



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los  
trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciada en Administración

**AUTORAS:**

Huamaní Quintanilla Jimena (ORCID: 0000-0002-1616-2990)

Venegas Ticona Maritza (ORCID: 0000-0001-5041-9748)

**ASESORA:**

Mag. Noblecilla Saavedra Carmen Milena (ORCID: 0000-0001-5937-3459)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo con todo nuestro corazón a Dios y a nuestras familias, que son nuestro mejor impulso para alcanzar nuestros objetivos; toda nuestra carrera profesional ha sido de largo sacrificio y en honor a ellos queremos seguir dando lo mejor de nosotras y seguir perfilándonos hacia la excelencia profesional.

## **Agradecimiento**

Nuestro agradecimiento está dedicado a nuestras familias, por ser el soporte y motivación para el logro de cada meta trazada en nuestras vidas.

Asimismo, a la Universidad Cesar Vallejo por habernos permitido ser parte de su centro de estudio y con ello obtener nuestro anhelado título universitario que se ha logrado concluir con éxito.

Finalmente agradecer a los próximos lectores de nuestra tesis, que podrán reforzar sus ideas y compartir este tema que ayudará a la sociedad en conjunto.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras.....	vi
Resumen .....	vii
.....	Abstract
.....	viii I.
INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÒRICO.....	13
III. METODOLOGÍA .....	22
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	22
3.2 Variables, operacionalización .....	24
3.3. Población, muestra y muestreo.....	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad...	27
3.5. Procedimiento .....	28
3.6. Método de análisis de datos .....	28
3.7 Aspectos éticos .....	28
IV. RESULTADOS .....	30
V. DISCUSIÓN .....	35
VI. CONCLUSIONES .....	38
VII. RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS.....	
40	
Anexos .....	
45	

## Índice de tablas

Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	267
Tabla 2: Expertos de validación .....	278
Tabla 3: Resultado descriptivo de habilidades blandas.....	30
Tabla 4: Resultado descriptivo de la variable comportamiento organizacional ....	30
Tabla 5: Resultados descriptivos de la dimensión Liderazgo estratégico .....	301
Tabla 6: Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos.....	301
Tabla 7: Análisis descriptivo de la dimensión compromiso normativo.....	312
Tabla 8: Prueba de normalidad .....	312
Tabla 9: Prueba de correlación entre habilidades blandas y comportamiento organizacional .....	334
Tabla 10: Relación entre habilidades blandas y Liderazgo estrategico.....	35
Tabla11: Relación entre habilidades blandas y resolución de conflictos .....	356
Tabla 12: Relación entre habilidades blandas y compromiso normativo .....	367

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo central determinar la relación existente entre las variables habilidades blandas y comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con un nivel de investigación descriptiva, asumiendo un diseño no experimental y de corte transversal.

El muestreo utilizado fue el probabilístico con técnica aleatorio simple, donde se trabajó con una población de 100 colaboradores de la Municipalidad a quienes se les aplicó como una encuesta, usando como instrumento un cuestionario de 24 ítems que fueron cuantificados por medio de la escala de Likert, para recabar información y obtener resultados.

Los resultados demostraron una relación significativa entre las habilidades blandas y el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021. Mostrando un coeficiente de correlación de 0,628 y un  $p < 0.01$ , estableciendo una correlación positiva moderada y significativa entre las variables comportamiento organizacional y habilidades blandas. Ese resultado permitió aceptar la hipótesis que manifestó que: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

**Palabras claves:** Habilidades blandas, comportamiento organizacional, liderazgo, resolución de conflictos, comportamiento normativo.

## ABSTRACT

The main objective of this research work was to determine the relationship that exists between the variables soft skills and organizational behavior of the workers of a Provincial Municipality, Apurímac, 2021. The study had a quantitative approach, with a level of descriptive research, with a design non-experimental and cross-sectional.

A probabilistic sampling was carried out with a simple random technique, where we worked with a population of 100 employees of the Municipality to whom the survey was applied as a technique, using as an instrument a questionnaire of 24 items that were measured by means of the Likert scale, to collect information and obtain results.

The results showed a significant relationship between soft skills and the organizational behavior of the workers of a Provincial Municipality, Apurímac, 2021. Showing a correlation coefficient of 0.628 and  $p < 0.01$ , establishing a moderate and significant positive correlation between the behavior variables. organizational and soft skills. This result allows accepting the variable that manifests: Soft skills are significantly related to the organizational behavior of the workers of a Provincial Municipality, Apurímac-2021.

**Keywords:** Soft skills, organizational behavior, leadership, conflict resolution, normative behavior.

## I. INTRODUCCIÓN

En el contexto internacional, existen elementos con los cuales se identifican ámbitos para definir una hoja de vida, no sólo considerando ámbitos académicos, técnicos y pedagógicos comunes. Considerando que un currículo fundamenta la formación de profesionales capaces para resolver los distintos problemas globales de la organización. Es así que, Vera (2017) define a las habilidades blandas como aquellas destrezas que tienen incidencias en el desarrollo laboral de las personas y que de esa manera se generan mejores oportunidades en las bolsas laborales y ello los alinea a su éxito profesional.

En las últimas décadas se evidencia la influencia de la tecnología en las organizaciones, esto ha llevado a evaluar las condiciones de las habilidades de los colaboradores en función a las capacidades que ellos pueden aplicar en función a su eficacia, lo que conlleva al aporte en la productividad de la empresa. Por otro lado, se encuentra el valor en el compromiso que los empleados asumen al identificarse con los objetivos de la empresa y hacerlos tan suyos que eso construya la cultura de la organización.

Según la Organización Internacional de Trabajo (2014), utiliza los términos competencias clave o competencias de empleabilidad cuando hace mención de las habilidades blandas, con ello cabe destacar que, para ellos, las habilidades blandas se logran orientar sobre las competencias que se desarrollan por medio de la educación, aprendizaje y cualidades tanto profesionales como personales. Estas habilidades permiten que las personas puedan obtener y aplicar nuevos conocimientos de manera continua, considerando esto el elemento clave para el aprendizaje permanente.

En el Centro para Gobierno de McKinsey, Mourshed, M., Farrel, D. y Barton, D. (2012), realizaron un informe donde se revelaron los datos de una encuesta realizada en 9 países, asumiendo en los resultados que menos de la mitad de los generadores de empleo (43%), lograba encontrar las competencias que buscaban en los trabajadores primerizos; hay que mencionar que, concluyeron que las habilidades se han convertido en uno de los elementos importantes en la economía globalizada, por lo que los empleadores de las últimas décadas están buscando perfiles que cuenten con más competencias y cualidades que

ayuden a la resolución de problemas y a generar valor.

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016) a través de su ministro, expresó que, según el Banco Mundial, nuestro país se encuentra ubicado entre los 35 países que revela y reporta un mayor porcentaje de brechas en el desarrollo de habilidades blandas, lo que hace evidenciar por lo menos un 70% de las economías del APEC, considerando que es una situación que tiene que revertirse. Se entiende que la mayor parte de las economías que conforman este foro de cooperación, se han establecido como reto trabajar en una fuerza laboral con habilidades que estén acorde con las necesidades del mercado, es así que los empleadores han reportado sus dificultades para hallar el personal indicado en el puesto laboral.

Es así como, Casner-Lotto y Barrington (2006) sostienen que por el hecho que las personas obtengan distintos grados universitarios, dicho título profesional no garantiza que tiene las habilidades necesarias para atender lo que se busca en los distintos mercados laborales. A lo que llamamos competencias e inteligencia emocional.

La gran mayoría de las empresas buscan personas que no posean tan solo habilidades duras, sino también habilidades blandas que son aquellas que logran que una persona satisfaga los distintos mercados laborales y sus requerimientos para los perfiles en los diseños de los puestos de trabajo (Cobo, 2013).

Para Feffer (2016), las habilidades blandas tienen mayor importancia no solo en el momento de realizar el contrato, sino después cuando se ve al empleado interactuar y desarrollarse dentro de la empresa, entendiendo que los miembros estratégicos de las empresas usualmente incorporan una serie de habilidades blandas en sus distintos enfoques de liderazgo para que de esa manera incrementen el rendimiento de sus equipos. En sus aportes el autor considera que hay periodos de tiempo para establecer el desarrollo de las habilidades blandas, y esas pueden estar estructuradas en un corto y también largo plazo; esto se debe a que cada organización las establece de acuerdo a sus requerimientos y a los puestos que determinan en sus planes estratégicos.

En relación al compromiso organizacional, Zavaleta (2005) afirma que es una actitud que posee el colaborador frente a su trabajo, asumiendo patrones de

comportamiento que van acorde con los valores, clima y normas de la organización a la que pertenece, de tal manera, que genera un vínculo importante entre la organización y los trabajadores. Para los trabajadores resulta incluso atractivo asumir los compromisos de la organización porque con ello ven reflejada su estabilidad laboral y su permanencia a largo plazo en la empresa.

Edel, García y Casiano (2007) hacen referencia al comportamiento organizacional como una herramienta para lograr que los administradores comprendan de mejor manera a los individuos que se laboran en la organización, logrando con ello no solo un mejor clima laboral, sino también, productividad y mejores prácticas administrativas, por tanto para ellos, los administradores deben estar en condiciones de asumir los compromisos en conjunto con los miembros de la organización, para ejecutar una correcta toma de decisiones y obtener mejores resultados.

En una de las municipalidades provinciales de Apurímac, se observa que los colaboradores no asumen compromisos y tampoco iniciativas en sus funciones porque carecen de identificación de dichas habilidades blandas. Con esto podemos evidenciar que no son proactivos, no generan propuestas de innovación. A su vez los pobladores que son atendidos no muestran satisfacción con el servicio que ofrecen ya que el trabajo se les hace rutinario y se visualiza con claridad la falta de identificación con el rol que realizan, asimismo, con estas deficiencias genera un retraso del logro de objetivos como institución y malestar de los ciudadanos.

Por las razones sostenidas en líneas anteriores, de acuerdo a las observaciones realizadas, se llegó al siguiente problema de investigación:

¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021?

El presente estudio se justifica en poder establecer la relación entre las habilidades blandas y la manera en la que los trabajadores reflejan en su comportamiento organizacional una vez identificadas dichas habilidades, se entiende que las habilidades blandas ayudan a desarrollar mayores indicadores de aprendizaje que deben ir acompañados con otros elementos como la

inteligencia emocional para lograr que los trabajadores se desempeñen de mejor manera en sus actividades y tareas definidas.

Con esto queremos decir que las habilidades blandas pueden contribuir a que los colaboradores de la municipalidad generen elementos para desarrollar y fortalecer su eficiencia a través de características que identifiquen en el trabajo por mejorar sus habilidades propias.

