidades blandas” y Escala valorativa “Satisfacción laboral”, en funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash, 2023

### Leyenda:

Para el análisis de la variable habilidades blandas, se asumió los siguientes niveles y rango de puntuaciones:

Rangos	Bajo	Regular	Alto
Dim1. autoconciencia	5-12	13-19	20-25
Dim2. Autorregulación	5-12	13-19	20-25
Dim3. Motivación	5-12	13-19	20-25
Dim4. Empatía	7-17	18-26	27-35
Dim5. Habilidades sociales	4-10	11-15	16-20
Variable: Habilidades blandas	26 - 61	62 - 96	97 - 130

Para el análisis de la variable de estudio satisfacción laboral, se asumió los siguientes niveles y rango de puntuaciones:

Rangos	Deficiente	Regular	Eficiente
Dim1. Retos de trabajo	8 - 16	17 - 24	25 - 32
Dim2. Remuneración	2 - 4	5 - 6	7 - 8
Dim3. Condiciones de trabajo	6 - 12	13 - 18	19 - 24
Variable: satisfacción laboral	16 - 32	33 - 48	49 - 64

## **Anexo 7: Modelo del consentimiento informado UCV**

### **Consentimiento Informado**

Título de la investigación: “Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash.”.

Investigadora: Eusebia Santana, Olascuaga Cruzado

#### **Propósito del estudio:**

Le invitamos a participar en la investigación titulada “Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de una municipalidad provincial de la región Áncash, 2023”, cuyo objetivo es determinar la incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de una Municipalidad Provincial de la Región Áncash, 2023. Esta investigación es desarrollada por un estudiante de posgrado del programa Maestría en Gestión pública, de la Universidad César Vallejo del campus Chimbote, aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad, y con el permiso de una Municipalidad Provincial De La Región Áncash.

Respecto al impacto de la investigación. Permitirá demostrar como las habilidades blandas inciden en la satisfacción laboral contribuyendo al aumento de la productividad, en la institución.

#### **Procedimiento:**

Si usted decide participar en la investigación se realizará una encuesta y entrevista donde se recogerán datos personales y algunas preguntas sobre la investigación titulada: “Incidencia de las habilidades blandas en la satisfacción laboral en funcionarios de Una Municipalidad Provincial de la Región Áncash”. Esta encuesta tendrá un tiempo aproximado de 20 minutos. Las respuestas al cuestionario o entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

**Participación voluntaria (Principio de autonomía):** Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir si desea participar o no, y su



decisión será respetada. Posterior a la aceptación no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

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

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

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

**Problemas o preguntas:** Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con la investigadora: Eusebia Santana, Olascuaga Cruzado, email: eolascuagac@ucvvirtual.edu.pe y docente asesor Dr. Roque Wilmar Florián Plasencia.

**Consentimiento:**

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

Nombre y apellidos: .....

Fecha y hora: .....