Esta investigación tiene el siguiente objetivo general: Identificar las habilidades blandas y su relación con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. Considerando a su vez los objetivos específicos OE1: Analizar las habilidades blandas y su relación con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. OE2: Analizar las habilidades blandas y su relación con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. OE 3: Analizar las habilidades blandas y su relación con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

En cuanto a la hipótesis, tenemos como hipótesis general que: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. Se debe agregar que también, se consideran las siguientes hipótesis específicas: HE1: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. HE2: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. HE3: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

## II. MARCO TEÓRICO

Planteando la realidad problemática enfocamos los siguientes antecedentes de investigación, para luego contrastar los resultados de estudio.

En los antecedentes internacionales tenemos a Fuentes, Moreno, Rincón y Silva (2021) en su investigación tuvo como objetivo central determinar la prevalencia de las habilidades blandas en estudiantes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá-Colombia. Con un enfoque de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo y corte transversal, identificando una muestra de 50 estudiantes que se encontraban en los últimos semestres de la mencionada universidad, obteniendo como resultado que se identificaron habilidades blandas con mayor prevalencia en los estudiantes de los programas académicos donde había mayor predominio de escucha, influencia y trabajo en equipo, detectando que las habilidades que deben fortalecerse tales como la responsabilidad y el apoyo. Se concluye que todos los mercados laborales exigen la presencia de habilidades blandas en sus profesionales, utilizándolo como una oportunidad para resolver los distintos problemas organizacionales.

Cordero, Córdova, Moreira y Quevedo (2020) de España, en su investigación sobre las habilidades blandas tuvo por objetivo identificar debilidades del perfil del servidor público, específicamente en el manejo de habilidades blandas. La metodología que se utilizó fue un diseño de tipo transversal con análisis documental, confrontado con un estudio de mercado donde se utilizaron las encuestas como instrumento de estudio que fue aplicada a la ciudadanía y un test de evaluación que fue aplicado en los trabajadores públicos del GAD-Loja. Con una población de 1000 servidores públicos del Gobierno Autónomo descentralizado del Catón Loja, con un muestreo estratificado simple de 100 empleados públicos y con 60 usuarios. Se concluye que el desarrollo de las habilidades blandas es

imprescindible para el crecimiento profesional óptimo y eficaz, considerando que las habilidades blandas no forman parte de la reglamentación de inserción en las empresas públicas.

Millan (2020) en su tesis de maestría estableció como objetivo principal determinar el impacto de las habilidades blandas en materia de la inteligencia emocional que genera el comportamiento de los profesionales del Alpha en Ciudad de México. Se trabajó con un enfoque cuantitativo, analizando 4 dominios resaltantes, con una población de ocho profesionales aplicando metodología e-learning. Se efectuaron estrategias como el estudio de casos, mesas de debate, simulaciones y actividades grupales. Los resultados determinaron un efecto positivo de las habilidades blandas en cada uno de los profesionales generando con ello un incremento en la organización identificando la inteligencia emocional en los cuatro dominios utilizados y a través de la implementación de las estrategias se logró identificar, fortalecer e incrementar las habilidades blandas.

Robles (2019) en su tesis de maestría estableció como objetivo central determinar la relación entre las habilidades blandas y las estrategias de resolución de conflictos en estudiantes de sexto de primaria IE N° 166 Karol Wojtyła, 2019. En dicha investigación se trabajó con una población de 180 alumnos del mencionado grado a quienes se les aplicó una encuesta y la metodología a utilizar fue de enfoque cuantitativo y desarrollaron una investigación no experimental de tipo transversal correlacional, con la confiabilidad del Alfa de Cronbach. Analizados los resultados indicaron un nivel muy alto de correlación de signo positivo de 0.887 con un  $p < 0.05$  y estadísticamente significativo entre habilidades blandas y estrategias de resolución de conflictos, en lo que se observa que, mientras mayor sea el porcentaje de la variable habilidades blandas mejor será el nivel de las estrategias de resolución de conflictos.

Para los antecedentes nacionales mencionaremos a Huallpa (2021) que con su tesis de investigación tuvo por objetivo general determinar los efectos de las habilidades blandas en el practicante de contabilidad en el comportamiento organizacional en Moquegua. Utilizaron un enfoque cuantitativo, de nivel explicativo y con diseño no experimental de corte transaccional; trabajaron con una población 165 estudiantes y una muestra de 101 practicantes de contabilidad con sus empleadores. Para recabar los datos se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, que fue aplicado tanto a los practicantes como a los empleadores. Se concluyó que con un valor p de 0.039, existe un efecto significativo de las habilidades blandas y el comportamiento organizacional en los practicantes de contabilidad de Moquegua.

Loja (2020) en su tesis de grado elaboró como objetivo general indagar un modelo de mejora en la gestión a partir de las habilidades blandas para la sede central del Gobierno Regional de Amazonas. La investigación fue de enfoque cuantitativo, se recabaron datos utilizando la técnica de la encuesta con un instrumento como el cuestionario, se realizó la encuesta a 19 miembros entre jefes y gerentes, y otra encuesta a 119 trabajadores. Los resultados fueron que a nivel interno los trabajadores necesitan autogestionarse, como también a sus emociones y deben aprender a adaptarse a los cambios de su entorno. Se llegó a la conclusión que las habilidades blandas son competencias de conducta intrapersonales e interpersonales y se necesita para desarrollar eficacia, para liderar, negociar y obtener acuerdos favorables, asimismo generar motivación para orientarse a los resultados.

Actualmente interactuamos en una sociedad que se enfrenta a cambios frecuentes y rápidos, con la influencia de la tecnología, la globalización y las dinámicas competitivas, en consecuencia, las habilidades de los individuos se deben incrementar para que puedan

insertarse en un mundo laboral; por ello las organizaciones han decididos configurar habilidades en los recursos humanos que los perfiles deben cumplir para realizar distintas tareas. Por lo consiguiente, Tito y Serrano (2016) han definido las habilidades blandas como aquellas habilidades actitudes y destrezas que permiten a los sujetos desarrollarse favorablemente en su ámbito laboral y personal.

Acorde con Toca (2019) las habilidades blandas son consideradas capacidades del futuro en cuanto al ambiente laboral, son los elementos que van a enlazar las competencias con el impacto de crecimiento de las organizaciones, si los individuos que integran las empresas trabajan en sus aptitudes, actitudes y valores, potenciarán su desarrollo en la vida laboral. Para ser más específicos, las habilidades blandas que más atesoran las organizaciones competitivas en un perfil profesional son: la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional, el trabajo en equipo, el empowerment, la comunicación, la coordinación, la responsabilidad en tareas, la administración del tiempo, etc. Por esas causas, las habilidades blandas cada vez tiene mayo valor y cotización en los mercados laborales.

Según Goleman (2006) las habilidades blandas en las empresas se entienden como competencias que permiten al trabajador o profesional enfrentar y realizar su trabajo de manera eficiente, integrando en dichas tareas los objetivos de la empresa. Para comprender mejor, poseer habilidades blandas hace que el colaborador pueda interactuar con sus compañeros de trabajo, asimismo, ayuda a resolver conflictos en la empresa, a comunicarse de manera asertiva con su contexto interno y externo, a crear vínculos fuertes con los clientes, entre otras actividades que optimizan el nivel de la empresa.

Las habilidades blandas son fundamentales para los profesionales porque influye en su desarrollo y su crecimiento en las líneas de carrera con las que se enfocan en el trabajo, con lo que han

demostrado ser la base fundamental en las relaciones interpersonales. Son las empresas las que asumen una postura en el desarrollo de las habilidades blandas en sus empleados, con el propósito de incrementar los valores, la misión la visión y los objetivos de la empresa a través del éxito profesional y empresarial (Forbes, 2019).

Hay que mencionar, además que para Caballo (2005) las habilidades blandas se definen como un conjunto de conductas que son emitidas por una persona en desarrollo interpersonal que puede expresar sentimientos, opiniones y deseos de manera adecuada y con respeto hacia los demás puede tener la solvencia de resolver conflictos y situaciones por su propia cuenta.

Por lo que se refiere a Sánchez, Amar y Xifra (2018) aseguran que las habilidades blandas deben estar complementadas con las habilidades duras ya que con ellas permiten comunicar y poseer control sobre sí mismo y asume con alta responsabilidad enfrentarse a las transformaciones, las innovaciones y la globalización que desarrolla la sociedad y genera cambios constantes y adversos.

Para los autores las habilidades blandas son un conjunto de habilidades que son esenciales y al mismo tiempo generan aprendizaje para desarrollarse de manera exitosa en un puesto laboral, dichas habilidades pueden ser consideradas como saber ser, que tiene relación con las habilidades que tiene cada un individuo que al mismo tiempo puede relacionarse con los demás.

Al mismo tiempo Ortega (2017) explica las habilidades blandas como el conjunto de cualidades que pueden desempeñarse de mejor manera en los vínculos laborales e interpersonales que interactúan de manera eficiente, lo que lo convierte en un factor elemental para el éxito de los individuos en el transcurrir del tiempo. Todos los individuos pueden desarrollar habilidades blandas cuando desarrollan su sentido de escucha activa, ya que la comunicación define el secreto para lograr los propósitos de una organización.

Cuando hablamos del comportamiento organizacional, podemos mencionar a Pérez (2016) que define el comportamiento

organizacional como todas aquellas conductas que son observables en las personas que integran una organización, esto hace referencia a las acciones que realizan día a día en sus actividades laborales, lo que indica que se pueden identificar mediante características de cómo enfrentan y resuelven las dificultades que asumen en su entorno.

Robbins y Timoty (2009) afirman que el comportamiento organizacional se encuentra en un campo de estudio que se orienta a las ramas psicológicas sobre los individuos y sus interacciones con los grupos y este define su comportamiento en las organizaciones ya que tiene efecto sobre ella. Para estos autores, es una ciencia del comportamiento que involucra otras disciplinas como la psicología, sociología, antropología y psicología social, de esa manera, se han dichas disciplinas en los negocios.

Sobre adaptación a los cambios los administradores son considerados la pieza clave para generar cambios y adaptarse a los mismos ya que son los que se involucran con la creación de las estrategias y a la vez asumen responsabilidades para que las estrategias funcionen y se conviertan en ventajas competitivas al ponerse en práctica (Hill, 2015). Los administradores deben ser los que orienten los cambios dentro de la organización y deben supervisar que dichos cambios funcionen, considerando que deben tomar decisiones basados en dichos cambios.

Robbins y Timothy (2009) hacen mención que cuando los valores compartidos no logran ponerse de acuerdo la cultura es un obstáculo porque los ambientes de las organizaciones son dinámicos y cambiantes; cuando los ambientes de las empresas pasan por cambios rápidos la cultura que tiene la organización deja de ser la correcta, de modo tal, que el cambio puede lograr que el ambiente deje de ser estable, en especial cuando no se trabaja en las respuestas de los individuos hacia los cambios.

La inteligencia emocional se refiere a las capacidades que tengan los individuos para pensar y responder de forma adecuada a los distintos estados de ánimo en relación con los sentimientos y la realidad. Esta

capacidad se orienta a sincronizar las emociones para comprenderlas y tomar las medidas necesarias frente a cualquier conflicto (Goleman, 2008). La inteligencia emocional genera mayor responsabilidad sobre nuestras emociones, lo que ayuda a tener la posibilidad de manejarlas para tener mejores resultados como personas.

El trabajo en equipo se forma con un conjunto de personas que pueden trabajar juntas uniendo sus esfuerzos de manera coordinada para lograr metas que se hayan propuesto en común. Cada equipo se forma de manera específica para la realización de tareas que vayan acorde con las metas y objetivos de una empresa, logrando que se integren las capacidades, la comunicación, la información y el rol de cada uno (Ruiz, et al., 2012).

Habría que incluir también a Gómez Mejía, Balkin y Cardy (2006) que describen que un equipo de trabajo se fundamenta en un número reducido de personas con distintas capacidades que pueden complementarse unas con otras y convertir los objetivos organizacionales, en objetivos comunes para ejercer responsabilidad compartida, de tal manera, que puedan demostrar sus habilidades engrandeciendo el trabajo de cada integrante y con ello se diferencian de un grupo de trabajo que solo dependen de un supervisor para realizar una tarea específica.

Como han manifestado Timothy y Judge (2013) los grupos de trabajo contribuyen solo a realizar tareas, los equipos se orientan a integrarse para hacer posible alcanzar los objetivos, en otras palabras, no buscan a individualidad sino un trabajo en conjunto desde sus propias sinergias. Llamamos sinergias a los resultados que se obtienen del esfuerzo de cada uno de los integrantes de un equipo, que generan rendimiento por encima de lo que se espera.

Para Robbins (2008) el liderazgo estratégico se utiliza fundamentalmente para cambiar los procesos e influenciar en las personas y con ellas llegar a los objetivos planteados con una

dirección orientadora y con formas adecuadas para delegar funciones a los equipos de trabajo. Por otra parte, Chiavenato (2009) sustenta que el liderazgo logra establecer teorías que orientan a desarrollar de mejor manera las estrategias dentro de la organización y desarrolla cualidades innatas en los individuos.

Para otros autores como Ruiz, Gago, García y López (2012) liderar se sustenta en los valores integrales de una persona que persevera hacia el conocimiento con capacidades para manejar conflictos y emociones, de esa manera lograr la admiración y el respeto de los demás integrantes de una organización. Las personas que pueden encaminar a los equipos hacia los resultados de una empresa e involucrarlos con los resultados con considerados líderes, porque busca que cada uno de los integrantes de los equipos logren encajar en las actividades según el perfil de sus habilidades y destrezas, formando sinergias que conviertan dicho trabajo en efectos potenciales.

En cuanto a la resolución de conflictos Robbins y Timothy (2009) definen el conflicto como un proceso que inicia cuando una de las partes involucradas, siente que la otra parte está sufriendo o ha sufrido un efecto negativo. Los conflictos surgen cuando las personas interactúan y cada una maneja una percepción distinta de la realidad.

Anteriormente los conflictos se veían como elementos disfuncionales que ocasionaban discusiones, oposición e incompatibilidad entre los individuos, otros de los establecen como el punto de partida de un proceso que determina soluciones a las distintas premisas que no permiten el desarrollo de la empresa, por lo cual deben identificarse y estudiarse para que no surjan nuevos conflictos.

Rivera (2010) define el compromiso normativo como el conjunto de responsabilidades morales que de manera voluntaria y de acuerdo a las creencias y convicciones de las personas, estas sienten identificación con la empresa, logrando así el desarrollo mutuo y la consecución de objetivos.

El compromiso normativo se define como situaciones que definen los vínculos entre el empleado y la organización, de tal manera que impacta de manera favorable al ambiente laboral, dependiendo del nivel de cumplimiento de las normas establecidas como parte de una necesidad y una obligación que rige el comportamiento de los individuos en la organización (Meyer y Allen, 1992).

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación:**

El tipo de investigación fue aplicada, considerando a Carrasco (2006) es un tipo de investigación que hace diferencia porque elabora objetivos más convenientes que están bien diseñados, como también tiene una orientación de estudio que se orienta a la transformación de una realidad para actuar o producir cambios en cualquier sector de la existencia.

La investigación se desarrolló con nivel descriptivo-correlacional, que se orienta a un enfoque cuantitativo.

Alan, Quezada y Arce (2018) sostienen que la investigación cuantitativa tiene por objetivo adquirir conocimientos fundamentales de un modelo que se adecúa y permite percibir la realidad de una forma más imparcial porque pueden analizarse los datos por medio de definiciones y de variables que pueden medirse. Asimismo, consideran que es una forma más estructurada de poder recabar información para que estas se analicen con los datos obtenidos de diferentes fuentes y se utilizan elementos estadísticos para alcanzar los propósitos de la investigación.

Por otra parte, para Cruz, Olivares y Gonzales (2014) describen que el tipo de investigación cuantitativa, está diseñada para definir y especificar el grado en que las variables se asocian o se correlacionan, considerando que buscan los contextos generales y los propósitos alcanzados en los resultados que se establecen a través de una muestra, entendiendo que logran inferenciar las causas a una población.

### **Nivel de la investigación:**

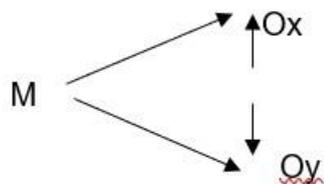
Se realizó una investigación descriptiva correlacional, que hace referencia a características que pueden ser internas o externas, y tienen propiedades que se consideran principalmente sobre los acontecimientos o fenómenos de la propia realidad, con tiempos históricos de forma concreta (Carrasco, 2006).

### **Tipo y diseño de investigación:**

Se utilizó un diseño no experimental, con un estudio con corte transversal, este tipo de diseño es utilizado cuando se realizan estudios de investigación en un periodo de tiempo determinado (Carrasco, 2006).

Este tipo de investigaciones se orientan a la fiabilidad de un investigador, porque éste no ejerce control sobre la variable independiente, del mismo modo, no puede conformar a los grupos de estudio. Este tipo de diseño se enfoca en adoptar estrategias que sean objetivas, rigurosas y de manera sistemática. (Alan, Quezada y Arce, 2018).

Se esquematiza de la siguiente forma:



Donde se demuestra que:

M: Muestra

Ox: Observación de la variable: Habilidades blandas

Oy: Observación de la variable: Comportamiento organizacional

## **3.2. Variables y operacionalización**

### **Variable 1: Habilidades blandas**

#### **Definición conceptual**

Las habilidades blandas se definen como las prácticas, capacidades y actitudes que posee una persona para relacionarse con su entorno, esto quiere decir que se relaciona directamente con su comportamiento, patrones de personalidad, y su manera de interactuar. Con ello se asume que son capacidades de adaptación que posee un individuo para su desarrollo de empleabilidad (Ortega, 2016).

#### **Definición operacional**

Se diseñó y aplicó un instrumento, considerando tres dimensiones: adaptación a los cambios, inteligencia emocional y trabajo en equipo. Asimismo, en el instrumento se utilizó una escala de Likert considerando valores.

#### **Indicadores**

Se trabajaron indicadores como: el cumplimiento de los objetivos, productividad, aptitudes, empatía, toma de decisiones, control de emociones, comunicación, resultados y responsabilidad.

#### **Escala de medición**

Matos (2018) es quien logra definir la escala de Likert de manera instrumental, considerándolo como el instrumento psicométrico que hace que el encuestado indique si está de acuerdo o en desacuerdo sobre alguna afirmación formulada, que es ejecutada mediante una escala unidimensional y ordenada.

## **Variable 2: Comportamiento organizacional**

### **Definición conceptual**

Pérez (2016) define el comportamiento organizacional como todas aquellas conductas que son observables en las personas que integran una organización, esto hace referencia a las acciones que realizan día a día en sus actividades laborales, lo que indica que se pueden identificar mediante características de cómo enfrentan y resuelven las dificultades que asumen en su entorno.

### **Definición operacional**

Se diseñó y aplicó un instrumento, considerando tres dimensiones: liderazgo estratégico, resolución de conflictos y compromiso normativo. Por consiguiente, se utilizó como parte del instrumento una escala de Likert considerando valores.

### **Indicadores**

Se trabajó con indicadores como: dinamismo, iniciativa, proyección, actitudes frente al conflicto, toma de decisiones, aptitudes interpersonales, valores corporativos, reglamento interno y nivel de responsabilidad.

### **Escala de medición.**

Para medir los indicadores, se trabajó con una escala ordinal diseñada por una escala de Likert, considerando que las escalas tipo Likert se han constituido como uno de los instrumentos más usados en los campos de las ciencias sociales y en muchos estudios de mercado (Matos, 2018).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Para el presente estudio de investigación se trabajó con una población de 100 trabajadores de una Municipalidad de Apurímac.

#### 3.3.2. Muestra

En cuanto a la muestra, se determina mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Reflejando así:

- n** = Tamaño de la población.
- N** = Población total: 100 trabajadores
- Z** = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)
- p** = 0.50 (probabilidad de éxito)
- q** = 0.50 (probabilidad de fracaso)
- e** = 0.05 error permisible

Procediendo a reemplazar los valores tenemos:

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

$$n = \frac{[(3.8416)(0.50)(0.50)(100)]}{[(0.0025) \cdot (99)] + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{192.08}{1.2079}$$

$$n = 158.99$$

$$n = 158.99$$

$$n = 158.99$$

$$n = 79.51$$

La muestra es de 80 trabajadores de una Municipalidad de Apurímac.

### 3.3.3. Muestreo

Se utilizó un tipo de muestreo probabilístico que son aquellos que logran que se pueda conocer la probabilidad de cada individuo sometido a estudio y que pueda ser incluido en la muestra por selecciones al azar (Otzen y Manterola, 2017).

La técnica de muestreo probabilístico que se utilizó es aleatorio simple, donde se puede garantizar que todos los individuos que componen una población objetivo tendrían la misma posibilidad de ser incluidos en la muestra, con ello se quiere decir que la selección que representará los resultados de la investigación puede ser un subgrupo de la población seleccionado al azar (Otzen y Manterola, 2017).

### 3.3.4. Unidad de análisis:

Trabajadores de una Municipalidad de Apurímac.

## 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para recabar los datos en la presente investigación, se estructuró utilizar como técnica la encuesta y como instrumento para la investigación se pretendió usar un cuestionario que fueron orientados para recopilar los datos sobre las variables estudiadas, tanto para habilidades blandas como para comportamiento organizacional.

Las encuestas son consideradas como factores elementales para recoger datos e información de los individuos y a través de las interrogantes cumplen con la finalidad de obtener las respuestas de manera sistemática que permite organizar los conceptos que derivan del problema central de la investigación (López-Roldán y Fachelli, 2015).

**Tabla 1: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Variable	Técnica	Instrumento	Informador
Habilidades blandas	Encuesta	Cuestionario	Trabajador
Comportamiento organizacional	Encuesta	Cuestionario	Trabajador

## Validez

Para la validez se consideró el juicio de expertos que se refiere a especialistas sobre las líneas de investigación a los que se les llama jueces, donde participaron tres docentes expertos en áreas organizacionales y académicas, por ende, cuentan con experiencia para realizar juicios y valoraciones y verifiquen la viabilidad del instrumento utilizado en esta investigación.

**Tabla 2: Expertos de validación**

GRADO Y NOMBRES DE LOS EXPERTOS	
EXPERTO N°1	Mg. Velazco Mosquera Dennise Del Rosario
EXPERTO N°2	Mg. Farro Ruiz Lizet Malena
EXPERTO N°3	Mg. Noblecilla Saavedra Carmen Milena

## Confiabilidad

Para la confiabilidad del instrumento, este se enfoca en tipo de consistencia interna que refiere al grado de correlación que tienen ambas variables, considerando que los ítems de una escala se correlacionan entre ellos. Se trabajó con el Coeficiente Alfa de Cronbach que se determina a través de una sola administración para medir el instrumento y este produce valores que se encuentran entre 0 y 1, donde se dividen los ítems del instrumento de medición y simplemente se aplica para calcular el coeficiente (Hernández et al., 2014).

Considerando la definición de Santos (2017) la confiabilidad tiene el objetivo de establecer hasta donde las respuestas de un instrumento de medición que se aplica a una cantidad determinada de individuos, pueden ser estables de manera independiente del individuo que lo logre aplicar y el tiempo en que se aplica.

### 3.5. Procedimientos

Cuando se obtuvieron los datos a través de las encuestas se ordenaron y también se tabularon, porque con ello se inicia el proceso de análisis de datos, que fueron ingresados en un archivo de Excel, por lo que ésta es

una herramienta que es considerada dentro de los contextos permitidos en la investigación.

Después de tabular los datos, fueron procesados de forma estadística, donde se utilizaron tablas de frecuencias estadísticas, como también gráficos, y así se pudieron interpretar los resultados de forma correcta.

Se consideró también, que para la comprobación de las hipótesis se utilizó como prueba la correlación del Rho de Spearman que es el que ayuda a obtener el grado de correlación de las variables y de esa manera se pudo contrastar la validación de nuestra hipótesis.

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

Para analizar los datos obtenidos se utilizó el análisis de correlación Rho de Spearman que para Mondragón (2014) representa un método no paramétrico dentro de la estadística que permite examinar la intensidad con la que se pueden asociar dos variables que se identifican como cuantitativas.

### **3.7. Aspectos éticos**

Con respecto a los aspectos éticos debemos afirmar que se respetaron todas las indicaciones facilitadas por la Universidad César Vallejo que exige el cumplimiento de su reglamento en cuanto a la veracidad de la investigación. Utilizando los permisos requeridos para lograr recabar los datos de manera oportuna y cumpliendo con los lineamientos establecidos. Igualmente, se respetan las Normas APA en su séptima edición ya que este es el formato establecido para nuestra especialidad en el cumplimiento de los estándares internacionales.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo de los resultados estadísticos

#### 4.1.1. Estadística descriptiva de habilidades blandas

Tabla 3: Resultado descriptivo de habilidades blandas

<b>HABILIDADES BLANDAS</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>porcentaje acumulado</b>
Bajo	28	35.0	35.0	35.0
Medio	45	56.2	56.2	91.2
Alto	7	8.8	8.8	100.00
	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 podemos observar que el total de nuestra muestra de 80 trabajadores manifiesta que existe un 56.2% que mantiene un nivel medio de habilidades blandas, mientras que el 35% muestra un nivel bajo y solamente el 7% un nivel alto; por lo que se considera que no existe desarrollo de habilidades blandas en los encuestados de la municipalidad.

#### 4.1.2. Estadística descriptiva de comportamiento organizacional

Tabla 4: Resultado descriptivo de la variable comportamiento organizacional

<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>porcentaje acumulado</b>
Bajo	24	30.0	30.0	30.0
Medio	36	45.0	45.0	75.0
Alto	20	25.0	25.0	100.00
	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 4, los resultados del estudio muestran que existe un 30% que manifiesta un nivel bajo de comportamiento organizacional, mientras que, un 45% muestra un nivel medio y un 25% evidencia un alto grado de compromiso organizacional. Lo que indica que, el comportamiento organizacional debe trabajarse en mayor medida.

#### 4.1.3. Estadística descriptiva la dimensión liderazgo estratégico.

**Tabla 5: Resultados descriptivos de la dimensión Liderazgo estratégico**

<b>LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>porcentaje acumulado</b>
Bajo	26	32.5	32.5	32.5
Medio	49	61.3	61.3	93.8
Alto	5	6.2	6.2	100.00
	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos mostrados en la tabla 5, en la municipalidad existe un 61.3% de trabajadores que refiere que existe un nivel medio de liderazgo estratégico, mientras que el 32.5% refleja que el nivel de dicho liderazgo es bajo y solo el 6.2% manifiesta un nivel alto; lo que demuestra que el liderazgo estratégico puede ser potenciado con algunas estrategias.

#### 4.1.4. Estadística descriptiva de la dimensión resolución de conflictos

**Tabla 6: Análisis descriptivo de la dimensión resolución de conflictos**

<b>RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>	<b>Porcentaje valido</b>	<b>porcentaje acumulado</b>
Bajo	17	30.0	30.0	30.0
Medio	57	45.0	45.0	75.0
Alto	6	25.0	25.0	100.00
	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que nos muestra la tabla 6 manifiesta que el 45% de los encuestados evidencian en un nivel medio la capacidad para la resolución de conflictos, mientras que el 30% muestra un nivel bajo y el 25% un nivel alto; lo que indica que las capacidades de resolución de conflictos no son muy favorables en los encuestados de la municipalidad.

#### 4.1.5. Estadística descriptiva de la dimensión comportamiento normativo

**Tabla 7: Análisis descriptivo de la dimensión compromiso normativo**

COMPROMISO NORMATIVO				
Categoría	Frecuencia	porcentaje	Porcentaje valido	porcentaje acumulado
Bajo	31	38.8	38.8	38.8
Medio	35	43.7	43.7	82.5
Alto	14	17.5	17.5	100.00
	<b>80</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 7, los resultados muestran que existe un 43.7% de la población investigada que maneja un nivel medio sobre compromiso normativo, mientras que el 38.8% manifiesta un nivel bajo y el 17.5% un nivel alto de dicho compromiso; lo que indica que, los resultados no son favorables por lo que se necesita mayor compromiso normativo en los encuestados.

#### 4.2. Estadística Inferencial:

##### 4.2.1. Prueba de normalidad

**Tabla 8: Prueba de normalidad**

	Kolmogórov-Smirnov		Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	,061	80	,200*	,991	80	,851
Comportamiento	,138	80	,001	,959	80	,011
Organización						

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Cuando la muestra es mayor a 50 se toma en cuenta la prueba de Kolmogorov-Smirnov y cuando es menor se toma en cuenta Shapiro-Wilk. Además, si la significancia es menor a 0.05 se considera que la distribución de la muestra no es normal; si es mayor a 0.05; se considera que la distribución es normal. La prueba de normalidad se desarrolló para determinar la prueba estadística a usar para analizar las correlaciones de la investigación. Por ello, se decide utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y al ser el valor de "p" menor a 0.05 de una de las variables, se

considera una distribución no normal, entonces se decide utilizar la prueba no paramétrica de correlación de Rho de Spearman.

Considerando que el valor Sig. es  $< 0.05$  la distribución no es normal.

Considerando que el valor Sig. es  $> 0.05$  la distribución es normal.

Por lo que se manifestó en la prueba de normalidad la regla de decisión, se aceptó como:

H<sub>0</sub>- No existe relación significativa entre las habilidades blandas y el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

H<sub>1</sub>- Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad, Provincial, Apurímac, 2021.

#### 4.3. Prueba de hipótesis

Valores de correlación de Rho de Spearman	
Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.1 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.1 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

### 4.3.1. Prueba de hipótesis general

H<sub>0</sub>- Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

H<sub>1</sub>- Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

#### Regla de decisión

$p < 0,01$  Se rechaza la hipótesis nula

$p > 0,01$  Se acepta la hipótesis nula

**Tabla 93: Prueba de correlación entre habilidades blandas y comportamiento organizacional**

Correlaciones			Comportamiento organizacional	Habilidades blandas
Rho de Spearmán	Comportamiento organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 80	,628 ,000 80
	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,628 ,000 80	1,000 . 80

#### Interpretación:

Como se muestra en la tabla 9, existe un coeficiente de correlación de 0,628 y un  $p < 0.01$ , estableciendo un coeficiente de correlación positiva moderada y significativa entre las variables comportamiento organizacional y habilidades blandas. Ese resultado permite aceptar la hipótesis que manifiesta: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

### 4.3.2. Prueba de hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>- Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

H<sub>1</sub>- Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

#### Regla de decisión

$p < 0,01$  Se rechaza la hipótesis nula

$p > 0,01$  Se acepta la hipótesis nula

**Tabla 40: Prueba de correlación entre habilidades blandas y liderazgo estratégico**

Correlaciones		Liderazgo estratégico	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Liderazgo estratégico	1,000	,631
			,000
		80	80
	Habilidades blandas	,631	1,000
		,000	.
		80	80

#### Interpretación:

En la Tabla 10 se muestra un coeficiente de correlación de 0,631 y un  $p < 0,01$ ; estableciendo una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión liderazgo estratégico y la variable habilidades blandas. Por ello, se acepta la hipótesis que afirma: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>- Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

H<sub>1</sub>- Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

### Regla de decisión

$p < 0,01$  Se rechaza la hipótesis nula

$p > 0,01$  Se acepta la hipótesis nula

**Tabla 51: Relación entre habilidades blandas y resolución de conflictos**

Correlaciones			Resolución de conflictos	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 80	,528 ,000 80
	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,528 ,000 80	1,000 . 80

### Interpretación:

Como se puede observar en la tabla 11 se muestra un coeficiente de correlación de 0,528 y un  $p < 0.01$ ; identificando una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión resolución de conflictos y la variable habilidades blandas. Es por esto por lo que se acepta la hipótesis que propone: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

### Hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>- Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

H<sub>1</sub>- Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.

#### Regla de decisión

$p < 0,01$  Se rechaza la hipótesis nula

$p > 0,01$  Se acepta la hipótesis nula

**Tabla 62: Relación entre habilidades blandas y compromiso normativo**

Correlaciones			Compromiso normativo	Habilidades blandas
Rho de Spearman	Compromiso normativo	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 80	,498 ,000 80
	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,498 ,000 80	1,000 . 80

#### Interpretación:

Observamos en la tabla 12 un coeficiente de correlación de 0,498 y un  $p < 0.01$ ; determinando una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión compromiso normativo y la variable habilidades blandas. Por ello, se acepta la hipótesis que afirma: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.

## V. DISCUSIÓN

Con respecto al objetivo general, los resultados han demostrado que mientras se identifiquen mayores habilidades blandas, mejor será el comportamiento organizacional, tal y como se observa en los resultados, existe una correlación de 0,628 y un valor  $p < 0.01$  con lo que se comprueba una relación positiva y moderada entre las variables comportamiento organizacional y habilidades blandas.

Dichos resultados logran apoyarse en los estudios de Cordero et al. (2020) en su estudio que demuestra que las habilidades blandas logran que se desarrolle de mejor manera el comportamiento organizacional y que es imprescindible para que los profesionales sean eficaces. De esta misma manera se apoya a Forbes (2019) que sostiene en su investigación que las habilidades blandas son consideradas capacidades del futuro en cuanto al ambiente laboral, son los elementos que van a enlazar las competencias con el impacto de crecimiento de las organizaciones, si los individuos que integran las empresas trabajan en sus aptitudes, actitudes y valores.

En cuanto al objetivo específico 1, los resultados han demostrado que mientras se desarrollen de mejor manera las habilidades blandas, mejor será el desarrollo del liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021, tal y como se observa en los resultados existe un coeficiente de correlación 0,631 y un valor  $p < 0.01$ .

Dichos resultados evidencian similitud con la investigación de Millan (2020) con una correlación de 0,721 y un valor  $p < 0.01$ , donde se determinó el impacto de las habilidades blandas sobre la inteligencia emocional que genera en el comportamiento de los profesionales, los resultados determinaron un efecto positivo de las habilidades blandas en cada uno de los profesionales generando con ello un incremento en la organización identificando la inteligencia emocional en los cuatro dominios utilizados donde se consideró el liderazgo como uno de ellos y a través de la implementación de las estrategias se logró identificar, fortalecer e incrementar las habilidades blandas.

Así como también se apoya la investigación de Loja (2020), en la que se determinó una correlación significativa de las habilidades blandas sobre las competencias de conducta y las relaciones interpersonales de los trabajadores que necesitan gestión de liderazgo para desarrollar eficacia y negocios orientados en los resultados.

Por otro lado, con respecto segundo objetivo específico, los resultados han demostrado que mientras mayores sean las habilidades blandas identificadas será mejor la capacidad para la resolución de conflictos en los trabajadores, tal y como se observa en los resultados existe una correlación de 0,528 y un valor  $p < 0.01$ , donde se identifica una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión resolución de conflictos y la variable habilidades blandas.

Dichos resultados coinciden con la investigación de Loja (2020) quien sostiene en su estudio que las habilidades blandas ayudan a la mejora de gestiones y a las capacidades de orientar respuestas y decisiones adecuadas frente a distintas conductas inter e intrapersonal. Por otra parte, existe poca coincidencia con Cordero et al. (2020), quienes sostienen que existen debilidades en los perfiles de los servidores públicos, especialmente en el manejo de habilidades blandas y consideran que las habilidades blandas no forman parte de la reglamentación de inserción en las empresas públicas.

Finalmente, en cuanto al objetivo específico 3, los resultados han demostrado que mientras mejores sean las habilidades blandas, mejor será el compromiso normativo de los trabajadores, tal y como se observa en los resultados con un coeficiente de correlación de 0,498 y un  $p < 0.01$ ; determinando que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión compromiso normativo y la variable habilidades blandas.

Dichos resultados contrastan con los hallazgos de Huallpa (2021) donde existe relación positiva entre las habilidades blandas y el comportamiento organizacional con un valor  $p$  de 0.039, con lo que demuestra un efecto significativo.

## VI. CONCLUSIONES

Primero. - Se determinó que existe correlación positiva moderada y significativa entre las variables habilidades blandas y comportamiento organizacional de los trabajadores de una municipalidad de Apurímac, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,628 con una significancia de valor  $p < 0.01$ , y con ello se aceptó la hipótesis alterna.

Segundo. - Se determinó que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión liderazgo estratégico y la variable habilidades blandas de los trabajadores de una municipalidad de Apurímac, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,631 con una significancia de valor  $p < 0.01$ , y con ello se aceptó la hipótesis alterna.

Tercero. - Se determinó que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión resolución de conflictos y la variable habilidades blandas de los trabajadores de una municipalidad de Apurímac, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,528 con una significancia del valor  $p < 0.01$ , y con ello se aceptó la hipótesis alterna.

Cuarto. - Se determinó que existe una correlación positiva moderada y significativa entre la dimensión compromiso normativo y la variable habilidades blandas de los trabajadores de una municipalidad de Apurímac, con un coeficiente Rho de Spearman de 0,498 con una significancia del valor  $p < 0.01$ , y con ello se aceptó la hipótesis alterna.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Primero. - Se recomienda a la alta gerencia de la municipalidad orientar a los trabajadores, mediante un programa informativo sobre el reconocimiento de las habilidades blandas y la oportunidad que puede generar identificarlas, del mismo modo, trabajar con las ideas de todos los miembros administrativos de la municipalidad y cuando un colaborador establezca una propuesta para utilizar dichas habilidades de manera eficiente en la operatividad de sus labores, se le brinde un incentivo; con ello se estarían involucrando claramente con los objetivos de la organización.

Segundo. - Se recomienda a los jefes de área realizar una propuesta de capacitaciones mensuales que orienten y faciliten información sobre el liderazgo, el empowerment y el coaching, para que, con ello, los colaboradores se puedan sentir capaces de liderar sus equipos de trabajo, donde puedan desarrollar sus habilidades blandas y así puedan entender sus tareas, el manejo del estrés, la rotación de trabajo y la interactividad que deben tener sobre la responsabilidad del trabajo de cada uno de ellos de manera integral.

Tercero. - Se recomienda al gerente de la municipalidad, convocar a los jefes de área a un consenso para establecer estrategias a través de un brainstorming y con ello ayudar a resolver los conflictos que puedan generar un ambiente laboral adecuado, orientando a los trabajadores a tener la capacidad para resolver problemas manejando sus emociones y que se establezca un horario y un espacio, donde todos puedan exponer propuestas para mejorar su ambiente laboral una vez por semana.

Cuarto. - Se le recomienda al gerente de la municipalidad desarrollar una agenda con el apoyo de recursos humanos, donde se indiquen los compromisos normativos que son más difíciles de cumplir, para luego enviar dicha información por áreas, de tal manera que se pueda elaborar una autoevaluación de distintas situaciones donde los trabajadores identifiquen su compromiso o falta de él con la organización y eso permita conocer los indicadores que más deben reforzarse en la municipalidad.

## REFERENCIAS

- Caballo, V. (2005). *Manual de Evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. (6° Edición). Madrid: Siglo XXI.
- Cáceres, E., Peña, P. y Ramos, L. (2018). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú*. Trabajo de investigación por el grado de Magíster de la Universidad del Pacífico. Perú. Recuperado desde: [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1)
- Casner-Lotto, J., y Barrington, L. (2006). *¿Están realmente listos para trabajar? Perspectivas de los empleadores sobre los conocimientos básicos y habilidades aplicadas de los nuevos integrantes de la fuerza laboral estadounidense del siglo XXI*. Washington: Asociación para la educación en habilidades del siglo XXI.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación Científica*. 1°Ed. Editorial San Marcos. Perú.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos*. 3° Ed. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª. Ed.) Editorial McGraw Hill Interamericana. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: MC Graw Hill.
- Cobo, J. (2013). *¿De qué hablamos cuando nos referimos a “competencias para la innovación”?* Revista de Sociología de la Educación-RASE. Vol. 6 N° 2, págs. 178-195. (Ejemplar dedicado a: La institución escolar en un entorno informacional). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5144567>

- Cordero, A., Córdova, N. Moreira, M. y Quevedo, J. (2020). *Habilidades blandas: un factor de competitividad en el perfil del servidor público*. *Revista Polo del conocimiento*. Recuperado desde: [file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-HabilidadesBlandasUnFactorDeCompetitividadEnElPerfil-7506213%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/acer/Downloads/Dialnet-HabilidadesBlandasUnFactorDeCompetitividadEnElPerfil-7506213%20(2).pdf)
- Cruz, C., Olivares, S. y Gonzáles, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 1ª Ed. Ebook. Grupo editorial Patria. México.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y compromiso organizacional, una investigación*. Vol. I. Versión electrónica gratuita. Texto completo en: [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Feffer, M. (2016). *Seamos delicados con el talento*. *Revista de Recursos Humanos*, 61 (3), 54-60.
- Toca, G. (2019). *Las habilidades blandas son determinantes*. *Revista Forbes*. España.
- Fuentes, G., Moreno, L., Rincón, D. y Silva, M. (2021). *Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior*. *Formación universitaria*. Artículo.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional* (Trad. Mora F. y Gonzales D.) Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (2007). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.
- Gómez-Mejía, R., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª. Ed.). Editorial: Pearson Educación. Madrid – España.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México D.F. Mc Graw Hill.
- Huallpa, P. (2021). *Habilidades blandas del practicante de contabilidad y el comportamiento organizacional en Moquegua*. *Revistas Universidad José Carlos Mariátegui*. Vol. 1. Perú.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Editorial Alfa.
- Loja, C. (2020). *Las habilidades blandas como herramienta de mejora de gestión de la sede central del Gobierno Regional de Amazonas, 2019*.

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.  
Tesis de Grado. Perú.

<http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/2102>

Marrero Sánchez, O., Mohamed Amar, R., & Xifra Triadú, J. (2018). *Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario*. Revista Científica Ecociencia, 5, 1–18.

<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>

Matos, A. (2018). *Diseño de formatos de escala tipo Likert, un estado de la cuestión*. Revista electrónica de la investigación educativa, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Meyer, J. y Allen, N. (1991): *Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional*. Revista de Gerencia de Recursos Humanos.

Millán Colín, D. P. (2020). *Desarrollo de habilidades blandas en materia de inteligencia emocional en los profesionales*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (2016). *Perú plantea desarrollar habilidades blandas para mejorar empleabilidad en economías de APEC*. Perú. Recuperado desde: <https://www2.trabajo.gob.pe/prensa/notas-de-prensa/peru-plantea-desarrollar-habilidades-blandas-para-mejorar-empleabilidad-en-economias-de-apec/>

Mourshed, M., Farrel, D. y Barton D. (2012). *Educación para el empleo: Cómo diseñar un sistema que funcione*. Centro para Gobierno de McKinsey. Recuperado desde:

[https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/educacion\\_para\\_el\\_empleo.pdf](https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/educacion_para_el_empleo.pdf)

Neill, D., Quezada, C. y Arce, J. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Editorial UTMACH. Ecuador.

Oficina Internacional del Trabajo (2014). *Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias claves*. Recuperado desde [wcms\\_371815.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dca/-/wcms_371815.pdf)

Oficina Internacional del Trabajo (2014). *Competencias para el Empleo Orientaciones de Política*. Ginebra: OIT. Recuperado de <https://bit.ly/3gocTjm>

- Ortega, M. (2017). *El estudio y análisis de las intervenciones sociales consideradas como culturas políticas*. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile. *Cinta moebio* 60: 286-294. doi: [10.4067/S0717-554X2017000300286](https://doi.org/10.4067/S0717-554X2017000300286)
- Rivera, M. (2010). *Comportamiento organizacional*. México DF. Pearson Education.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson, México.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. 13va. Editorial Pearson, México.
- Robbins, S. (2008) *Administración*. Editorial Pearson Educación.
- Ruiz, E., Gago, L., García, C. y López, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Edición 1. Editorial Mc Graw Hill Interamericana – España.
- Tito, M. y Serrano, B. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa de escasez de talento humano*. *NNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>
- Vallejo, J. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una Startup*. Universidad Técnica Federico Santa María. Recuperado desde: <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/47156/3560900260737UTFSM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, F. (2017). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. *Revista Akademeia*, 15(1), 53-73. Recuperado de <https://bit.ly/3frP4pD>
- Zavaleta, P. (2005). *Compromiso organizacional en el personal de una compañía de seguros y reaseguros*. Tesis de grado. La Paz Universidad Católica Boliviana.

## **Anexos**

## ANEXO 1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Variable independiente:</b> Habilidades blandas	Ortega (2016) las habilidades blandas se definen como las prácticas, capacidades y actitudes que posee una persona para relacionarse con su entorno, esto quiere decir que se relaciona directamente con su comportamiento, patrones de personalidad, y su manera de interactuar. Con ello se asume que son capacidades de adaptación que posee un individuo para su desarrollo de empleabilidad.	Se trabajará con una población de 100 trabajadores de una Municipalidad de Apurímac. En cuanto a la muestra, se trabajará con una muestra de 80 trabajadores.	Adaptación a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de los objetivos</li> <li>- Productividad</li> <li>- Aptitudes</li> </ul>	Ordinal
			Inteligencia emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Control de emociones</li> </ul>	
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Resultados</li> </ul>	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Variable dependiente</b>	Robbins y Timoty (2009) afirman que es “un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10).	Se trabajará con una población de 100 trabajadores de una Municipalidad de Apurímac. En cuanto a la muestra, se trabajará con una muestra de 80 trabajadores.	Liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamismo</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Proyección</li> </ul>	Ordinal
			Resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes frente al conflicto</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Aptitudes interpersonales</li> </ul>	
Comportamiento Organizacional			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valores corporativos</li> <li>- Reglamento interno</li> <li>- Nivel de responsabilidad</li> </ul>	

## OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021.						
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b> PE1: ¿De que manera las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021? PE2: ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con la resolución de conflictos de los</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> HE1: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. HE2: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la resolución de conflictos de los trabajadores de una Municipalidad</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Identificar las habilidades blandas y su relación con el comportamiento organizacional de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> OE1: Analizar las habilidades blandas y su relación con el liderazgo estratégico de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021. OE2: Analizar las habilidades blandas y su relación con la resolución de conflictos de los trabajadores de una</p>	VARIABLE 1: HABILIDADES BLANDAS			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	
			Adaptación a los cambios	- El cumplimiento de los objetivos -- Productividad - Aptitudes	Likert ordinal  1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Indeciso 4. En desacuerdo 5. Totalmente en desacuerdo.	
			Inteligencia emocional	- Empatía - Toma de decisiones - Control de emociones		
			Trabajo en equipo	- Comunicación - Responsabilidad - Resultados		
			VARIABLE 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
			Dimensiones	Indicadores		
			Liderazgo estratégico	- Dinamismo - iniciativa - Proyección		
			Resolución de conflictos	- Actitudes frente al conflicto - Toma de decisiones - Aptitudes interpersonales		

<p>trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021?</p> <p>PE 3: ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021?</p>	<p>Provincial, Apurímac-2021.</p> <p>HE3: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.</p>	<p>Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.</p> <p>OE3: Analizar las habilidades blandas y su relación con el compromiso normativo de los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac-2021.</p>	<p>Compromiso Normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis situacional</li> <li>- Valores corporativos</li> <li>- Reglamento interno</li> <li>- Nivel de responsabilidad</li> </ul>	
---	--	--	---------------------------------	--	--

### Anexo 3: Instrumento de recolección de datos

#### CUESTIONARIO

Estimado Sr.(a), El presente cuestionario forma parte del proyecto de investigación titulado: “Habilidades blandas y comportamiento Organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021”. cabe mencionar que este cuestionario tiene fines exclusivamente académicos.

#### **Instrucciones:**

Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con veracidad. Agradecemos su colaboración.

i) Marque con un aspa en la alternativa que considera conveniente:

#### **DATOS:**

Edad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Distrito: \_\_\_\_\_

Grado de Instrucción: \_\_\_\_\_

#### **ESCALA VALORATIVA**

<b>RANGO</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente
<b>ESCALA</b>	1	2	3	4	5

<b>VARIABLE 1: Habilidades blandas</b>		<b>TDA</b>	<b>DA</b>	<b>I</b>	<b>ED</b>	<b>TDA</b>
<b>ITEM</b>	<b>Adaptación a los cambios</b>					
1	Asumo compromisos con el logro de las metas trazadas en el tiempo establecido.					
2	Cumplo mis funciones de forma adecuada y en el tiempo establecido.					
3	Utilizo los recursos físicos – financieros de forma correcta y consciente en mi centro laboral					
4	Acepto rápidamente nuevas ideas en mi centro de trabajo.					
<b>Inteligencia emocional</b>						

<b>Inteligencia emocional</b>						
5	Asumo con respeto el hecho que todas las personas pensamos de distintas formas ya sean personales y laborales.					
6	Acepto las decisiones tomadas por mis superiores sin refutarlas.					
7	Ante una situación difícil soy calmado (a) y no pierdo el control de mis emociones en mi centro laboral.					
8	Considero que mi ambiente laboral influye en mi estado emocional.					
<b>Trabajo en Equipo</b>						
9	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta en mi área laboral.					
10	Demuestro mi nivel de responsabilidad con mi equipo de trabajo.					
11	Percibo resultados favorables del trabajo que se realiza en equipo.					
12	Mis actividades laborales demuestran eficiencia en mi área laboral.					
<b>VARIABLE 2: Comportamiento organizacional</b>		TDA	DA	I	ED	TD
<b>Liderazgo Estratégico</b>						
1	Siento que puedo desarrollar y solucionar los problemas diarios.					
2	Me considero práctico (a) y proactivo (a) en mi puesto laboral.					
3	Puedo asumir una mayor responsabilidad en las actividades que me puedan asignar.					
4	Tomo la iniciativa en las tareas asignadas.					
5	Considera que los objetivos de la Municipalidad se han ido cumpliendo de acuerdo a lo planeado.					

Resolucion de Conflictos					
6	Tomo una actitud positiva antes los acontecimientos negativos que se pueda presentar en mi centro laboral.				
7	Ante ciertas situaciones complicadas en la Municipalidad considero tomar las decisiones adecuadas para determinar la acción correcta en beneficio de la institución.				
8	Assumo las consecuencias de mis decisiones con responsabilidad.				
Compromiso Normativo					
9	Practico los valores corporativos en mis actividades cotidianas.				
10	Tengo conocimiento del reglamento interno de la Municipalidad.				
11	Acato las normas establecidas en dicho reglamento interno.				
12	Demuestro responsabilidad en mis tareas y en el cumplimiento de mis horarios laborales.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 4: Validación del instrumento de recolección de datos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ADAPTACION A LOS CAMBIOS</b>							
1	Asumo compromiso con el logro de las metas trazadas en el tiempo establecido.	X		X		X		
2	Cumplo mis funciones de forma adecuada y en el tiempo establecido.	X		X		X		
3	Utilizo los recursos físicos – financieros de forma correcta y consciente en mi centro laboral	X		X		X		
4	Acepto rápidamente nuevas ideas en mi centro de trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Asumo con respeto el hecho que todas las personas pensamos de distintas formas ya sean personales y laborales.	X		X		X		
6	Acepto las decisiones tomadas por mis superiores sin refutarlas.	X		X		X		
7	Ante una situación difícil soy calmado (a) y no pierdo el control de mis emociones en mi centro laboral.	X		X		X		
8	Considero que mi ambiente laboral influye en mi estado emocional.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta en mi área laboral.	X		X		X		
10	Demuestro mi nivel de responsabilidad con mi equipo de trabajo.	X		X		X		
11	Percibo resultados favorables del trabajo que se realiza en equipo.	X		X		X		
12	Mis actividades laborales demuestran eficiencia en mi área laboral.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Valido la conformidad del instrumento a utilizar.**

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ x ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**              **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Mg: DENNISE DEL ROSARIO VELAZCO MOSQUERA      DNI: 44015325**

**Especialidad del validador: ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

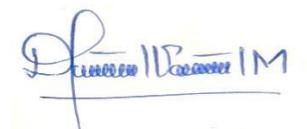
**16 de enero del 2022**

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSION 1: LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>								
1	Siento que puedo desarrollar y solucionar los problemas diarios.							
2	Me considero práctico (a) y proactivo (a) en mi puesto laboral.							
3	Puedo asumir una mayor responsabilidad en las actividades que me puedan asignar.							
4	Tomo la iniciativa en las tareas designadas.							
5	Considera que los objetivos de la Municipalidad se han ido cumpliendo de acuerdo a lo planeado.							
<b>DIMENSION 2: RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>								
6	Tomo una actitud positiva antes los acontecimientos negativos que se pueda presentar en mi centro laboral.							
7	Ante ciertas situaciones complicadas en la Municipalidad considero tomar las decisiones adecuadas para determinar la acción correcta en beneficio de la Institución.							
8	Asumo las consecuencias de mis decisiones con responsabilidad.							
<b>DIMENSION 3: COMPROMISO NORMATIVO</b>								
9	Practico los valores corporativos en mis actividades cotidianas.							
10	Tengo conocimiento del reglamento interno de la Municipalidad.							
11	Acato las normas establecidas en dicho reglamento interno.							
12	Demuestro responsabilidad en mis tareas y en el cumplimiento de mis horarios laborales.							

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Valido la conformidad del instrumento a utilizar.**

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ x ]    **Aplicable después de corregir** [ ]    **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:** Mg. DENNISE DEL ROSARIO VELAZCO MOSQUERA  
**DNI:**44015325

**Especialidad del validador:** ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ADAPTACION A LOS CAMBIOS</b>							
1	Asumo compromiso con el logro de las metas trazadas en el tiempo establecido.	X		X		X		
2	Cumplo mis funciones de forma adecuada y en el tiempo establecido.	X		X		X		
3	Utilizo los recursos físicos – financieros de forma correcta y consciente en mi centro laboral	X		X		X		
4	Acepto rápidamente nuevas ideas en mi centro de trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSION 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>							
5	Asumo con respeto el hecho que todas las personas pensamos de distintas formas ya sean personales y laborales.	X		X		X		
6	Acepto las decisiones tomadas por mis superiores sin refutarlas.	X		X		X		
7	Ante una situación difícil soy calmado (a) y no pierdo el control de mis emociones en mi centro laboral.	X		X		X		
8	Considero que mi ambiente laboral influye en mi estado emocional.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
9	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta en mi área laboral.	X		X		X		
10	Demuestro mi nivel de responsabilidad con mi equipo de trabajo.	X		X		X		
11	Percibo resultados favorables del trabajo que se realiza en equipo.	X		X		X		
12	Mis actividades laborales demuestran eficiencia en mi área laboral.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**              **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Farro Ruiz, Lizet Malena              DNI: 45962909

Especialidad del validador: MBA: Master of Business Administration (Maestría en Administración y Dirección de Empresas)

10 de Enero

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.      **Q22**

<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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----  
Firma del Experto Informante.



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES BLANDAS**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: ADAPTACION A LOS CAMBIOS</b>							
1	Asumo compromiso con el logro de las metas trazadas en el tiempo establecido.	X		X		X		
2	Cumplo mis funciones de forma adecuada y en el tiempo establecido.	X		X		X		
3	Utilizo los recursos físicos – financieros de forma correcta y consciente en mi centro laboral	X		X		X		
4	Acepto rápidamente nuevas ideas en mi centro de trabajo.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2: INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>							
5	Asumo con respeto el hecho que todas las personas pensamos de distintas formas ya sean personales y laborales.	X		X		X		
6	Acepto las decisiones tomadas por mis superiores sin refutarlas.	X		X		X		
7	Ante una situación difícil soy calmado (a) y no pierdo el control de mis emociones en mi centro laboral.	X		X		X		
8	Considero que mi ambiente laboral influye en mi estado emocional.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3: TRABAJO EN EQUIPO</b>							
9	Considero que mis opiniones se tienen en cuenta en mi área laboral.	X		X		X		
10	Demuestro mi nivel de responsabilidad con mi equipo de trabajo.	X		X		X		
11	Percibo resultados favorables del trabajo que se realiza en equipo.	X		X		X		
12	Mis actividades laborales demuestran eficiencia en mi área laboral.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      **Aplicable [ X ]**              **Aplicable después de corregir [ ]**  
**No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MG Noblecilla Saavedra Carmen Milena**  
**DNI: 02879565**

**Especialidad del validador: MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.      **2**

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

-----  
**Firma del Experto Informante.**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO ESTRATEGICO</b>								
1	Siento que puedo desarrollar y solucionar los problemas diarios.	X		X		X		
2	Me considero práctico (a) y proactivo (a) en mi puesto laboral.	X		X		X		
3	Puedo asumir una mayor responsabilidad en las actividades que me puedan asignar.	X		X		X		
4	Tomo la iniciativa en las tareas designadas.	X		X		X		
5	Considera que los objetivos de la Municipalidad se han ido cumpliendo de acuerdo a lo planeado.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN 2: RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>								
6	Tomo una actitud positiva antes los acontecimientos negativos que se pueda presentar en mi centro laboral.	X		X		X		
7	Ante ciertas situaciones complicadas en la Municipalidad considero tomar las decisiones adecuadas para determinar la acción correcta en beneficio de la Institución.	X		X		X		
8	Asumo las consecuencias de mis decisiones con responsabilidad.	X		X				
<b>DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO</b>								
9	Practico los valores corporativos en mis actividades cotidianas.	X		X		X		
10	Tengo conocimiento del reglamento interno de la Municipalidad.	X		X		X		
11	Acato las normas establecidas en dicho reglamento interno.	X		X		X		
12	Demuestro responsabilidad en mis tareas y en el cumplimiento de mis horarios laborales.	X		X		X		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**      **Aplicable [ X ]**                      **Aplicable después de corregir [ ]**                      **No aplicable [ ]**

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr/ Mg: MG Noblecilla Saavedra Carmen Milena                      DNI: 02879565  
**Especialidad del validador:** **MAGISTER EN CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**10 de Enero del 2022**



-----  
**Firma del Experto Informante.**

<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

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

### Anexo 5: Calculo del tamaño de la muestra:

VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS																
PARTICIPANTE	Adaptación a los cambios					Inteligencia emocional					Trabajo en equipo					TOTAL
	p1	p2	p3	p4	Total	p5	p6	p7	p8	Total	p9	p10	p11	p12	Total	
1	2	2	1	1	6	2	1	1	1	5	1	1	2	2	6	17
2	2	2	2	2	8	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	23
3	2	2	2	3	9	2	3	3	1	9	3	2	2	2	9	27
4	2	2	2	2	8	2	3	4	2	11	2	2	2	3	9	28
5	2	2	2	1	7	2	1	2	2	7	1	1	1	1	4	18
6	2	2	2	2	8	1	2	2	1	6	1	1	1	1	4	18
7	1	1	1	1	4	1	1	1	2	5	1	1	2	2	6	15
8	1	1	1	2	5	2	2	1	1	6	1	2	2	2	7	18
9	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	2	2	2	7	15
10	1	1	1	4	7	1	4	1	1	7	1	1	1	1	4	18
11	2	2	1	1	6	1	4	2	1	8	2	2	2	2	8	22
12	2	2	1	2	7	2	1	1	4	8	2	1	1	1	5	20
13	2	1	1	1	5	1	2	2	2	7	2	1	1	1	5	17
14	1	1	2	2	6	2	2	2	2	8	3	1	2	1	7	21
15	1	1	2	2	6	2	1	3	1	7	2	2	1	1	6	19
16	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	28
17	1	2	1	2	6	1	1	2	2	6	2	1	1	1	5	17
18	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	23
19	1	1	2	2	6	1	2	2	5	10	2	2	2	2	8	24
20	2	3	2	2	9	2	3	2	1	8	3	2	2	2	9	26
21	1	1	3	2	7	2	3	3	1	9	2	2	2	2	8	24
22	1	1	1	2	5	2	3	1	2	8	2	1	2	2	7	20
23	2	2	2	3	9	2	2	2	3	9	3	2	2	2	9	27
24	1	1	2	1	5	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	14
25	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	2	1	1	1	5	15
26	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	12
27	1	2	1	2	6	2	2	2	1	7	2	1	2	2	7	20
28	2	2	2	1	7	1	1	1	4	7	2	1	1	2	6	20
29	1	1	1	1	4	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	13
30	1	2	2	2	7	2	2	2	2	8	2	1	2	2	7	22
31	1	1	1	2	5	1	2	1	2	6	2	1	2	1	6	17
32	1	2	2	2	7	1	4	2	1	8	2	2	2	1	7	22
33	2	2	2	2	8	2	4	2	2	10	2	1	2	2	7	25
34	2	1	2	2	7	2	2	1	2	7	2	2	2	2	8	22
35	2	1	1	1	5	2	3	2	2	9	2	1	1	1	5	19
36	2	2	1	1	6	1	2	1	4	8	1	1	1	1	4	18
37	1	2	2	2	7	1	4	2	2	9	1	1	1	1	4	20
38	2	2	2	3	9	1	2	1	1	5	2	1	2	2	7	21
39	2	2	2	3	9	2	1	2	4	9	2	2	3	2	9	27
40	2	2	2	3	9	2	3	3	1	9	3	2	2	2	9	27
41	2	2	1	2	7	2	1	2	2	7	2	2	2	2	8	22
42	3	2	2	3	10	2	3	3	3	11	2	2	3	2	9	30
43	1	2	1	2	6	1	2	2	4	9	2	2	2	2	8	23
44	2	1	1	1	5	1	2	1	3	7	2	1	2	2	7	19
45	2	2	2	2	8	2	3	3	3	11	3	2	3	2	10	29
46	2	1	1	3	7	1	3	2	4	10	2	2	3	2	9	26
47	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	2	1	1	1	5	15

39	2	2	2	3	9	2	1	2	4	9	2	2	3	2	9	27
40	2	2	2	3	9	2	3	3	1	9	3	2	2	2	9	27
41	2	2	1	2	7	2	1	2	2	7	2	2	2	2	8	22
42	3	2	2	3	10	2	3	3	3	11	2	2	3	2	9	30
43	1	2	1	2	6	1	2	2	4	9	2	2	2	2	8	23
44	2	1	1	1	5	1	2	1	3	7	2	1	2	2	7	19
45	2	2	2	2	8	2	3	3	3	11	3	2	3	2	10	29
46	2	1	1	3	7	1	3	2	4	10	2	2	3	2	9	26
47	1	1	1	1	4	1	2	1	2	6	2	1	1	1	5	15
48	1	1	1	1	4	2	2	2	4	10	3	1	1	2	7	21
49	2	2	3	3	10	3	3	3	1	10	1	1	1	1	4	24
50	1	1	3	3	8	3	3	3	3	12	2	2	2	2	8	28
51	2	2	3	3	10	3	3	4	4	14	4	4	2	2	12	36
52	1	1	1	1	4	2	2	2	3	9	3	1	1	3	8	21
53	1	1	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	3	2	9	23
54	2	2	2	1	7	1	2	1	2	6	1	1	2	1	5	18
55	1	2	3	4	10	4	4	4	4	16	1	1	1	1	4	30
56	1	1	1	2	5	1	1	4	1	7	1	1	1	2	5	17
57	1	2	2	2	7	2	2	2	1	7	2	2	2	4	10	24
58	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	12
59	2	2	2	4	10	2	4	2	2	10	4	2	4	2	12	32
60	2	2	2	2	8	1	2	2	1	6	2	2	2	2	8	22
61	2	2	2	4	10	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8	25
62	2	4	4	2	12	2	4	2	1	9	4	2	2	2	10	31
63	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	4	2	2	2	10	25
64	1	1	1	1	4	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	20
65	2	2	2	2	8	2	2	2	4	10	2	2	2	2	8	26
66	2	2	2	4	10	2	4	4	1	11	2	2	2	2	8	29
67	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	24
68	2	2	2	2	8	1	2	2	1	6	2	2	2	2	8	22
69	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	24
70	4	2	2	2	10	2	4	2	2	10	2	2	2	2	8	28
71	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	24
72	2	2	2	2	8	2	2	2	4	10	2	2	2	2	8	26
73	2	2	2	2	8	2	4	2	1	9	2	2	2	2	8	25
74	2	2	2	2	8	2	4	2	1	9	2	2	2	2	8	25
75	2	2	2	2	8	2	4	2	2	10	2	2	2	2	8	26
76	1	1	2	2	6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	22
77	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	8	24
78	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8	23
79	1	1	2	2	6	2	2	2	1	7	2	2	2	2	8	21
80	2	2	2	2	8	2	2	2	1	7	4	2	2	2	10	25

Varianza	0,2475	0,34	0,2475	0,56		0,2475	0,21	0,66	1,0875		0,4875	0,25	0,24	0,34		
SUMATORIA	4,9175															
Varianza total	16,81															

CALCULANDO ALFA DE CRONBACH  $\alpha =$  **0,73822518** NIVEL ACEPTABLE DE CONFIABILIDAD

**VARIABLE: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

PARTICIPANTE	Liderazgo estratégico						Resolución de conflictos				Compromiso normativo					TOTAL
	p13	p14	p15	p16	p17	Total	p18	p19	p20	Total	p21	p22	p23	p24	Total	
1	2	1	1	1	2	7	1	2	2	5	1	1	1	1	4	16
2	2	2	1	1	2	8	2	2	2	6	2	2	2	2	8	22
3	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	4	3	2	11	29
4	2	2	2	2	3	11	2	2	2	6	3	3	3	2	11	28
5	1	1	1	1	2	6	1	2	1	4	1	1	1	2	5	15
6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	4	12
7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
8	2	1	1	1	1	6	2	1	1	4	1	1	2	1	5	15
9	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
10	1	1	1	1	2	6	1	1	1	3	1	1	1	1	4	13
11	1	2	1	1	4	9	2	2	1	5	1	2	2	1	6	20
12	2	1	2	2	2	9	1	2	2	5	2	1	1	1	5	19
13	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
14	1	1	2	1	2	7	3	2	1	6	1	2	2	1	6	19
15	1	1	1	1	1	5	3	2	2	7	2	4	4	2	12	24
16	1	1	1	1	1	5	1	1	1	6	1	1	1	1	4	15
17	1	1	1	1	3	7	1	2	2	5	1	1	1	1	4	16
18	1	2	2	2	2	9	2	2	2	6	2	2	2	2	8	23
19	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
20	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	3	4	3	2	12	30
21	2	2	2	2	4	12	2	3	2	7	1	4	3	2	10	29
22	2	1	1	1	2	7	2	2	1	5	2	1	1	1	5	17
23	2	3	3	3	3	14	2	2	2	6	3	3	3	2	11	31
24	1	1	1	1	2	6	1	1	1	3	1	2	2	1	6	15
25	1	1	1	1	2	6	1	1	1	3	1	1	1	1	4	13
26	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	2	1	1	5	13
27	2	1	2	1	2	8	1	2	1	4	2	2	2	1	7	19
28	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
29	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	2	1	5	13
30	2	2	1	2	3	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24
31	1	1	2	2	2	8	1	1	1	3	2	1	1	1	5	16
32	2	2	1	1	2	8	1	2	1	4	1	2	2	1	6	18
33	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	1	7	23
34	2	2	2	2	3	11	2	2	2	6	2	2	2	1	7	24
35	2	1	2	1	2	8	1	2	1	4	2	2	2	1	7	19
36	1	1	1	1	2	6	1	2	1	4	1	1	1	1	4	14
37	2	2	2	2	2	10	2	1	2	5	1	1	2	1	5	20
38	1	2	1	1	2	7	2	2	2	6	1	4	3	2	10	23

39	2	1	2	1	2	8	1	2	2	5	1	2	1	1	5	18		
40	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
41	2	2	1	2	3	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24		
42	3	3	3	3	4	16	3	3	2	8	2	3	3	2	10	34		
43	2	2	2	1	2	9	2	2	1	5	2	2	2	2	8	22		
44	1	1	1	1	2	6	2	2	1	5	1	2	2	1	6	17		
45	2	2	2	2	3	11	2	3	2	7	2	3	3	2	10	28		
46	2	2	1	2	4	11	2	2	1	5	2	2	2	2	8	24		
47	1	1	1	1	2	6	1	2	1	4	1	1	1	1	4	14		
48	2	2	1	2	4	11	2	2	2	6	2	1	2	1	6	23		
49	2	2	2	3	1	10	1	1	1	3	2	4	2	3	11	24		
50	2	2	2	3	3	12	1	1	1	3	1	1	1	1	4	19		
51	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	4	4	3	2	13	29		
52	3	3	3	3	3	15	2	2	2	6	2	2	2	2	8	29		
53	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	3	3	3	11	29		
54	1	1	1	2	2	7	1	2	2	5	2	2	2	2	8	20		
55	1	1	2	3	3	10	4	1	1	6	1	1	1	1	4	20		
56	2	2	1	1	4	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24		
57	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	4	4	2	12	28		
58	2	1	1	1	2	7	1	1	1	3	1	1	2	1	5	15		
59	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
60	2	4	2	2	4	14	2	2	2	6	2	2	2	2	8	28		
61	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	4	4	2	12	30		
62	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	4	4	2	12	30		
63	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
64	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	3	9	25		
65	2	1	2	2	2	9	2	2	2	6	2	2	2	2	8	23		
66	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	4	4	4	2	14	32		
67	2	2	2	2	4	12	4	2	2	8	2	2	2	2	8	28		
68	2	2	2	2	3	11	2	2	2	6	2	2	2	2	8	25		
69	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	2	8	24		
70	3	2	2	2	3	12	2	2	2	6	2	3	3	2	10	28		
71	3	3	2	2	4	14	2	2	2	6	2	2	2	2	8	28		
72	2	2	1	2	4	11	2	2	2	6	2	2	2	2	8	25		
73	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	2	2	1	7	23		
74	2	2	2	2	3	11	2	2	2	6	2	2	2	2	8	25		
75	2	2	2	2	2	10	2	2	2	6	2	3	3	2	10	26		
76	2	2	2	2	4	12	2	4	2	8	2	4	4	2	12	32		
77	2	4	2	2	2	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
78	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
79	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	4	4	2	12	30		
80	2	2	2	2	4	12	2	2	2	6	2	2	2	2	8	26		
Varianza	0,2475	0,25	0,25	0,2475	0,86		0,3875	0,16	0,2275		0,4275	1,0475	0,69	0,2475				
SUMATORIA																5,0425		
Varianza tota																27,64		
CALCULANDO ALFA DE CRONB $\alpha =$			0,85311143														NIVEL BUENO DE CONFIABILIDAD	

## Anexo 6: Confiabilidad del instrumento de recolección de datos

### Variable 1: Habilidades Blandas

#### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,741	12

#### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ítem 1	20,6500	15,713	,481	,716
Item2	20,4500	16,155	,345	,728
ítem3	20,5500	15,524	,372	,724
Item4	20,4500	15,839	,238	,743
Item6	20,6500	14,871	,711	,695
Item7	20,0000	14,105	,535	,701
Item8	20,1500	14,239	,577	,697
Item9	20,4000	16,779	,002	,795
Item10	20,2000	13,432	,563	,695
Item11	20,5500	15,945	,457	,720
Item12	20,3000	15,484	,532	,711
Item13	20,4000	16,463	,178	,747

El cuestionario posee un índice de confiabilidad de 0,741; en caso desee aumentar el índice debe eliminar el ítem 9 y alcanzará un índice de 0,795. Sin embargo, es importante tener en cuenta que ese ítem no se puede eliminar si es el único del indicador.

## Variable 2: Comportamiento organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

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

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	12

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Item1	20,2000	22,063	,660	,893
Item2	20,5000	22,263	,631	,895
Item3	20,3000	20,747	,643	,894
Item4	20,2500	22,197	,761	,891
Item5	19,5500	22,471	,352	,912
Item6	20,1500	21,082	,770	,887
Item7	20,1000	21,042	,702	,890
Item8	20,3000	22,011	,759	,890
Item9	20,3000	22,116	,733	,891
Item10	19,9000	21,253	,458	,909
Item11	20,1000	20,937	,722	,889
Item12	20,3500	22,029	,721	,891

El índice de confiabilidad de la prueba arroja un 0,902 de alfa de Cronbach, lo que lo ubica en una categoría de EXCELENTE.

## Anexo 7: Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	,061	80	,200*	,991	80	,851
Comportamiento	,138	80	,001	,959	80	,011
Organización						

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Cuando la muestra es mayor a 50 se toma en cuenta la prueba de Kolmogorov-Smirnov y cuando es menor se toma en cuenta Shapiro-Wilk. Además, si la significancia es menor a 0.05 se considera que la distribución de la muestra no es normal; si es mayor a 0.05; se considera que la distribución es normal. La prueba de normalidad se desarrolló para determinar la prueba estadística a usar para analizar las correlaciones de la investigación. Por ello, se decide utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y al ser el valor de "p" menor a 0.05 de una de las variables, se considera una distribución no normal, entonces se decide utilizar la prueba no paramétrica de correlación de Rho de Spearman.

<b>Valores de correlación de Rho de Spearman</b>	
<b>Valor de Rho</b>	<b>Significado</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.1 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.1 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

## Anexo 8: Autorización de aplicación por la autoridad:



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS**  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 Años de Independencia"



BICENTENARIO  
PERÚ 2021

### CARTA DE AUTORIZACION

YO, ADLER MALPARTIDA TELLO  
ALCALDE PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, APURIMAC

Autorizo que la **BACH. JIMENA HUAMANI QUINTANILLA** identificada con DNI N°73476549 y la **BACH. MARITZA VENEGAS TICONA** identificada con DNI N° 43508900, de la Universidad Cesar Vallejo, apliquen los instrumentos de investigacion de la tesis "**Habilidades blandas y comportamiento organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Provincial, Apurímac, 2021**" en nuestras instalaciones, para lo cual, nos comprometemos a que el área administrativa y de recursos humanos, otorgue toda la información requerida y otorgue las facilidades respectivas para cumplir con los fines del estudio.

Se entrega la siguiente autorización para los fines que estimen por conveniente

Andahuaylas, diciembre del 2021



MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
ANDAHUAYLAS

Med. Adler William Malpartida Tello  
ALCALDE

## TESIS FINAL TURNITIN JIMENA HUAMANI Y MARTIZA VENEGAS.docx

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**22%**

INDICE DE SIMILITUD

**21%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**9%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

**1**

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

**9%**

**2**

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

**5%**

**3**

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

**2%**

**4**

[dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Fuente de Internet

**1%**

**5**

[www.scielo.cl](http://www.scielo.cl)

Fuente de Internet

**1%**

**6**

[repositorio.unjfsc.edu.pe](http://repositorio.unjfsc.edu.pe)

Fuente de Internet

**1%**

**7**

Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote

Trabajo del estudiante

**1%**

**8**

[repositorio.untrm.edu.pe](http://repositorio.untrm.edu.pe)

Fuente de Internet

**<1%**

9	<a href="http://revistas.ujcm.edu.pe">revistas.ujcm.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://ikua.iiap.gob.pe">ikua.iiap.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
12	<a href="http://www.scielo.br">www.scielo.br</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://repositorio.unsa.edu.pe">repositorio.unsa.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://www.doccity.com">www.doccity.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="http://repositorio.ftpcl.edu.pe">repositorio.ftpcl.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://www.cabanaselroble.com">www.cabanaselroble.com</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://alegro.us">alegro.us</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	<1 %

20	<a href="http://childlabour2017.org">childlabour2017.org</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://repositorio.unfv.edu.pe">repositorio.unfv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
22	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
23	<a href="http://sepe.rau.edu.uy">sepe.rau.edu.uy</a> Fuente de Internet	<1 %
24	<a href="http://www.mersive.com">www.mersive.com</a> Fuente de Internet	<1 %
25	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
26	<a href="http://archive.org">archive.org</a> Fuente de Internet	<1 %
27	<a href="http://moam.info">moam.info</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo