

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ANDAHUAYLAS, APURÍMAC-  
2020**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración de Empresas

**Presentado por:  
ERIKA ZAMORA GUEVARA**

**Andahuaylas, Perú**

**2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES  
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ANDAHUAYLAS, APURÍMAC –  
2020**

**ERIKA ZAMORA GUEVARA**

**Asesor:**

**Mag. Simón José Cama Flores**

**Andahuaylas, Perú**

**2022**



## ANEXO 23

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

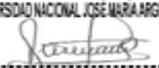
En el aula virtual de la plataforma Google Meet, los docentes miembros del Jurado evaluador, tesista y asesor del informe final de tesis de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de Andahuaylas, San Jerónimo – Andahuaylas, siendo las 18:00 horas del día 23 de septiembre del año 2022, en atención a la Resolución N° 329-2022-CO-UNAJMA-FCE, se reunieron la Mg. Doris Bustinza Saldivar, presidente; Dr. Julio César Machaca Mamani, secretario; CPC Godofredo Eduardo Campos Peláez, vocal; integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado:

“Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac-2020”, cuyo autor es el (a) Bachiller en Administración de Empresas, Erika Zamora Guevara, Asesor Mg. Simón José Cama Flores, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

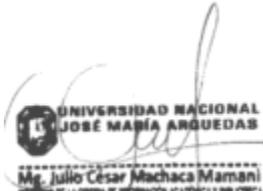
Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: APROBAR por UNANIMIDAD, al (a) Bachiller en Administración de Empresas Erika Zamora Guevara, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
13	TRECE	REGULAR

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Mg. Doris Bustinza Saldivar  
DOCENTE

Presidente de Jurado Evaluador

  
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
Mg. Julio César Machaca Mamani

Secretario de Jurado Evaluador

  
CPC. Godofredo E. Campos Peláez

Vocal de Jurado Evaluador

## DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la ocasión de tener vida y permanecer cerca de mí en cada movimiento que doy, por dar a mi corazón fuerza y mantener iluminada mi intelecto y por haber situado en esta travesía a todos los seres que fueron mi sostén y me dieron acompañamiento durante mi época de estudiante.

A las personas que han tenido más influencia en mi vida, brindándome los mejores consejos, guiándome y convirtiéndome en una persona de bien, con todo mi cariño y afecto se lo dedico especialmente a mi señora madre quien absolutamente me brinda su apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permanecer conmigo siempre guiando mi camino, a pesar de que pase momentos muy difíciles por estas épocas de pandemia él nunca me abandonó, me siento muy agradecida por su amor incondicional.

A mi señora madre, quien constantemente me ofreció su apoyo incondicional a pesar de que pasamos momentos de crisis económica ella supo sobrellevar los momentos difíciles y siempre inculcándome que el estudio es la herencia más valiosa que ella me dejaría. Gracias mamita por todos tus buenos consejos te quiero mucho.

Al Mg. Simón José Cama Flores quien fue asesor de este trabajo de investigación, por su amplia sabiduría en la materia y por su apoyo recurrente e incondicional en la construcción de este trabajo, revisando minuciosamente y absolviendo mis dudas.

Agradezco también a los miembros del jurado quienes me apoyaron con las observaciones y sugerencias para realizar este trabajo de investigación.

## **PRESENTACIÓN**

Señor director de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Señores miembros del jurado:

En mérito al Reglamento para la Elaboración y Sustentación de Tesis para la Obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2020, cuyo propósito general fue determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

En un contexto competitivo, el logro de los objetivos institucionales, muchas veces, depende de la idoneidad con el cual se gestiona las habilidades sociales, ya que esta repercute en la generación de un clima o ambiente de trabajo amigable, colaborativo y orientado a los resultados. En consecuencia, en la creación del presente escrito académico, se consideró los pasos metodológicos y también prácticas que engloban una indagación. De forma que se examinó aquellos precedentes que guardan relación, con el afán de tener conocimiento y entender aquellos cambios que han tenido lugar con el pasar de los años. De la misma manera, el marco teórico tiene como base las teorías que fundamentan y dan sustentación a las variables que son habilidades blandas y clima organizacional, abordan también sus respectivas dimensiones.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRESENTACIÓN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPÍTULO I.....	19
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.1.Planteamiento del problema.....	19
1.2.Formulación del problema .....	21
1.2.1.Problema general.....	21
1.2.2.Problemas específicos .....	21
1.3.Delimitación de la investigación.....	22
1.3.1.Delimitación espacial .....	22
1.3.2.Delimitación temporal .....	22
1.3.3.Delimitación teórica.....	22
1.4.Justificación.....	22
1.4.1.Justificación práctica .....	22
1.4.2.Justificación teórica.....	23
1.4.3.Justificación metodológica .....	23
1.5.Objetivos.....	23
1.5.1.    Objetivo general.....	23
1.5.2.    Objetivos específicos .....	23
CAPÍTULO II.....	25
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.1.    Antecedentes de la investigación .....	25
2.1.1.    Antecedentes internacionales .....	25
2.1.2.    Antecedentes nacionales .....	27

2.1.3.	Antecedentes locales.....	28
2.2.	Marco teórico .....	30
2.2.1.	Habilidades blandas.....	30
2.2.2.	Importancia de las habilidades blandas .....	31
2.2.3.	¿Cómo se potencian estas habilidades?.....	31
2.2.4.	Habilidades blandas más valoradas.....	32
2.2.5.	Diferencias entre habilidades blandas y habilidades duras .....	32
2.2.6.	Dimensiones de las habilidades blandas .....	32
2.2.7.	Clima organizacional.....	33
2.2.8.	Importancia del clima organizacional .....	33
2.2.9.	Características del clima organizacional .....	37
2.2.10.	Tipos de variables.....	37
2.2.11.	Factores determinantes del clima organizacional.....	37
2.2.12.	Tipos del clima organizacional .....	37
2.2.13.	Dimensiones del clima organizacional .....	37
2.3.	Marco conceptual.....	38
CAPÍTULO III.....		39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		39
3.1.	Hipótesis .....	39
3.1.1.	Hipótesis general .....	39
3.1.2.	Hipótesis específicas .....	39
3.2.	Variables.....	40
3.3.	Operacionalización de variables.....	41
3.4.	Metodología .....	42
3.4.1.	Enfoque .....	42
3.4.2.	Tipo de investigación .....	42
3.4.3.	Diseño de investigación .....	42
3.5.	Población y muestra de estudio .....	43
3.5.1.	Población.....	43
3.5.2.	Muestra.....	43
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.6.1.	Técnicas .....	44
3.6.2.	Instrumentos .....	45
3.7.	Métodos de análisis de datos .....	45

CAPÍTULO IV .....	47
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1.    Resultados de la investigación .....	47
4.1.1.    Prueba de fiabilidad .....	48
4.1.2.    Resultado de fiabilidad con Alfa de Cronbach.....	48
4.1.3.    Distribución de frecuencias de variables y dimensiones.....	49
4.2.    Contrastación estadística de hipótesis .....	84
CAPÍTULO V .....	94
DISCUSIÓN.....	94
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES .....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Baremo del Coeficiente de Correlación de Pearson.....	46
<b>Tabla 2</b> Fiabilidad según Kuder Richardson .....	47
<b>Tabla 3</b> Estadística de Fiabilidad de las Habilidades Blandas .....	47
<b>Tabla 4</b> Estadística de Fiabilidad del Clima Organizacional.....	48
<b>Tabla 5</b> Pregunta 1 ¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes? ..	49
<b>Tabla 6</b> Pregunta 2 Cuando usted comunica acerca del trabajo. ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes? .....	50
<b>Tabla 7</b> Pregunta 3 ¿Sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes? .....	51
<b>Tabla 8</b> Pregunta 4 ¿Sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores? .....	52
<b>Tabla 9</b> Pregunta 5 ¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo? ..	53
<b>Tabla 10</b> Pregunta 6 ¿Usted siente confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas? .....	54
<b>Tabla 11</b> Pregunta 7 ¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo?.....	55
<b>Tabla 12</b> Pregunta 8 ¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo? .....	56
<b>Tabla 13</b> Pregunta 9 ¿Cuentas con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere? .....	57
<b>Tabla 14</b> Pregunta 10 ¿Usted trabaja de manera proactiva en su centro de trabajo?.....	58
<b>Tabla 15</b> Pregunta 11 ¿Se acomoda rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución?.....	59
<b>Tabla 16</b> Pregunta 12 ¿Participas en las capacitaciones que se realizan para mejorar sus habilidades? .....	60
<b>Tabla 17</b> Pregunta 13 ¿Usted se deja convencer por las opiniones de sus compañeros y jefe para resolver los problemas? .....	61

<b>Tabla 18</b> Pregunta 14 ¿Usted ejerce influencia a sus compañeros y jefe en su centro de trabajo?.....	62
<b>Tabla 19</b> Pregunta 15 ¿Con su cambio de actitud convence a sus compañeros y jefe en el trabajo?.....	63
<b>Tabla 20</b> Pregunta 16 ¿Tiene la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefe en el trabajo?.....	64
<b>Tabla 21</b> Pregunta 17 ¿Es capaz de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo? .....	65
<b>Tabla 22</b> Pregunta 18 Cuando tienes dificultades en el trabajo. ¿Sientes apoyo por parte de tus compañeros? .....	66
<b>Tabla 23</b> Pregunta 19 ¿Tus compañeros de trabajo son problemáticos? .....	67
<b>Tabla 24</b> Pregunta 20 ¿Existen buenas relaciones laborales en tu trabajo?.....	68
<b>Tabla 25</b> Pregunta 21 ¿Existe buenas prácticas de valores en tu trabajo?.....	69
<b>Tabla 26</b> Pregunta 22 ¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?.....	70
<b>Tabla 27</b> Pregunta 23 Su jefe. ¿Considera su opinión para tomar decisiones? .....	71
<b>Tabla 28</b> Pregunta 24 ¿Usted recibe trato justo por parte de su jefe? .....	72
<b>Tabla 29</b> Pregunta 25 ¿Considera usted que recibe todos los beneficios en su trabajo? .....	73
<b>Tabla 30</b> Pregunta 26 ¿Las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad? .....	74
<b>Tabla 31</b> Pregunta 27 ¿Sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes?..	75
<b>Tabla 32</b> Pregunta 28 ¿Su ambiente laboral es modificado con frecuencia?.....	76
<b>Tabla 33</b> Pregunta 29 ¿Usted recibe algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde labora? .....	77
<b>Tabla 34</b> Pregunta 30 ¿Existe equidad en el trato, en la institución donde labora? .....	78
<b>Tabla 35</b> Pregunta 31 ¿Usted cuenta con autonomía para tomar decisiones en su puesto de trabajo?.....	79
<b>Tabla 36</b> Pregunta 32 ¿La responsabilidad es importante en su trabajo que realiza? .....	80

<b>Tabla 37</b> Pregunta 33 ¿Su trabajo es exigente? .....	81
<b>Tabla 38</b> Pregunta 34 Para usted, ¿El horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades? .....	82
<b>Tabla 39</b> Pregunta 35 ¿El horario de su trabajo le permite realizar otras actividades? ....	83
<b>Tabla 40</b> Relación entre las habilidades blandas y clima organizacional .....	84
<b>Tabla 41</b> Relación entre comunicación asertiva y relaciones interpersonales.....	85
<b>Tabla 42</b> Relación entre la comunicación asertiva y motivación laboral.....	86
<b>Tabla 43</b> Relación entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones.....	87
<b>Tabla 44</b> Relación entre adaptación a los cambios y relaciones interpersonales.....	88
<b>Tabla 45</b> Relación entre adaptación a los cambios y motivación laboral.....	89
<b>Tabla 46</b> Relación entre la adaptación a los cambios y autonomía para la toma de decisiones.....	90
<b>Tabla 47</b> Relación entre capacidad de persuadir y relaciones interpersonales .....	91
<b>Tabla 48</b> Relación entre la capacidad de persuadir y motivación laboral .....	92
<b>Tabla 49</b> Relación entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Pregunta 1 de la dimensión comunicación asertiva.....	49
<b>Figura 2</b> Pregunta 2 de la dimensión comunicación asertiva.....	50
<b>Figura 3</b> Pregunta 3 de la dimensión comunicación asertiva.....	51
<b>Figura 4</b> Pregunta 4 de la dimensión comunicación asertiva.....	52
<b>Figura 5</b> Pregunta 5 de la dimensión comunicación asertiva.....	53
<b>Figura 6</b> Pregunta 6 de la dimensión comunicación asertiva.....	54
<b>Figura 7</b> Pregunta 7 de la dimensión adaptación a los cambios.....	55
<b>Figura 8</b> Pregunta 8 de la dimensión adaptación a los cambios.....	56
<b>Figura 9</b> Pregunta 9 de la dimensión adaptación a los cambios.....	57
<b>Figura 10</b> Pregunta 10 de la dimensión adaptación a los cambios.....	58
<b>Figura 11</b> Pregunta 11 de la dimensión adaptación a los cambios.....	59
<b>Figura 12</b> Pregunta 12 de la dimensión adaptación a los cambios.....	60
<b>Figura 13</b> Pregunta 13 de la dimensión capacidad de persuadir.....	61
<b>Figura 14</b> Pregunta 14 de la dimensión capacidad de persuadir.....	62
<b>Figura 15</b> Pregunta 15 de la dimensión capacidad de persuadir.....	63
<b>Figura 16</b> Pregunta 16 de la dimensión capacidad de persuadir.....	64
<b>Figura 17</b> Pregunta 17 de la dimensión capacidad de persuadir.....	65
<b>Figura 18</b> Pregunta 18 de la dimensión relaciones interpersonales.....	66
<b>Figura 19</b> Pregunta 19 de la dimensión relaciones interpersonales.....	67
<b>Figura 20</b> Pregunta 20 de la dimensión relaciones interpersonales.....	68
<b>Figura 21</b> Pregunta 21 de la dimensión relaciones interpersonales.....	69
<b>Figura 22</b> Pregunta 22 de la dimensión relaciones interpersonales.....	70
<b>Figura 23</b> Pregunta 23 de la dimensión relaciones interpersonales.....	71
<b>Figura 24</b> Pregunta 24 de la dimensión relaciones interpersonales.....	72
<b>Figura 25</b> Pregunta 25 de la dimensión motivación laboral.....	73
<b>Figura 26</b> Pregunta 26 de la dimensión motivación laboral.....	74

<b>Figura 27</b> Pregunta 27 de la dimensión motivación laboral .....	75
<b>Figura 28</b> Pregunta 28 de la dimensión motivación laboral .....	76
<b>Figura 29</b> Pregunta 29 de la dimensión motivación laboral .....	77
<b>Figura 30</b> Pregunta 30 de la dimensión motivación laboral .....	78
<b>Figura 31</b> Pregunta 31 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	79
<b>Figura 32</b> Pregunta 32 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	80
<b>Figura 33</b> Pregunta 33 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	81
<b>Figura 34</b> Pregunta 34 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	82
<b>Figura 35</b> Pregunta 35 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones .....	83

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Matriz de operacionalización de variables.....	107
<b>Anexo 2</b> Matriz de consistencia.....	109
<b>Anexo 3</b> Matriz del instrumento de recojo de datos.....	112
<b>Anexo 4</b> Ficha de validación por criterio de jueces o experto.....	115
<b>Anexo 5</b> Fotografías de la investigación.....	118
<b>Anexo 6</b> Instrumento de recolección de datos.....	119
<b>Anexo 7</b> Autorización para encuesta.....	122
<b>Anexo 8</b> Copia de cuestionario aplicado .....	123
<b>Anexo 9</b> Relación de trabajadores administrativos.....	125
<b>Anexo 10</b> Ficha de observación.....	142
<b>Anexo 11</b> Matriz de datos del cuestionario.....	130
<b>Anexo 12</b> Procesamiento de datos en SPSS V26.....	132
<b>Anexo 13</b> .Reporte de similitud.....	134

## RESUMEN

La presente indagación tuvo como objetivo determinar la relación entre habilidades blandas y clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020. Se realizó bajo el enfoque de carácter cuantitativo, con un horizonte descriptivo y considerando el camino de no experimental con apoyo del corte transversal con el nivel de correlación; la población está comprendida por los colaboradores del área administrativa que es una muestra de 86 colaboradores, la técnica e instrumento puesto en marcha para el acopio de data fue la observación, encuesta y por supuesto también se tiene al cuestionario; este último está diseñado con un total de 35 ítems, de estos 17 ítems forman parte de la variable habilidades blandas y 18 ítems corresponden a la variable llamada clima organizacional. El hallazgo de la estadística de fiabilidad para la variable habilidades blandas dio como valor 0,671, lo cual enfatiza que el instrumento (mecanismo de reunión de data) es de carácter muy confiable y el resultado de la estadística de fiabilidad para la variable clima organizacional dio como valor 0.827 lo cual especifica que el instrumento de medición representa una confiabilidad excelente. El resultado de correlación apuntó que el valor de asociación de Spearman (Rho) es 0.423 con un grado significativo de .000 que es de menor cuantía a .05 por esta circunstancia se da por rechazada la hipótesis de nulidad y se da por aceptado el supuesto alternativo, esto significa que hay una asociación de carácter positivo moderado entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

**Palabras claves:** Habilidades blandas, clima organizacional, comunicación asertiva, adaptación a los cambios, capacidad de persuadir, relaciones interpersonales, motivación laboral y autonomía para tomar decisiones.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between soft skills and organizational climate of the administrative workers of the Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020. It was carried out under the quantitative approach, with a descriptive horizon and considering the non-experimental way with the support of the transversal cut with the correlation level; the population is comprised by the administrative area collaborators which is a sample of 86 collaborators, the technique and instrument put in place for the data collection was the observation, survey and of course there is also the questionnaire; the latter is designed with a total of 35 items, of these 17 items are part of the soft skills variable and 18 items correspond to the variable called organizational climate. The finding of the reliability statistic for the soft skills variable gave a value of 0.671, which emphasizes that the instrument (data collection mechanism) is very reliable and the result of the reliability statistic for the organizational climate variable gave a value of 0.827, which specifies that the measuring instrument represents an excellent reliability. The result of correlation pointed out that the Spearman association value (Rho) is 0.423 with a significant degree of .000 which is less than .05, therefore the null hypothesis is rejected, and the alternative assumption is accepted, this means that there is a moderate positive association between the soft skills and the organizational climate of the administrative workers of the Universidad Nacional José María Arguedas.

**Key words:** soft skills, organizational climate, assertive communication, adaptation to change, ability to persuade, interpersonal relations, work motivation and autonomy to make decisions.

## INTRODUCCIÓN

En toda las organizaciones se habla de dar cumplimiento a estándares, de contar con colaboradores capacitados, que demuestren una productividad alta, entre otras cualidades, pero qué es lo que hacen éstas para conservar su recurso más valioso, el talento humano, siendo este el motor de las organizaciones y por esta justificación merece condiciones óptimas para que tenga un desenvolvimiento profesional, no solo considerando el aspecto de carácter económico sino el desarrollo personal de cada individuo, y de esta forma se sientan motivados para ejercer de mejor manera su trabajo.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Los hallazgos que se obtuvieron de la presente investigación no solo serán aprovechados por la institución a la cual se está estudiando sino también podrá ser usado como antecedente para otras indagaciones en el tema que se harán posteriormente.

El presente trabajo de investigación titulada habilidades blandas y su relacion con el clima organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas , Andahuaylas Apurímac – 2020, tiene como interés vital, determinar la relación que hay entre las habilidades blandas con el clima organizacional; es decir, tener conocimiento en qué grado las destrezas blandas se vinculan con el clima organizacional de la fuerza laboral del sector administrativo de la entidad antes mencionada, en una evaluación del periodo 2020.

Este trabajo de indagación está comprendido por cinco apartados.

En el capítulo previo se fundamenta la incógnita de indagación en donde se efectúa la proposición del problema y de ahí surge el problema general y los específicos, de la misma manera también se plantea el objetivo general y los particulares.

El apartado dos comprende la parte teórica, fundamento de la indagación en donde se aborda ampliamente el marco teórico de cada variable.

En el apartado tres se profundiza la parte metodológica de la indagación en la cual se plantea el supuesto general y particulares, por otro lado, las variables se operacionalizan y otros temas de suma importancia.

En el apartado cuatro se hace la presentación de los hallazgos de la indagación y el contraste de hipótesis.

En el último apartado se lleva a cabo la parte de discusión, conclusión, recomendación, referencias bibliográficas y al final se presentan los anexos.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En un contexto competitivo y globalizado, para llegar a ser considerado como una organización referente, sostenible y responsable con los diferentes grupos de interés, se ve obligado a enfrentar diferentes retos y desafíos que el entorno exige. Caso contrario, su permanencia en el mercado se verá comprometida. Por lo tanto, el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades cognitivas en los colaboradores es indispensable para el cumplimiento de las tareas, funciones entre otros, sin embargo, también es infaltable que el colaborador tenga las habilidades blandas, ya que el éxito en el logro de los objetivos organizacionales, principalmente, se debe a la gestión de las relaciones, liderazgo, comunicación entre otros. Aún más, de ambientes amigables que inspiren la cordialidad, creatividad e innovación.

La transformación digital, el trabajo bajo presión y el teletrabajo o híbrido hace que el uso de las habilidades blandas cada vez tome mayor relevancia. Este atributo intangible y subjetivo permite la resolución de problemas de forma consensuada, a través del trabajo en equipo, mediante el uso de un pensamiento analítico y crítico depurando y seleccionando las mejores ideas, siendo flexible, logrando resultados a través de una autogestión eficaz y tolerante al estrés entre otros.

Las organizaciones competitivas, cada vez luchan por mejorar el clima laboral, puesto que en la actualidad los colaboradores perciben críticamente y con facilidad los factores visibles; sin embargo, también sienten y viven elementos intangibles muy relevantes como es el trato mutuo, así como los principios y valores que inciden en la ejecución de sus actividades diarias y las relaciones con los líderes y compañeros, el cual fomenta una gestión encaminada al logro de los objetivos (Oruna et al., 2021).

El Foro Económico Mundial (WEF) estima que más del 50% de los trabajadores necesitan desarrollar nuevas habilidades debido al impacto de la tecnología en el mercado laboral. El grupo predice que para el año 2025, las máquinas podrán realizar la mitad de las actividades que realizan los humanos en la actualidad (LR La República, 2022). Por lo tanto, es fundamental la adquisición y desarrollo de las habilidades blandas para resolver de manera eficaz cualquier obstáculo que se presente durante la jornada laboral.

En toda organización pública o privada donde se labore es inevitable interactuar con la sociedad, por lo tanto, es importante brindar una prestación de calidad a los usuarios, así como para poder entender mejor sus necesidades y darles un buen trato. Las habilidades blandas no solo sirven para brindar una calidad de servicio a los usuarios, si

no también sirven para fomentar un clima laboral excelente y el triunfo de una organización, tal como menciona Campodonico (2022) que un ambiente de trabajo creativo facilita a que los colaboradores pierdan el temor a equivocarse, además, inspira a trabajar en equipo y mejora el proceso de toma de decisiones.

El 80% de los empresarios y los otros 94% gerentes de recursos humanos manifestaron que las personas que poseen las capacidades sociales o blandas cuentan con mayor potestad para asumir la batuta de ser protagonistas en beneficio de la organización (Andina, 2019). Por esta razón, el elemento diferenciador de las organizaciones de hoy son las habilidades blandas de sus colaboradores, los cuales hacen de las empresas cada vez más innovadoras, lo que significa entender las necesidades y preferencias de los candidatos a la hora de elegir a un profesional sobre otro.

Debido a todo lo mencionado, se realizó visitas en varias oportunidades al local donde laboran los trabajadores administrativos de la Universidad nacional José maría Arguedas, durante el año 2019 (ya que fui parte de la institución como estudiante y como colaborador realizando ayudantía de catedra), para observar todas las características respecto a las habilidades blandas y clima organizacional de los trabajadores administrativos, en donde se observó que muchos de ellos, fueron formados técnicamente para efectuar ciertas tareas asignadas, sin embargo, padecen de las habilidades blandas que les empuje expresar sus ideas con libertad, muchas veces no son escuchados por sus compañeros o jefes tampoco considerados, hay momentos donde no se practica la empatía y se observa un ambiente que no inspira confianza y seguridad en sus quehaceres.

Además, cuando se efectúa modificaciones o cambios estructurales, a muchos de ellos les cuesta adaptarse, mostrando, para la resolución de problemas existentes, se les hace difícil encontrar la respuesta, además, para la realización de algunas funciones y tareas, se muestran pasivos, también cuando hay capacitaciones muchos de ellos no asisten y si lo hacen, es por compromiso. La capacidad de persuadir es esencial para el liderazgo y cumplimiento de tareas, respecto a ello se observó que muchos no poseen de esta cualidad, tienen dificultades para influir positivamente en los demás, entender a los demás y manejar gestionar adecuadamente sus emociones y sentimientos en su puesto laboral.

Por otra parte, se observó un ambiente laboral ambiguo, puesto que existen falencias en las relaciones entre los colaboradores, muchas veces no hay un apoyo solidario para hacer frente a cualquier adversidad, incluso hay una tendencia de la pérdida de valores esenciales entre ellos y hacia los usuarios. También, uno de los causantes es una escasa motivación extrínseca e intrínseca que impulse a dar lo mejor de los trabajadores. Justamente por la ausencia de las habilidades blandas en muchos de ellos,

a los directivos se les hace difícil delegar las responsabilidades y la autonomía en la toma de decisiones.

Tal como se expuso, los trabajadores administrativos carecen de habilidades blandas y una serie de dificultades, por lo tanto, demanda la pronta solución para mejorar todas las carencias y generar una buena imagen corporativa y encaminarse a ser una de las instituciones referentes de la región y del país. Ante este problema se ha dispuesto a hacer un estudio que busca describir y estimar la relación entre las habilidades blandas y clima organizacional, así como también de sus respectivas dimensiones de cada una de ellas con el objetivo de saber lo que ocurre en esta organización y poder dar recomendaciones y plantear estrategias para dar mejoría al desempeño laboral.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera se relaciona las habilidades blandas con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?

- ¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?
- ¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020?

### **1.3. Delimitación de la investigación**

La delimitación consiste en circunscribir el estudio dentro de los límites considerados relacionado al espacio geográfico, el tiempo y las bases teóricas.

#### **1.3.1. Delimitación espacial**

El trabajo de investigación se efectuó en la Universidad Nacional José María Arguedas, situado Jr. Juan Francisco Ramos N°.380, distrito y provincia de Andahuaylas, Apurímac.

#### **1.3.2. Delimitación temporal**

A juicio de Carrasco (2013) esta delimitación se refiere al lapso donde se manifiesta los acontecimientos objeto de estudio, generalmente es considerado en años. Concretizando, esta delimitación consiste en investigar los fenómenos y hechos en un periodo determinado y debe medirse en años. Como es el caso de este trabajo que se tomó en cuenta los hechos en el lapso de 2020.

#### **1.3.3. Delimitación teórica**

La delimitación teórica “radica en estructurar en sucesión prudente, orgánica y metódica, el temario que forma parte de la sección del marco teórico, referido particularmente a las variables del problema indagado” (Carrasco, 2013, p. 88). Resumiendo lo plantado por el autor, esta delimitación consiste en estudiar y definir dentro del marco teórico los conceptos de estas dos variables muy relevantes que son habilidades blandas y clima organizacional.

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Justificación práctica**

Este trabajo de carácter investigativo se enfoca en la necesidad de dar fortaleza al progreso de las habilidades blandas de los colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas y dar mejoría al clima organizacional de dicha institución, de manera que todo ello permitirá elaborar estrategias y recomendaciones para mejorar el problema en mención. Por otra parte, la presente investigación será de ayuda y

formará parte de una referencia bibliográfica para la creación de posteriores trabajos de indagación.

#### **1.4.2. Justificación teórica**

A juicio de Carrasco (2013) la justificación teórica consiste en generalizar e incorporar al conocimiento científico los resultados de la investigación. Se consideró y analizó las diferentes teorías científicas de reconocidos autores con referencia a las variables indagadas: habilidades blandas y también al clima organizacional, con el objetivo de resolver cada uno de los propósitos de la investigación, y del mismo modo comprobar mediante estas teorías el grado de relación entre las dos variables. Por otro lado, la presente indagación será de apoyo para la parte bibliográfica en la construcción de posteriores trabajos de indagación.

#### **1.4.3. Justificación metodológica**

Consiste en exponer los motivos metodológicos aplicados en el presente escrito. “Afirma que si aquellos tácticas, maneras, procesos y mecanismos de recojo de datos que se crean y emplean en la ejecución de investigaciones, presentan validez y confiabilidad, al ser usados en otras investigaciones son eficaces” (Carrasco, 2013, p. 199).

La metodología que se empleó en este trabajo habilidades blandas y clima organizacional, son los procedimientos, diseños, niveles, técnicas e instrumentos, todo ello permitió que el trabajo sea más exquisito y confiable para dar respuesta a los cuestionamientos que se presentaron en el problema de indagación, de esta forma contribuir a la entidad, así como también estos conocimientos se pueden aplicar en otras investigaciones, ya que se desarrollaron con cimientos científicos y son evaluados por expertos en investigación.

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac – 2020.

#### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

- Determinar la relación entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Especificar la relación entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Determinar la relación entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

En este trabajo de indagación se describe los precedentes que tratan de las habilidades blandas por un lado y por otro lado del clima organizacional dentro de una organización y la vinculación de ambos, realizando una amplia búsqueda de los diferentes autores de manera internacional, nacional y local, para así poder entender con mayor profundidad a cerca del trabajo que se está realizando, a continuación, se tiene los siguientes autores que realizaron trabajos de indagación que tienen vinculación con las variables que estamos trabajando.

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

a. Lagos (2012) Realizó la indagación “*Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas”: Desde la visión de los educandos líderes de I° a IV° medio*” en el año 2012 en la Casa de Estudios Alberto Hurtado que se sitúa en Santiago de Chile, peculiarmente en la Escuela de Ciencias Sociales, departamento de labor social, para optar el título para la profesión de trabajador social, la muestra de este trabajo es de 93 educandos. Después de haber analizado los hallazgos logrados, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- Después de saber las sensaciones de educandos y docentes sobre la vivencia del programa en esta indagación, permite dar reflexión en torno a la formalidad de la educación de Chile y como cambiarla.
- La apreciación de los educandos se relaciona de forma directa con lo que indica la teoría respecto al aprendizaje. Un individuo asimila 20% de lo que mira, 20% de lo que escucha, 40% de lo que escucha y mira al mismo tiempo y 80% de sus vivencias, es decir de la puesta en práctica. Luego de adquirir conocimientos a cerca de las habilidades blandas los estudiantes indican que las observan en su vida cotidiana y son capaces de ponerlas en práctica.
- El aprendizaje experiencial se refiere a un proceso mediante el cual el aprendiz fabrica habilidades, conocimientos y valores en base a la experiencia obtenida directamente.
- Los educandos describen que la educación en los colegios debe incorporar la manera de aprender como una forma de interacción; es decir no solo enfocarse en la teoría si no también ponerlas en práctica, En conclusión, se debería incorporar al aprendizaje en las aulas de clases, el aprendizaje experiencial.

Este trabajo de tesis indica que es muy importante actualizarse y no quedarse en la rutina de siempre; que la formación no es transmitir información sino es la construcción y puesta en práctica de las habilidades y destrezas.

b. Pereda (2016) Realizó la indagación “*Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia de Córdoba 2012*”, en la nación de España, pecuariamente en la Universidad de Córdoba, en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, en la Escuela de Derecho. La investigación finiquitó que:

- Las habilidades de carácter personal y directiva forman una superioridad competitiva que concuerdan con fuerza ahora y en el futuro, sujeto a una atmósfera que cambia y está en constante innovación.
- Desde el horizonte de la apreciación de las habilidades de carácter personal y directivas, la gran parte de los colaboradores hacen una valuación satisfactoria de dichas habilidades.
- La capacidad de aprender es lo que valora más el personal directivo, siendo la habilidad mejor valuada por la fuerza de trabajo.
- Las habilidades para dirigir personas son las que menos apreciación tienen en los directivos, en cambio las habilidades de carácter personal e interpersonal, recibe una apreciación más favorable para los colaboradores.
- En porcentaje agregado considerando las cinco opciones de preferencia de las habilidades que tienen más relevancia, con un 65.2% se sitúa en primera instancia la habilidad de colaboración y labor en equipo, seguido de un 58.4% de la motivación, en tercer lugar, con un 53% la capacidad para dar resolución a los inconvenientes y tomar decisiones. En cuarto y quinto orden con un 49.8% y 41.4% está la capacidad de comunicación y el liderazgo, respectivamente.

c. Quesada (2019) realizó la investigación titulada “*Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid*” para optar el Grado Académico de Maestría en Administración de Empresas de Salud en la Universidad EAN, Bogotá Colombia. Con el propósito de determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano. Metodológicamente, se efectuó bajo la investigación aplicada. Para el recojo de datos se empleó la encuesta relacionada al liderazgo y dirección. Donde se llegó a la siguiente conclusión:

- El liderazgo ejercido por el personal del hospital Santa Matilde de Madrid es idealista, juicioso y flexible capaz de enfrentar diferentes cambios que puede afectar a la entidad en el marco de valores y expectativas compartidas. Además, los colaboradores esperan que el líder sea capaz de empoderar y facultar tareas para

la resolución de problemas y el cumplimiento de metas y objetivos de forma autónoma. Así mismo, se determinó que las habilidades blandas que poseen los líderes son la adaptación al cambio, trabajo en equipo, estrategia, confianza, visión, credibilidad, coherencia, creatividad y flexibilidad; sin embargo, aún se debe trabajar en las habilidades para asumir grandes riesgos, liderazgo, innovación, delegar funciones, comunicación asertiva, empoderamiento, empatía y autenticidad. Siendo la flexibilidad y creatividad las habilidades de mayor impacto en la persona que labora en dicha entidad. Por lo tanto, según los encuestados, es posible identificar las características de los procesos de desafío y empoderamiento de otros para tomar acciones que requieren mayor esfuerzo, trabajo y seguimiento para aumentar el liderazgo y mejorar las interacciones entre líderes y el personal asistencial.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

- a. Pumacayo (2018) Desarrolló la indagación *“Habilidades Blandas y su Relación con el Clima Organizacional De Los Docentes en la Institución Educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018”* que tuvo lugar en la Casa de Estudios Nacional San Agustín de Arequipa. La investigación llegó a la siguiente conclusión:
  - Esta investigación que se ha realizado en Politécnico Rafael Loayza Guevara (Institución Educativa) nos demuestra que, hay una vinculación de carácter directa entre habilidades blandas y clima organizacional, obteniendo el valor asociativo de 0,586.
  - En la Institución el Politécnico Rafael Loayza Guevara, se determinó que el clima organizacional no se mantenía apropiado, esto se evidencia porque el 28% respondió positivamente a los indicadores de esta dimensión, mientras que el 72% mantuvo una percepción negativa.
  - En la Institución el Politécnico Rafael Loayza Guevara, se resolvió que las habilidades blandas de la parte instructora se encuentran medianamente desarrolladas, esto gracias a que el 41% de estos respondieron de forma afirmativa a los indicadores concerniente a las dimensiones especificadas en concordancia con la variable habilidades blandas.
- b. Silvestre & Yelitza (2019) Realizaron la investigación *“Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia del Distrito de Trujillo - 2017”*, en la Facultad de Ciencias Económicas, particularmente en la Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Nacional de Trujillo - Perú. La indagación finiquitó en lo siguiente:

- Las habilidades blandas tienen una afectación de carácter positivo en el desempeño de la fuerza de labores.
  - Las habilidades blandas de la fuerza laboral que requieren que potenciarse son: persuasión al cliente, locución expresiva, acomodación a los cambios laborales, responsabilidad y honestidad, disciplina y colaboración entre compañeros de trabajo.
  - En la financiera CrediScotia se tienen que mejorar estos factores del desempeño laboral: ambiente laboral óptimo, retribución laboral, mejora de incentivos, capacitaciones, relaciones de trabajo, cultura organizacional y trato igualitario.
- c. Barreto & Alejandro (2017) Realizaron la investigación *“La Importancia Del Coaching en el Desarrollo de las Habilidades Blandas del Personal de la Empresa Marcimex en la Ciudad de Trujillo Año 2016”*, en la Antenor Orrego (Universidad Particular) en la nación de Perú, Facultad de Ciencias Económicas y en específico se llevó a cabo en la Escuela Profesional de Administración. La investigación concluyó que:
- Las destrezas blandas representan un 83% en la coyuntura actual, en la fuerza laboral del negocio Marcimex, estos hacen saber que las habilidades que se originan de forma permanente son novedosas y creativas para dar remedio a los inconvenientes.
  - El 85% señala que las habilidades que usan una ruta sistémica para anteponerse a los inconvenientes.
  - El 80% señala que las habilidades que facilitan constantemente dar sentido a las tareas de su fuerza laboral, alentando, esperanzando y motivando a lograr las metas.
  - Un 67% señala que las habilidades facilitan fijar metas claras y tareas a los individuos adecuados para realizar el mandato, y programa su seguimiento.
  - El 60% señala que las habilidades facilitan evidenciar una actitud de carácter proactivo.

Este trabajo nos indica que la motivación cumple un papel muy importante dentro de la compañía, ya que en gran parte de esto depende su desempeño laboral de la fuerza laboral y esto conllevara al éxito de la compañía.

### **2.1.3. Antecedentes locales**

- a. Rojas (2018) Realizó la indagación *“Diagnóstico de las Habilidades Sociales de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital Santa María de Chicmo, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac – 2017”* en la Universidad Nacional Jose Maria Arguedas, Facultad de Ciencias de la Empresa, particularmente en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. La indagación finiquitó lo siguiente:

- El 37,50% de los trabajadores de la municipalidad casi nunca utilizan la habilidad capacidad de influencia para el desarrollo de las actividades, es decir, que existe una deficiencia en dicha habilidad.
  - El 32,50% de los trabajadores de la municipalidad siempre utilizan la habilidad manejo de conflictos para el desarrollo de las actividades, es decir, que esta habilidad se encuentra en constante uso.
  - El 37,50% de los trabajadores de la municipalidad casi siempre utilizan la habilidad catalizadora de cambio para el termino de las actividades.
  - El 20% de la fuerza de trabajo de la municipalidad siempre utilizan la habilidad de capacidad de crear lazos con los demás para realizar las actividades laborales.
  - El 30% de la fuerza laboral del municipio casi siempre utilizan la habilidad cooperación con los demás para el progreso de las actividades laborales.
  - El 30% de la fuerza laboral del municipio siempre utilizan la habilidad trabajo en equipo para el desenvolvimiento de las actividades laborales.
- b. Huamán (2019) Realizó la investigación *“Habilidades Gerenciales y su Relación con la Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2017”*. En la Universidad Nacional José María Arguedas, en la Facultad Ciencias de la Empresa, particularmente en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. La indagación desarrollada llegó a la siguiente conclusion:
- Hay una vinculación que es de carácter directo entre las habilidades de gerencia y la satisfacción de la fuerza de trabajo administrativa del Municipio Provincial de Abancay.
  - Las habilidades conceptuales tienen una vinculación de carácter directo con la satisfacción laboral de la fuerza laboral administrativa del Municipio Provincial de Abancay.
  - Existe una asociación de carácter directo entre las habilidades para tratar a la fuerza laboral administrativa y la satisfacción que estos tienen en el Municipio Provincial que se sitúa en Abancay.
  - Las destrezas de carácter técnico mantienen una vinculación de modo directo con la satisfacción de la fuerza laboral administrativa del Municipio Provincial de Abancay.

- c. Espinoza (2019) Realizó la investigación “*Desarrollo de Competencias del Personal En La Municipalidad Distrital De Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018*”. En la Universidad Nacional José María Arguedas, en la Facultad de Ciencias de la Empresa, particularmente en la Escuela Profesional de Administración de Empresas. La investigación concluyó que:
- Del 35,1% de total de trabajadores administrativos su desarrollo de competencias es de nivel medio.
  - Del 40,4% de total de trabajadores administrativos su desarrollo de competencias a través de la capacitación es de nivel bajo.
  - Del 36,8% de total de trabajadores administrativos su desarrollo de competencias a través del codesarrollo es de nivel medio.
  - Del 29,8% de total de trabajadores administrativos su desarrollo de competencias a través del entrenamiento es de nivel categorizado como bajo.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Habilidades blandas**

Para llevar a cabo una actividad determinada se requieren de un conjunto de habilidades, el cual se cataloga como una cualidad, conocimiento, destreza para efectuar una tarea. En mérito a ello, Arroyo (2012) manifiesta que las habilidades blandas viene a ser facultades peculiares e impalpables. Es decir, cualidades, como para ejemplificar: demostrar liderazgo, saber comunicarse de manera fluida individual-grupal y tener un manejo tranquilo de las situaciones de presión en el ambiente de labores, entre otros, son considerados esenciales a la hora de valorar a la fuerza de trabajo de las organizaciones.

Por otra parte, “son un aglomerado de cualidades de nuestra personalidad, referentes a la habilidad para comunicar, del lenguaje y competencias de índole social para poder hacer nuestro trabajo” (Polo, 2020, p. 2). De la misma forma, Silvera (2013) afirma:

Que son aquellas habilidades que se orientan al progreso de aptitudes de carácter social y conocidas de mejor forma por los líderes cuando un joven educando o colaborador busca una oportunidad para trabajar. En este escenario, se trata de contar con una capacidad comunicativa, trabajar en equipo, ser flexible y poder adaptarse a determinadas situaciones cambiantes en el trabajo, entre otros (p. 1).

Las habilidades blandas (soft skills), son aquellas atribuciones o cualidades de un individuo que están fuertemente vinculadas al trabajo en equipo y la comunicación, que le asienten comunicarse de una forma más efectiva con los demás individuos de su ámbito laboral y de esta manera se genera un clima organizacional óptimo. Es vital el desarrollo de estas habilidades ya que hoy en día en la actualidad las empresas se enfatizan en evaluar estas habilidades de los colaboradores, y así lograr el triunfo de las mismas.

### **2.2.2. Importancia de las habilidades blandas**

El logro de los objetivos organizacionales depende, en la gran medida, de la capacidad del talento humano, quienes a través del uso de las diferentes habilidades, técnicas, conceptuales y humanas realizan un abanico de actividades orientado a los resultados. La importancia que tienen las destrezas blandas en la figura de los especialistas ha ascendido hasta tener el mismo grado que las destrezas consideradas duras. Al principio, los negocios solo las anteponían en los cargos más elevados de la pirámide, en donde la dirección de las relaciones entre dos o más individuos es primordial. Hoy se solicita para todos los cargos, inclusive en los que han tenido graduación reciente (Jara, 2019).

En es misma línea de ideas, Ejecutivos Centrum (2016) deduce que las habilidades blandas tienen particular vinculación con la manera de ser. Aquí se considera a la destreza para liderar, ser flexible, estar motivado, saber gestionar el tiempo, tener paciencia y mantener buenas relaciones interpersonales. Es más frecuente en la actualidad que empleadores consideren factores como los indicados en su proceso de selección de personal (p. 2).

### **2.2.3. ¿Cómo se potencian estas habilidades?**

Con el fin de contar con el talento humano altamente calificado, las organizaciones pueden implementar estrategias para potencializar las habilidades. Por otra parte, debido a la competitividad laboral, el mismo individuo se ve obligado a buscar los medios para crecer y fortalecer sus competencias cognitivas y sociales. Según Silva (2013) las habilidades se potencian mediante talleres que contibuyan al trabajo en equipo y de colaboración, y por medio de funciones en que se fomente el intercambio de palabras en educandos. Sin embargo, esto se realiza con poca continuidad. La malla curricular juega un papel muy importante en el progreso de forma transversal en esta clase de aptitudes, pero no hay proposiciones precisas de cómo se deben trabajar y qué tácticas pueden ser las que más convengan para llevarlo a ejecución. Otra disyuntiva, es llevarlas a ejecución con ayuda del trabajo de la comunidad, es decir aperturar talleres que comprometan a los parientes y al entorno. De esta forma, los aprendices se apropian de un sentido de identidad más grande y tienen la capacidad de llevar a acción una labor en conjunto obteniendo mejores frutos. Sin embargo, para lograr esto e incluir a todos, es necesario metodologías desiguales a las que se usan en el progreso de capacidades cognitivas. Es elogiabile entonces, fortificar actividades por agrupamiento, con juegos, que produzca mayor participación. Para dar algunos ejemplos, tareas que se lleven a cabo fuera de la zona de estudio, al aire libre, de forma comunitaria y usando juegos, permitiendo potenciar la creatividad. En este escenario, el arte es una excelente herramienta.

#### **2.2.4. Habilidades blandas más valoradas**

Si bien es cierto, con el avance tecnológico, la transformación digital y la globalización de las organizaciones, cada vez se requiere de candidatos que posean habilidades de liderazgo, pensamiento crítico, autonomía en la toma de decisiones, flexibilidad para adaptarse a los cambios para integrar a sus filas. Fast Company (2018) resalta 5 habilidades más importantes: (a) solución de problemas, (b) adaptabilidad, (c) manejo del tiempo, (d) organización y (e) comunicación oral.

#### **2.2.5. Diferencias entre habilidades blandas y habilidades duras**

La primera es una habilidad fundamental para trabajar con personas y el segundo para la ejecución de tareas específicas. Arroyo (2012) argumenta que las destrezas blandas son capacidades mucho más intrínsecas e impalpables, comprendidas por cualidades como: demostrar ser capaz de ser líder, realizar una comunicación fluida de forma individual y grupal, además de situarse con tranquilidad ante acontecimientos de exigencia en el ambiente de labores, entre otros. Estas características son vitales a la hora de valorar a la fuerza laboral.

Por otra parte, Polo (2020) afirma que las “habilidades de carácter duro son aprendidas en base a los años de capacitación, educación, práctica y experiencia laboral, están vinculadas con los diplomados y los certificados que se adquieren al pasar de los años” (p. 3). Las habilidades duras son más tangibles que son desarrolladas gracias a la experiencia. Por el contrario, las habilidades blandas, son atributos más subjetivos e intangibles, son las que actualmente, hacen la verdadera semejanza entre un profesional y otro, son a su vez, las que en verdad agregan valor a una empresa.

#### **2.2.6. Dimensiones de las habilidades blandas**

Se está considerando tres dimensiones para esta variable, que a continuación se explicarán de forma detallada tomando en cuenta lo que indican los diferentes autores.

**Dimensión comunicación asertiva.** Hellriegel et al. (2000) señalan que la comunicación asertiva permite manifestar lo que uno piensa, siente y cree de forma confiada; en síntesis, esta comunicación se centra en el respeto que se tiene uno mismo y por las carencias y derechos de otros.

**Dimensión adaptación a los cambios.** Chiavenato (2011) sostiene que cambio se refiere a la “transformación de una circunstancia a otra distinta, o en otras palabras, transitar de una situación a otro. Esto implica ruptura, transformación, variación e interrupción” (p. 273).

La adaptación a los cambios consiste en que un colaborador debe ser flexible en cuanto al cambio ya que se debe adaptar a nuevos escenarios. Los cambios pueden ocurrir

por diferentes factores como son el avance tecnológico, aspectos políticos y legales, decisiones administrativas y otros.

**Dimensión capacidad de persuadir.** Puchol (2010) sostiene que “persuadir tiene que ver con convencer, es decir lograr que una persona acepte lo que opinamos. En este escenario hay dos tipos de persuasión, la primera por vía racional y la segunda es emocional” (p. 9). La capacidad de persuadir está referida a poseer esa habilidad de convencer a las demás personas sobre un tema o punto de vista que uno tiene.

### **2.2.7. *Clima organizacional***

Se refiere a la percepción de ambiente laboral por parte de los trabajadores, como las relaciones personales, motivación y satisfacción laboral, la infraestructura y la evidencia física. Chiavenato (2011) hace una afirmación del clima organizacional, que se “refiere a la característica de calidad en la zona organizacional que se nota por los componentes de la organización y que repercute en su comportamiento. Este ambiente organizacional tiene algunas particularidades que motivan determinados comportamientos” (p. 402). Por otra parte, para Méndez (2006) Citado por Serrano Orellana & Portalanza (2014):

El clima organizacional denota el ambiente organizacional que percibe el trabajador en base a las circunstancias en las que se desarrolla como parte del esqueleto organizacional, que se exhibe por variables, como por ejemplo: actividades de control, manera de tomar decisiones, ser cooperativos, demostrar liderazgo, motivación, cumplir objetivos y buenas relaciones interpersonales. (p. 122)

En consecuencia, el clima laboral es el ambiente que se percibe en un puesto laboral determinado. Brunet (2011) afirma que el clima organizacional establece una “composición de las cualidades de una organización, así también las peculiaridades de un ser pueden establecer su identidad. Es claro que el clima de una organización tiene influencia en la conducta de una persona en su zona de labores” (p. 12). De la misma forma, “se encuentra vinculado con la zona interna que vivencia el integrante de la organización y que mantiene una vinculación de carácter estrecho con el nivel de motivación que tienen sus miembros” (Chiavenato, 2007, p. 59).

Se denomina clima organizacional al ambiente de trabajo donde el colaborador se desempeña diariamente, y está comprendida por el trato que un líder puede dar a sus colaboradores, el trato entre los integrantes de una organización y otros factores. Por otro parte, el clima organizacional está asociado con la motivación laboral y por consecuencia influye en el desempeño, así como también en el éxito o fracaso de una organización.

### **2.2.8. *Importancia del clima organizacional***

La productividad y desempeño laboral de los trabajadores, en la gran medida, se debe a un ambiente laboral adecuado, por lo que la gestión de esta es fundamental para

las organizaciones. Brunet (2011) argumenta de un modo global, sobre el clima organizacional, que esta saca a la luz valores, conductas e ideales de los integrantes, que, a causa de su esencia, se reforman a su vez, en componentes del clima. De esta forma se torna relevante para un directivo el tener la capacidad de examinar y dar diagnóstico del clima de su empresa por tres argumentos: primero, dar una evaluación del origen del problema, de estrés o no agrado que favorece el progreso de actividades con un carácter negativo en la organización; segundo, dar inicio y sustentar un cambio que señale al administrador los componentes particulares sobre los que se debe asumir sus actuaciones; tercero, mantener el progreso de su organización y prevenir las dificultades que pudieran aparecer (p. 20).

El clima organizacional tiene un papel vital dentro de una organización, ya que influye en el rendimiento laboral de los subordinados, así como también en la productividad de la organización y de esta forma se define el éxito o fracaso de dicha organización.

#### **2.2.9. Características del clima organizacional**

Zarco (2004) establece siete características muy importantes: cada organización mantiene un clima desigual, es exterior a los individuos y de índole descriptivo, es perpetuo y puede ser cambiado, se puede realizar una medición con apreciaciones, análisis y mediciones objetivas, es un indicador del estado de la organización, los integrantes de la organización perciben el clima, este último repercute en las actitudes y comportamientos, y puede afectar los frutos de la organización.

#### **2.2.10. Tipos de variables**

Si bien es cierto, el clima laboral se debe a muchas variables, en mérito a ello Brunet (2011) señala la existencia de tres clases de variables:

**Variables causales:** Se trata de aquellas consideradas independientes, pues especifican la dirección en que un negocio se desarrolla, así también los éxitos que esta logra. Éstas no incorporan más que estas variables independientes, capaz de soportar una alteración procedente del negocio de los encargados.

**Variables intermediarias:** Estas variables evidencian la situación interna y la sanidad de una organización, como para ejemplificar, las actitudes, las motivaciones, las metas de rendimiento, la eficacia al momento de comunicar y el tomar decisiones, entre otros.

**Variables finales:** Son variables que actúan como dependientes, que surgen del efecto agrupado de las dos variables de antesala. Estas evidencian los éxitos logrados por la organización; son, para ejemplificar, gastos de la organización, ganancias, pérdidas y la productividad.

### **2.2.11. Factores determinantes del clima organizacional**

Según Zarco (2004) existen dos factores determinantes del clima que a continuación se explicará de forma detallada.

- *Factores relativos a las personas.* Cada individuo, desde su posición o lugar de labores, tiene la capacidad de distinguir diversas clases de factores y procedimientos de una organización, de tal manera que unos pueden afectar a toda la organización, como la estructura, el sistema de dirección, los sistemas de recompensas, etc.
- *Factores relativos a el negocio y al grupo:* En relación con el negocio: características de la tarea, modelo jerárquico y posición burocrática, políticas y prácticas, modelo de coordinación, etc. En relación a los procesos de grupo: autonomía y responsabilidad, patrones de motivación y retribuciones, procedimientos de comunicación y de tomar decisiones, vinculaciones de poder entre los individuos y las diversas unidades, liderazgo y estilos de supervisión, etc.

### **2.2.12. Tipos del clima organizacional**

A continuación, se desarrolla los tipos de clima organizacional a juicio de Brunet (2011) quien hace un señalamiento concerniente a la teoría de sentido relacional con el clima organizacional de Likert donde expone dos tipos, que son las siguientes:

- Clima de clase autoritaria: el cual comprende; (a) Modelo I: Autoritarismo explotador, aquí el mas alto nivel de dirección no guarda confianza a sus colaboradores; la mayoría de las determinaciones son tomadas en el nivel más alto de la organización y se distribuyen según las funciones en forma descendente; los colaboradores deben realizar su tareas en un ambiente que demuestra miedo, castigos, amenazas y raras veces recompensas y (b) Modelo II: Autoritarismo paternalista, aquí el más alto nivel hace entrever que cuenta con una confianza de carácter condescendiente en sus colaboradores, podría ser como de el trato de un amo a un siervo. La mayoría de determinaciones son expuestas es el nivel más alto de la organización, y salvo algunos que si se llevan a cabo en niveles bajos; los incentivos y en ocasiones se usa los castigos como materia de motivación para la fuerza de trabajo.
- Clima de clase participativa: se tiene a; (a) Modelo III: Consultivo, aquí el más alto nivel manifiesta confianza parcial en sus colaboradores; las decisiones son tomadas por lo general en el nivel más alto, pero también se permite en los niveles bajos tomar decisiones; la forma de comunicarse es de clase descendente; los incentivos, los castigos eventuales y cualquier cuestión se usan para dar motivación a los colaboradores y (b) Modelo IV: Participación en grupo. En donde la dirección manifiesta una confianza absoluta en sus colaboradores. El intercambio de ideales no sólo se lleva a cabo de modo ascendente o descendente, sino que es de carácter lateral; se

desarrollan las actividades con relaciones amicales, de confianza entre todos los niveles.

### **2.2.13. Dimensiones del clima organizacional**

Se está considerando tres factores o dimensiones que a continuación se explicará de forma detallada de acuerdo a los autores.

**Dimensión relaciones interpersonales:** las relaciones interpersonales se apuntan a la interacción de dos o más personas que están comprendidas por emociones, sentimientos, expectativas, objetivos y otros factores, dichas interacciones se dan de distinta manera; la comunicación tiene un rol de vital relevancia dentro de esta interacción ya que el mensaje es un nexo entre ambas personas. Ibáñez (2009) expresa que las relaciones interpersonales también llamadas relaciones humanas; “es el control de la fuerza laboral están dedicadas a inventar y sostener entre los colaboradores, vínculos de cordialidad, vínculos de amistad, en base a reglas de conducta laboral-social, que son admitidas por todos y, esencialmente, en reconocer y respetar la identidad humana” (p. 502).

**Dimensión motivación laboral:** Según Chiavenato (2009) la “motivación se trata de un procedimiento de carácter psicológico básico; junto con la apreciación, actitudes, identidad y experiencia; entonces se trata de los componentes más relevantes para entender la conducta humana” (p. 236). Considerando lo mencionado por el autor se concluye que la motivación laboral consiste en buscar una estrategia para que un individuo se sienta satisfecho de las actividades laborales que realiza dentro de una organización y así pueda encaminar a cumplir los objetivos establecidos a nivel organizacional.

**Dimensión autonomía para la toma de decisiones:** Se entiende como la libertad que se otorga para dar soluciones a los conflictos existentes. Según Brunet (2011) “la autonomía se asocia al grado de libertad que un ser puede tener al instante que hay que tomar una decisión y en la manera de dar solución a los inconvenientes” (p. 47). De la misma manera, Miller y Starr citado por Arbaiza (2010) indican que hay dos tipos de decisiones: (a) decisiones programadas; se refiere a que las decisiones son rutinarias y repetitivas, pues si una determinada situación se produce con frecuencia se creará un procedimiento de rutina para resolverla y (b) decisiones no programadas; son aquellas decisiones que son nuevas y que no tienen un procedimiento específico para resolver el problema. Este tipo de decisiones necesitan un tratamiento especial.

La toma de decisiones radica en seleccionar la mejor opción entre múltiples alternativas frente a un problema o dificultad que se presenta.

### 2.3. Marco conceptual

El marco conceptual comprende aquellas definiciones de términos que más se usan dentro del trabajo de indagación, para obtener más conocimiento de los temas básicos.

- a. **Autonomía:** Referido al nivel de libertad que la persona puede tener a la hora de proceder con la toma de determinaciones y en la manera de dar solución a los inconvenientes.
- b. **Adaptación a los cambios:** Es un proceso en donde los colaboradores deben ser flexibles a los cambios y adaptarse a nuevos escenarios, todo ello puede ocasionar rupturas, transformación, variación e interrupción en las actividades a realizar.
- c. **Cambio:** Es el proceso de pasar de una circunstancia a otra desigual. El cambio atribuye ruptura, alteración, innovación y detención.
- d. **Capacidad de persuadir:** Consiste en poseer la habilidad para convencer a los demás que nos rodean a cerca de nuestras ideas sin causar malestar en ellos.
- e. **Comunicación:** Se refiere al proceso de interactuar entre dos o más individuos con el afán de compartir pensamientos, mensajes, información, etc.
- f. **Comunicación asertiva:** Es la destreza de dar a entender ideas, impresiones y sentimientos de una forma positiva y más eficaz evitando reproches, descalificaciones y enfrentamientos.
- g. **Clima organizacional:** Es la atmósfera de trabajo en donde se labora diariamente, dentro de ello están comprendidas la motivación, el trato entre jefe y subordinando y otros factores, todo ello puede influir en el desempeño laboral, así como también en el triunfo o fracaso de una organización.
- h. **Eficacia:** Es la capacidad que una persona posee en referencia a la persecución de metas, es decir, a la destreza para conseguir lo que uno se propone.
- i. **Estrategia:** Es el conjunto de herramientas, pasos y procedimientos a seguir en una tarea o actividad a realizar que tiene como fin principal la consecución de objetivos.
- j. **Gestión:** Es poner en ejecución lo establecido en la administración para posteriormente lograr las metas planteadas en un negocio.
- k. **Habilidades:** Es un aglomeramiento de capacidades que posee un individuo para realizar de manera correcta las tareas o actividades asignadas, y así lograr sus objetivos y metas propuestas.
- l. **Habilidades blandas:** Son un conjunto de atribuciones subjetivas e intangibles que posee una persona, entre ellas destacan ser líder, evidenciar la destreza de solucionar problemas, la toma de decisiones, etc. Estas atribuciones ayudan a que una persona sea más eficaz en el campo laboral.

- m. Habilidades duras:** Están referidas a aquellas destrezas que se asimilan en base a los años de formación, estudio y experiencias adquiridas en el trabajo.
- n. Motivación laboral:** La motivación se refiere a algo que da la iniciativa a una persona para poder realizar alguna actividad o cumplir un objetivo trazado; un ejemplo claro es el reconocimiento que se le puede otorgar a un trabajador por algún logro.
- o. Persuadir:** Se trata de convencer, de hacer que el otro individuo acepte nuestro pensamiento sin causar malestar en ellas.
- p. Relaciones interpersonales:** Se trata de una interacción recíproca que involucra de dos o más individuos que permite una comunicación entre ambas en donde intercambian ideas, conocimientos, etc.
- q. Toma de decisiones:** Radica en escoger entre tantas alternativas la mejor opción y la más coherente que se asemeje a la solución de un problema que se pueda presentar en cualquier circunstancia.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. *Hipótesis general*

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

##### 3.1.2. *Hipótesis específicas*

- Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.
- Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

### **3.2. Variables**

Las variables son características, hechos o fenómenos que se pueden describir, medir y cuantificar. En merito a ello, las variables de estudio del presente escrito académico son:

- Variable 01: Habilidades blandas y sus dimensiones: comunicación asertiva, adaptación a los cambios y capacidad de persuadir.
- Variable 02: Clima organizacional y sus dimensiones: relaciones interpersonales, motivación laboral y autonomía en la toma de decisiones.

### 3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 1 Habilidades blandas	Arroyo (2012) refiere que las destrezas blandas tratan de capacidades que son más subjetivas e intangibles (p. 36).	Son atribuciones o particularidades de un individuo que le facilitan interactuar de manera efectiva con el resto de las personas.	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión y escucha</li> <li>• Mensaje claro y empatía</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>
			Adaptación a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y educación</li> <li>• Ser proactivo</li> <li>• Participación e involucramiento</li> <li>• Facilidades y apoyo</li> <li>• Negociación y acuerdo</li> <li>• Coacción</li> </ul>
			Capacidad de persuadir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de emociones</li> <li>• Capacidad de entendimiento</li> <li>• Simpatía</li> </ul>
Variable 2 Clima organizacional	Chiavenato (2011) afirma con respecto al clima organizacional se trata de la cualidad de la zona laboral que es apreciable por los integrantes del negocio y que afecta en su conducta (p. 402).	Es el ambiente organizacional que es percibido por los colaboradores.	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo entre los miembros de la institución</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Convivencia entre trabajadores y jefes</li> <li>• Respeto entre los miembros de la institución</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
			Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios de salud</li> <li>• La remuneración</li> <li>• Aspiraciones del trabajador.</li> <li>• El medio ambiente de trabajo</li> </ul>
			Autonomía para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisión en el puesto.</li> <li>• Responsabilidad del trabajador.</li> <li>• Conocer las exigencias del puesto.</li> <li>• Horario del trabajo.</li> </ul>

Nota. Construcción propia en base a los autores citados.

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Enfoque**

Este trabajo de investigación sigue la ruta de carácter *cuantitativa* puesto que “usa el recojo de datos y dar prueba a los supuestos basándose en una medición con números y examinación estadística, con el afán de entablar pautas de conducta y dar prueba de las teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4). Resumiendo, respecto a lo indicado por el autor la presente indagación desarrolló el enfoque de índole cuantitativo debido a que el recojo de datos es numérica y se emplearán programas estadísticos para probar supuestos.

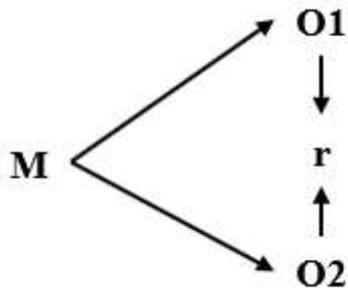
#### **3.4.2. Tipo de investigación**

En cuanto al tipo de estudio, está sujeta a la investigación básica. Carrasco (2013) enfatiza que es aquel tipo que no tiene fines de carácter prácticos y aplicativos inmediatos, pues su intención es ahondar y acrecentar los conocimientos científicos que ya existen acerca de la existencia. Su meta de indagación se conforman por las teorías de carácter científico, las que se examinan para dar perfección a los contenidos. (p. 43)

#### **3.4.3. Diseño de investigación**

Respecto al diseño de investigación, corresponde a no experimental transversal correlacional. A juicio de Hernández et al. (2014) puntualizan que se trata de una indagación que no manipula voluntariamente las variables. En este sentido, sólo se trata de indagaciones en que no se hace alteración intencionada de las variables que son independientes para observar qué afectación tiene sobre las variables de dependencia. Lo que se hace en una indagación de carácter no experimental es mirar la situación tal como se encuentran en un momento, es decir examinarlos. De igual forma, Palomino et al. (2017) refieren que:

Los diseños de índole transversal y correlacional tienen como meta describir las variables que se indagan y decretar jerarquía de vinculación que exista al dar evaluación a dos o más variables en un designado momento, no da una descripción a las variables de forma aislada, sino que pretende describir las vinculaciones entre variables, sin necesidad de hallar ni examinar las relaciones de causa efecto. (p. 128)



**Donde:**

M: Grupo muestral

O1: Referido a la contemplación de la V1, habilidades blandas

O2: Referido a la contemplación de la V2, clima organizacional

r: relación entre ambas variables

**3.5. Población y muestra de estudio**

**3.5.1. Población**

También conocido como universo, “está referida al agrupamiento de todos los casos que coinciden en definidas cualidades” (Hernández et al., 2014, p. 174). Bajo este criterio, la población para este proyecto de indagación está formada por el total de colaboradores administrativos, que dan sus prestaciones en la Casa de Estudios José María Arguedas, en el periodo 2020, en Andahuaylas, Apurímac, quienes vienen apoyando como parte de la fuerza laboral en las diversas unidades, los que cuentan con múltiples niveles de estudios (auxiliares, técnicos y profesionales). Siendo un total de 110 colaboradores.

**3.5.2. Muestra**

La muestra es el grupo minúsculo extraída de la población bajo algunos criterios de similitud, a los cuales está referido el estudio. Carrasco (2013) menciona que son “una fracción de la población que tiene carácter representativo, cuyas particularidades primordiales son objetivas y reflejo de ellas, de tal forma que los hallazgos que se obtengan en la muestra se puedan extrapolar a la población” (p. 237).

Mientras que el muestreo consiste en la forma como son determinados el número o la cantidad de integrantes de la muestra. En mérito a ello, el muestreo para el presente estudio fue probabilístico. Entendida como el “subconjunto de elementos que parten de la población, en donde cada elemento puede ser elegido con la misma oportunidad que los demás” (Hernández et al., 2014, p. 175).

Se concluye que es un muestreo probabilístico porque se aplicará una fórmula para la elección de la muestra, de esta manera se obtendrá información confiable con respecto a las variables de indagación que son las habilidades blandas y clima organizacional.

$$n = \frac{(p \times q)x(z)^2 \times N}{(e)^2x(N - 1) + (pxq)x(z)^2}$$

**Donde:**

n = Se refiere a la magnitud que tiene la muestra

N = Referido a la magnitud que tiene la población: 110 colaboradores administrativos

Z = Referido al nivel de confianza, para este caso 95 %: 1.96

p = Referido a la probabilidad de triunfo 50%:0.50

q = Referido a la probabilidad de fracasar 50%:0.50

e = Referido al error muestral, por lo general es el 5%:0.05

**Remplazando:**

$$n = \frac{(0.50 \times 0.50)x(1.96)^2 \times 110}{(0.05)^2x(110 - 1) + (0.50x0.50)x(1.96)^2}$$

$$n = \frac{105.644}{1.23.29}$$

$$n = 86$$

Lo que significa que la muestra total será de 86 Colaboradores de la sección administrativa de la Casa de Estudios José María Arguedas.

**3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**3.6.1. Técnicas**

Para la recopilación de datos, es fundamental la determinación de una técnica e instrumento ideal. Arias (2012) afirma que se comprende por técnica de indagación, la táctica que se sigue para recoger la información.

- a. Encuesta: La encuesta se encuentra “fundamentada en un agrupamiento de cuestionamientos elaboradas con el afán primero de recabar información de los individuos” (Bernal, 2010, p. 194). La encuesta se aplicará a los colaboradores del área administrativa de la Casa de Estudios Nacional José María Arguedas.
- b. Observación directa. Es una técnica que implica estar en contacto con el sujeto de estudio. Bernal (2010) expresa que cada día tiene más credibilidad, esto se debe a que facilita la obtención de información directa y de confianza, siempre y cuando se realice mediante procesos sistematizados y controlados, para ello se usan medios de carácter audiovisual que resultan completos, particularmente en estudios de la conducta de los individuos en sus lugares de trabajo (**Anexo N° 10**).

**3.6.2. Instrumentos**

Es la herramienta a través del cual se recoge los datos provenientes de los sujetos de estudio. Palomino et al., (2017) define que los “instrumentos se trata de aquellos

mecanismos por los cuales se hace posible el recojo y guardado de información que se necesita para la indagación” (p. 169).

- a. Cuestionario. Es un instrumento de indagación por encuesta que está conformado por una aglomeración de interrogantes que tienen que estar redactadas de manera coherente y organizada con el propósito de que los consultados brinden toda la información que requiere el investigador (Palomino et al., 2017).
- b. Escalamiento de Likert. Es una escala de carácter psicométrico empleado en cuestionarios, se basa en la selección de un agrupamiento de proposiciones de carácter positivo y negativo, que se le presentan al individuo para que pueda definir su nivel de acuerdo o desacuerdo (Palomino et al., 2017). Para la recolección de datos de esta indagación se explotará el cuestionario de escala ordinal de tipo Likert para aquellas variables que se evalúan (habilidades blandas y clima organizacional), Se tiene un total de 35 preguntas, las alternativas están comprendidas por los siguientes términos y números: siempre con la valoración 5, casi siempre con valor 4, a veces con puntaje 3, casi nunca categorizado con 2 y nunca con 1.

### **3.7. Métodos de análisis de datos**

a. SPSS V26 (Statistical Package for the Social Sciences): Para poder proceder con la examinación adecuada de la data se benefició de las dos técnicas de la estadística: por lado la descriptiva y por otro la inferencial para cada variable de estudio; en este escenario se tiene las tablas de frecuencias y los valores de correlación. Eso se logró haciendo uso del software de esencia estadística SPSS en su lanzamiento 26 y programa de cálculos de Excel 2016.

- Distribución de Frecuencias
- Gráficas de barras y circulares
- Coeficientes de Correlación

El SPSS V26 permite ingresar los datos del cuestionario que se aplicará, en donde indica el porcentaje de cada alternativa del cuestionario representada en tablas y figuras (barras o tortas); así como también se puede dar medición de la confiabilidad con el alfa de Cronbach.

- b. Alfa de Cronbach. El estadístico alfa de Cronbach da la facilidad de saber cuál es la fiabilidad y coherencia de un instrumento que se usó en el presente trabajo de indagación, que se halla en base al puntaje de cero a uno: en donde el valor cero indica que no existe confiabilidad alguna o es nula y uno señala que hay confiabilidad y es perfecta..
- c. Valor de correlación de Spearman (Rho). Lleva por símbolo  $r_s$  y se trata de medidas de correlación para variables que cuentan con una escala de medida ordinal, de modo que

los participantes, unidades o casos que se van a examinar de la muestra se puedan ordenar por rangos (Hernández et al., 2014).

**Tabla 1**

*Valor de correlación de Spearman (Rho)*

Valor	Interpretación
-1	Hay correlación de carácter negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Hay correlación de carácter negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Hay correlación de carácter negativa alta
-0,4 a -0,69	Hay correlación de carácter negativa moderada
-0,2 a -0,39	Hay correlación de carácter negativa baja
-0,01 a -0,19	Hay correlación de carácter negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Hay correlación de carácter positiva muy baja
0,2 a 0,39	Hay correlación de carácter positiva baja
0,4 a 0,69	Hay correlación de carácter positiva moderada
0,7 a 0,89	Hay correlación de carácter positiva alta
0,9 a 0,99	Hay correlación de carácter positiva muy alta
1	Hay correlación de carácter positiva grande y perfecta

*Nota: Hernández, et al, metodología de la investigación, 2014, p. 322*

## CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la investigación

#### 4.1.1. Prueba de fiabilidad

**Tabla 2**

*Fiabilidad según Kuder Richardson*

Rango	Confiabilidad (Dimensión)
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media*
0,21 -0,40	Baja*
0-0,20	Muy baja*

*Nota.* Adaptado de Palella y Martins 2012. \*Se sugiere repetir la medición puesto que es recomendable tener un resultado mayor o igual a 0,61.

#### 4.1.2. Resultado de fiabilidad con Alfa de Cronbach

El valor del estadístico de alfa de Cronbach es un índice que varía entre el rango de 0 a 1 en donde el valor de cero significa que no hay confiabilidad o es nula y el valor de uno significa perfecta confiabilidad, es de suma importancia calcular la fiabilidad para saber qué tan coherente resulta el instrumento de indagación. Para este caso el resultado de confiabilidad de la primera variable se encuentra entre el rango de 0,66 a 0,71 es muy confiable y de la segunda variable entre los valores de 0,72 a 0,99 esto indica que tiene confiabilidad excelente.

**Tabla 3**

*Estadística de Fiabilidad de las Habilidades Blandas*

Alfa de Cronbach	Cantidad de elementos
0.671	18

*Nota.* Análisis correspondiente a la primera variable, procesado con SPSS v26.

Concerniente a la tabla 3, se puede observar que el producto de haber aplicado la estadística de fiabilidad resultó en 0,671 tomando en evaluación los 18 ítems de los 86 sondeados; que según la tabla que prioriza Kuder Richardson se sitúa los valores que van de 0,66 a 0,71, lo que da por establecido que el instrumento de medición es muy confiable.

**Tabla 4**

*Estadística de Fiabilidad del Clima Organizacional*

Alfa de Cronbach	Cantidad de elementos
0.827	17

*Nota.* Análisis correspondiente a la segunda variable, procesado con SPSS v26.

Concerniente a la tabla 4, se observa que el producto de haber aplicado la estadística de fiabilidad resultó en 0,827 tomando en evaluación los 17 ítems de los 86 sondeados; que según la tabla que prioriza Kuder Richardson se ubica los valores que van de 0,72 a 0,99, lo que da por establecido que el instrumento de medición es muy confiable.

#### 4.1.3. Distribución de frecuencias de variables y dimensiones

**Resultados de las habilidades blandas, dimensión comunicación asertiva.** Tal como se planifico en el apartado metodológico, se procede a describir las variables y las dimensiones.

**Tabla 5**

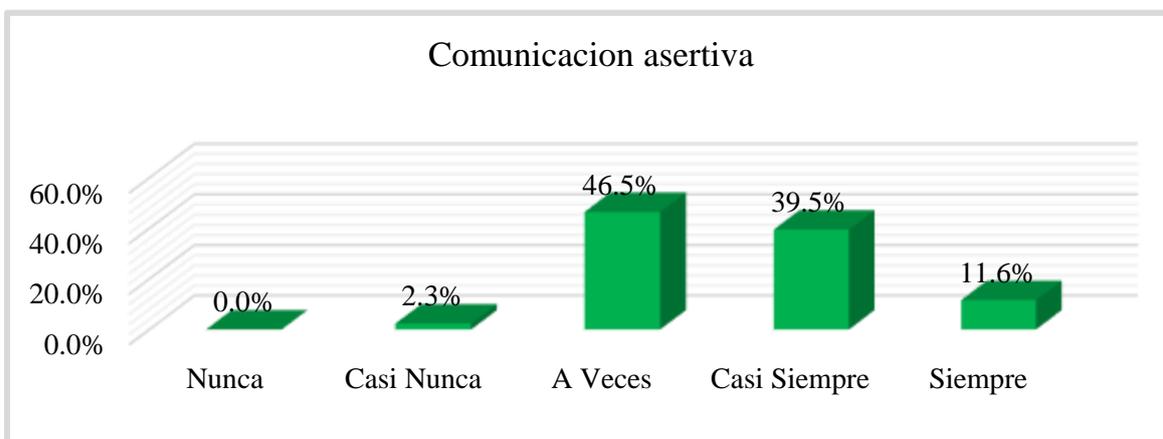
*Pregunta 1 ¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	2	2.3%	2.3%
A Veces	40	46.5%	48.8%
Casi Siempre	34	39.5%	88.4%
Siempre	10	11.6%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 1**

*Pregunta 1 de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 5.

En correspondencia a lo que detalla la tabla 5 y también la figura 1, los hallazgos revelan que el 46.5 % equivalente a 40 colaboradores sondeados, dan manifiesto que a veces expresan sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes, por otro lado, el 39.5 % equivalente a 34 colaboradores sondeados, señalan que casi siempre expresan sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes y un 11.6 % correspondiente a 10 colaboradores sondeados, hacen saber que siempre expresan sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes. En suma, al respecto de la primera pregunta se puede afirmar que, en la institución los trabajadores administrativos a veces expresan sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes.

**Tabla 6**

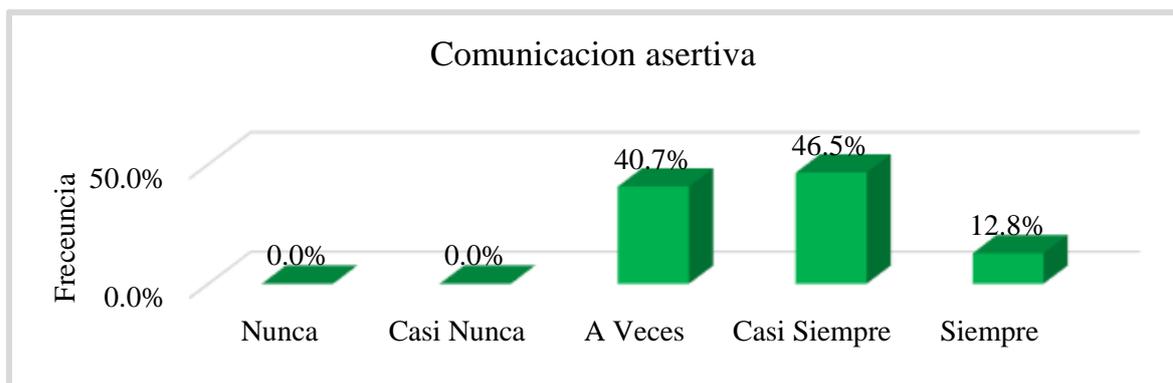
Pregunta 2 Cuando usted comunica acerca del trabajo. ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes?

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0.0%
A Veces	35	40.7%	40.7%
Casi Siempre	40	46.5%	87.2%
Siempre	11	12.8%	100.0%
Total	86	100.0%	

Nota. Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 2**

Pregunta 2 de la dimensión comunicación asertiva



Nota. Elaborado en base a la tabla 6.

En correspondencia a la tabla 6 y asimismo a la figura 2, los hallazgos señalan que el 46.5 % equivalente a 40 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre cuando comunican a cerca del trabajo les escuchan con facilidad sus compañeros y jefes , por otro lado, el 40.7 % que equivale a 35 trabajadores encuestados, indican que a veces cuando comunican a cerca del trabajo les escuchan con facilidad sus compañeros y jefes y un 12.8 % equivalente a 11 colaboradores sondeados, enfatizan que siempre cuando comunican a cerca del trabajo les escuchan con facilidad sus compañeros y líderes. En suma, con respecto a la segunda interrogante se puede afirmar que, en la institución cuando los trabajadores administrativos comunican a cerca del trabajo casi siempre los escuchan con facilidad sus compañeros y jefes.

**Tabla 7**

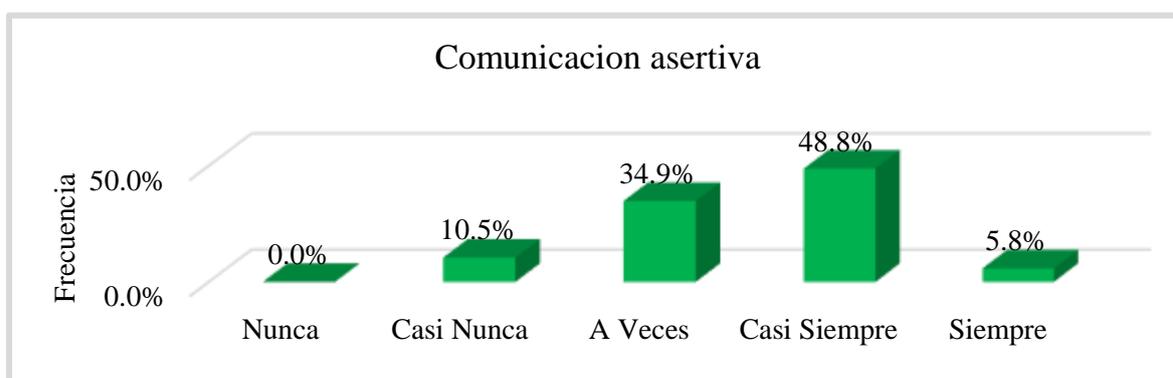
*Pregunta 3 ¿Sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	9	10.5%	10.5%
A Veces	30	34.9%	45.3%
Casi Siempre	42	48.8%	94.2%
Siempre	5	5.8%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 3**

*Pregunta 3 de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 7.

En correspondencia a la tabla 7 y del mismo modo a la figura 3, los hallazgos señalan que el 48.8 % equivalente a 42 colaboradores sondeados, enfatizan que casi siempre sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y líderes, así mismo, el 34.9 % que equivale a 30 colaboradores sondeados, indican que a veces sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes y un 10.5 % equivalente a 9 colaboradores sondeados, señalan que casi nunca sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y líderes. En suma, con respecto a la tercera interrogante se puede afirmar que, en la institución las sugerencias de los colaboradores administrativos casi siempre son tomadas en consideración por sus compañeros y líderes.

**Tabla 8**

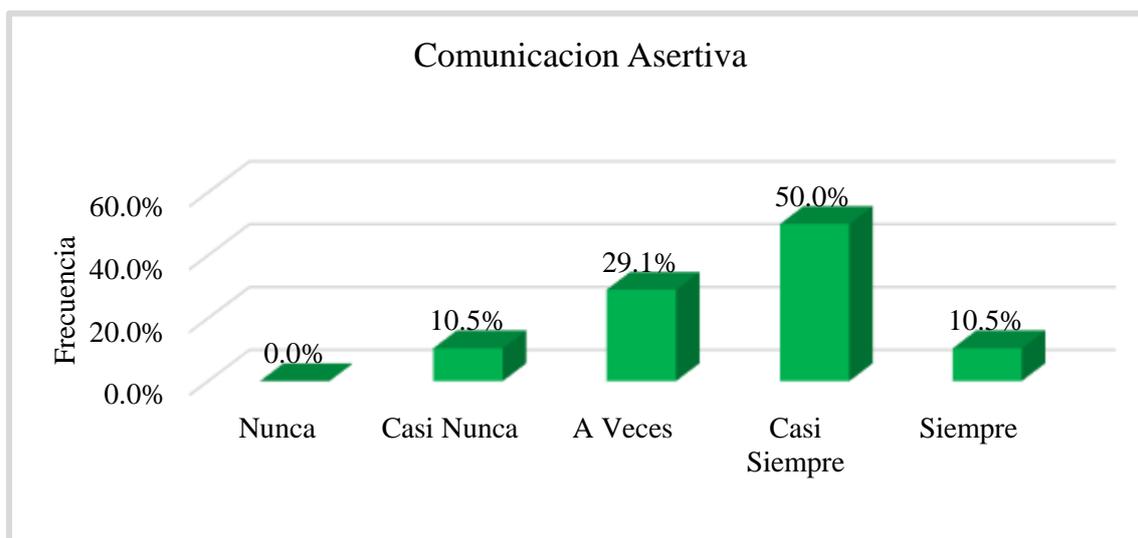
*Pregunta 4 ¿Sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	9	10.5%	10.5%
A Veces	25	29.1%	39.5%
Casi Siempre	43	50.0%	89.5%
Siempre	9	10.5%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 4**

*Pregunta 4 de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 8.

En correspondencia a la tabla 8 y de la misma forma a la figura 4, los hallazgos dan a conocer que el 50.0 % equivalente a 43 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores, así mismo, el 29.1 % equivalente a 25 colaboradores sondeados, indican que a veces sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores y un 10.5 % equivalentes a 9 colaboradores sondeados, manifiestan que casi nunca sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores. En conclusión, con respecto a la cuarta pregunta se puede afirmar que, en la institución las tareas de los colaboradores administrativos casi siempre son comunicadas claramente por sus superiores.

**Tabla 9**

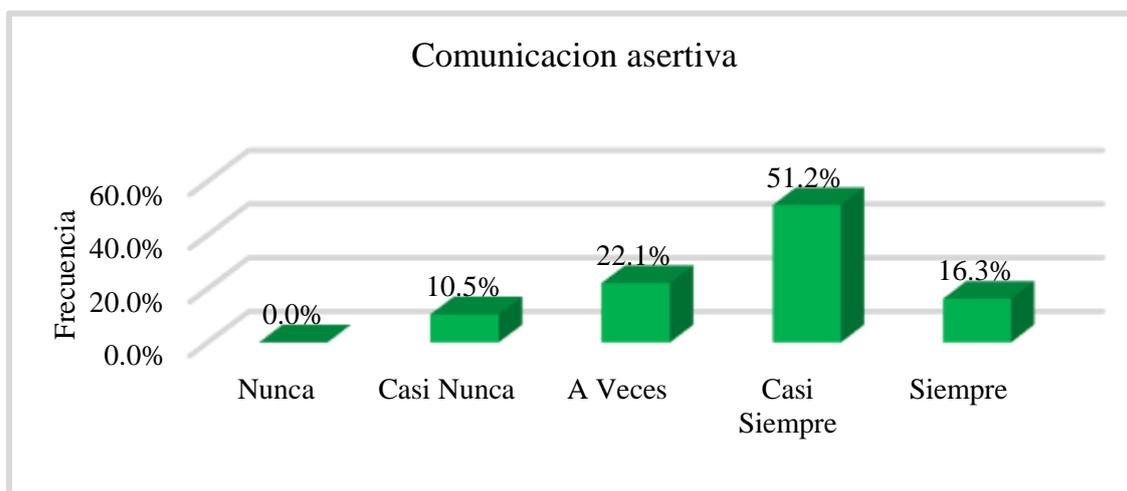
*Pregunta 5 ¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	9	10.5%	10.5%
A Veces	19	22.1%	32.6%
Casi Siempre	44	51.2%	83.7%
Siempre	14	16.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 5**

*Pregunta 5 de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 9.

En correspondencia a la tabla 9 y del mismo modo con la figura 5, los hallazgos dan a conocer que el 51.2 % equivalentes a 44 colaboradores sondeados, señalan que casi siempre su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo, así mismo, el 22.1 % equivalente a 19 colaboradores sondeados, indican que a veces su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo y un 10.5 % equivalente a 9 colaboradores sondeados, hacen hincapié que casi nunca su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo. En conclusión, con respecto a la quinta pregunta se puede afirmar que, en la institución los jefes casi siempre son empáticos en los momentos más difíciles de los trabajadores administrativos.

**Tabla 10**

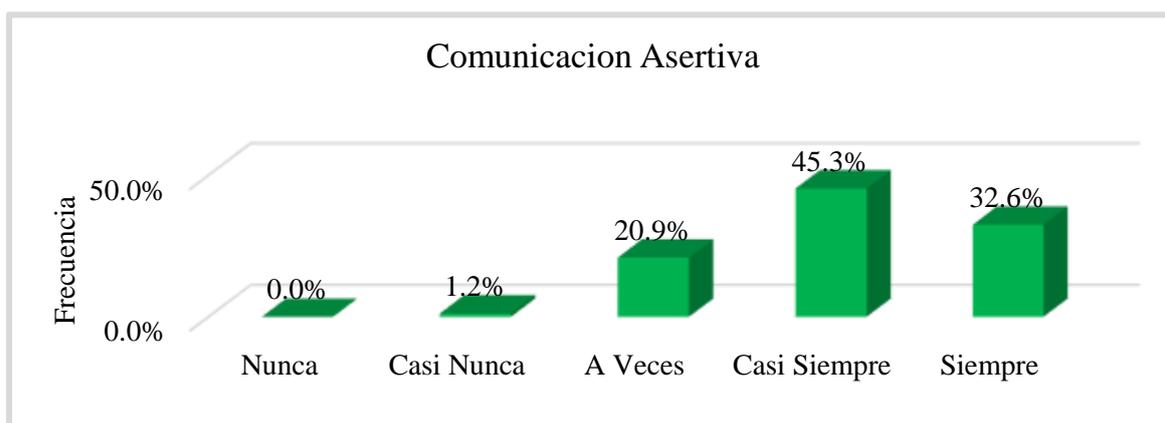
*Pregunta 6 ¿Usted siente confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	1	1.2%	1.2%
A Veces	18	20.9%	22.1%
Casi Siempre	39	45.3%	67.4%
Siempre	28	32.6%	100.0%
Total	0	0.0%	0.0%

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 6**

*Pregunta 6 de la dimensión comunicación asertiva*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 10.

En correspondencia a la tabla 10 y también con la figura 6, los resultados revelan que el 45.3 % equivalente a 39 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre sienten confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas, así mismo, el 32.6 % equivalentes a 28 colaboradores sondeados, indican que siempre sienten confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas y un 20.9 % equivalente a 18 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces sienten confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas. En conclusión, con respecto a la sexta pregunta se puede afirmar que, en la institución los colaboradores administrativos casi siempre sienten confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas.

**Tabla 11**

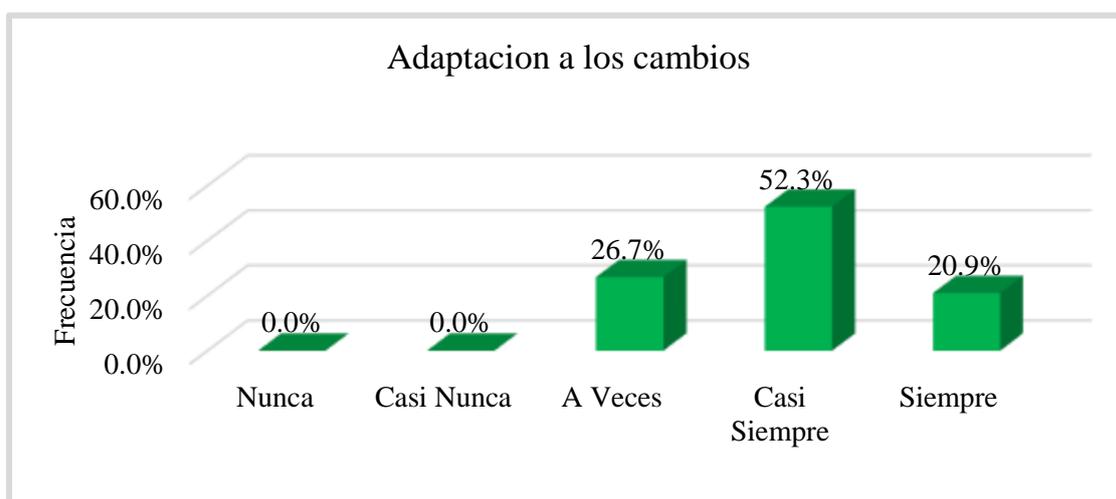
*Pregunta 7 ¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0.0%
A Veces	23	26.7%	26.7%
Casi Siempre	45	52.3%	79.1%
Siempre	18	20.9%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 7**

*Pregunta 7 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 11.

En equivalencia a la tabla 11 y del mismo modo la figura 7, los resultados revelan que el 52.3 % equivalente a 45 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre están dispuestos a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo, así mismo, el 26.7 % que equivale a 23 trabajadores encuestados, indican que a veces están dispuestos a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo y un 20.9 % que equivale a 18 colaboradores sondeados, manifiestan que siempre están dispuestos a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo. En conclusión, con respecto a la séptima pregunta se puede afirmar que, en la institución los trabajadores administrativos casi siempre están dispuestos a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo.

**Tabla 12**

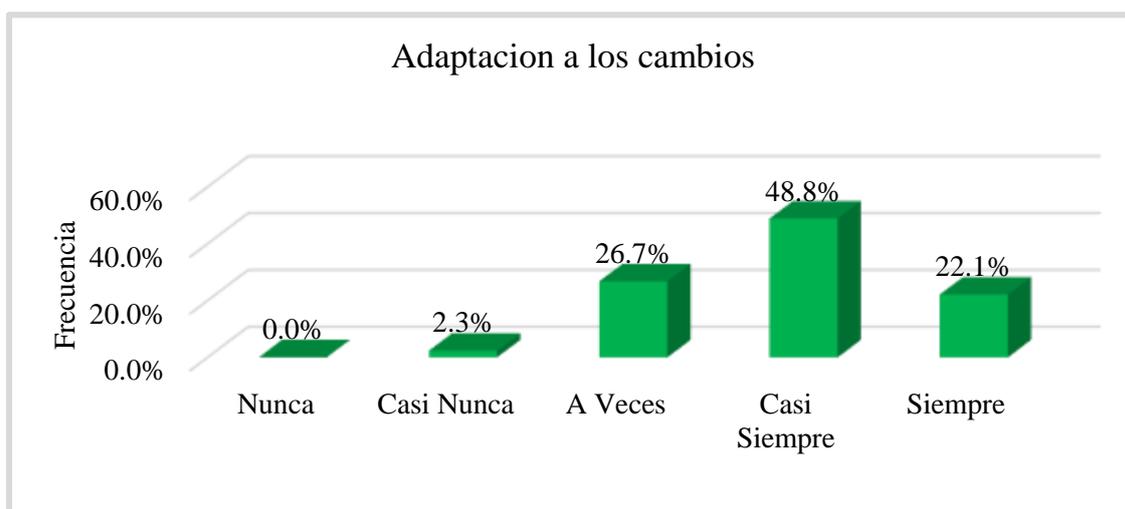
*Pregunta 8 ¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	2	2.3%	2.3%
A Veces	23	26.7%	29.1%
Casi Siempre	42	48.8%	77.9%
Siempre	19	22.1%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 8**

*Pregunta 8 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 12.

Concerniente a la tabla 12 y a la figura 8, los hallazgos revelan que el 48.8 % equivalentes a 42 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre muestran flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo, por otro lado, el 26.7 % que equivale a 23 trabajadores encuestados, indican que a veces muestran flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo y un 22.1 % equivalente a 19 colaboradores sondeados, manifiestan que siempre muestran flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo. En conclusión, con respecto a la octava pregunta se puede afirmar que, en la institución los trabajadores administrativos casi siempre muestran flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo.

**Tabla 13**

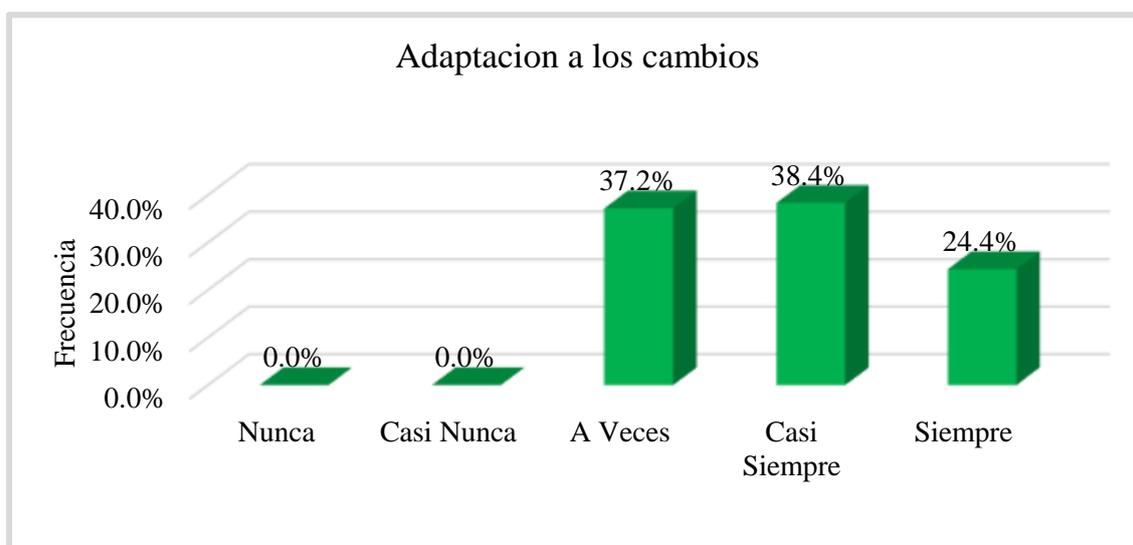
*Pregunta 9 ¿Cuentan con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0.0%
A Veces	32	37.2%	37.2%
Casi Siempre	<b>33</b>	<b>38.4%</b>	<b>75.6%</b>
Siempre	21	24.4%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 9**

*Pregunta 9 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 13.

En correspondencia a la tabla 13 e incluso la figura 9, los hallazgos revelan que el 38.4 % equivalentes a 33 subordinados sondeados, señalan que casi siempre cuentan con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere, por otro lado, el 37.2% equivalente a 32 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces cuentan con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere y un 24.4 % que equivale a 21 trabajadores encuestados, expresan que siempre cuentan con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere. En conclusión, con respecto a la novena pregunta se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre cuentan con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere.

**Tabla 14**

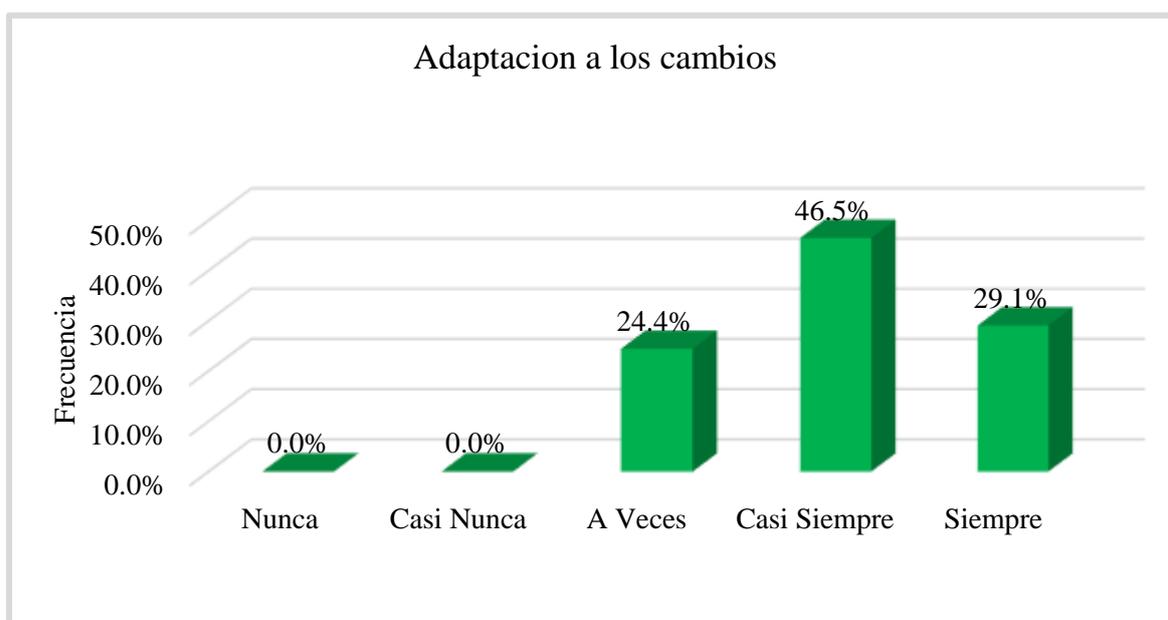
*Pregunta 10 ¿Usted trabaja de manera proactiva en su centro de trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	0.0%
A Veces	21	24.4%	24.4%
Casi Siempre	<b>40</b>	<b>46.5%</b>	<b>70.9%</b>
Siempre	25	29.1%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 10**

*Pregunta 10 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 14.

En correspondencia a la tabla 14 e incluso la figura 10, los hallazgos revelan que el 46.5 % equivalentes a 40 colaboradores sondeados, indican que casi siempre trabajan de manera proactiva en su centro de trabajo, por otro lado, el 29.1% equivalentes a 25 colaboradores sondeados, manifiestan que siempre trabajan de manera proactiva en su centro de trabajo y un 24.4 % que equivale a 21 colaboradores sondeados, expresan que a veces trabajan de manera proactiva en su centro de trabajo. En conclusión, con respecto a la décima pregunta se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre trabajan de manera proactiva en su centro de trabajo.

**Tabla 15**

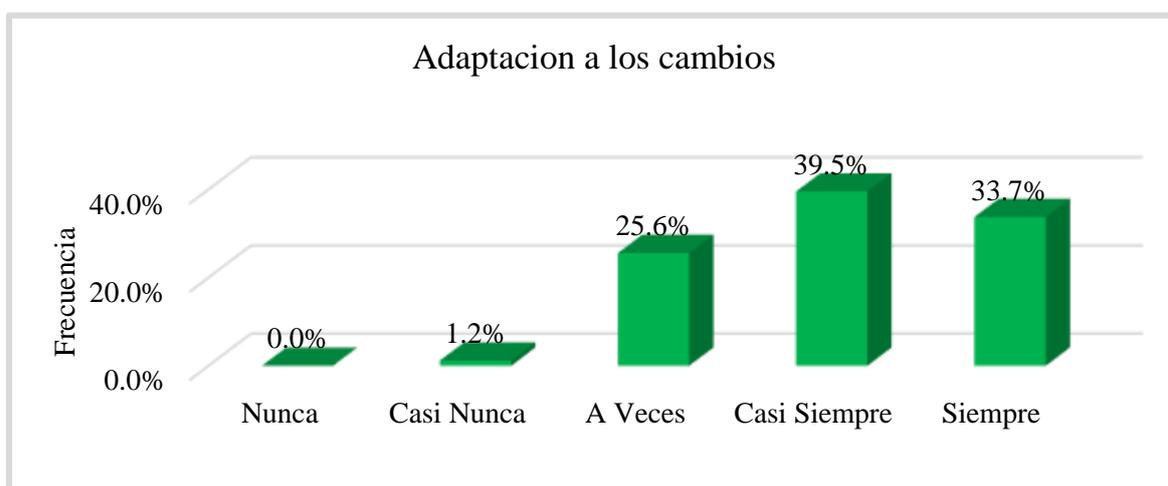
*Pregunta 11 ¿Se acomoda rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	1	1.2%	1.2%
A Veces	22	25.6%	26.7%
Casi Siempre	<b>34</b>	<b>39.5%</b>	<b>66.3%</b>
Siempre	29	33.7%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 11**

*Pregunta 11 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 15.

En correspondencia a la tabla 15 e incluso la figura 11, los hallazgos demuestran que el 39.5 % que equivale a 34 colaboradores sondeados, indican que casi siempre se acomodan rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución, el 33.7 % equivalente a 29 colaboradores sondeados, manifiestan que siempre se acomodan rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución y un 25.6 % que equivale a 22 trabajadores encuestados, señalan que a veces se acomodan rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución. En suma, con respecto a la interrogante 11 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre se acomodan rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución.

**Tabla 16**

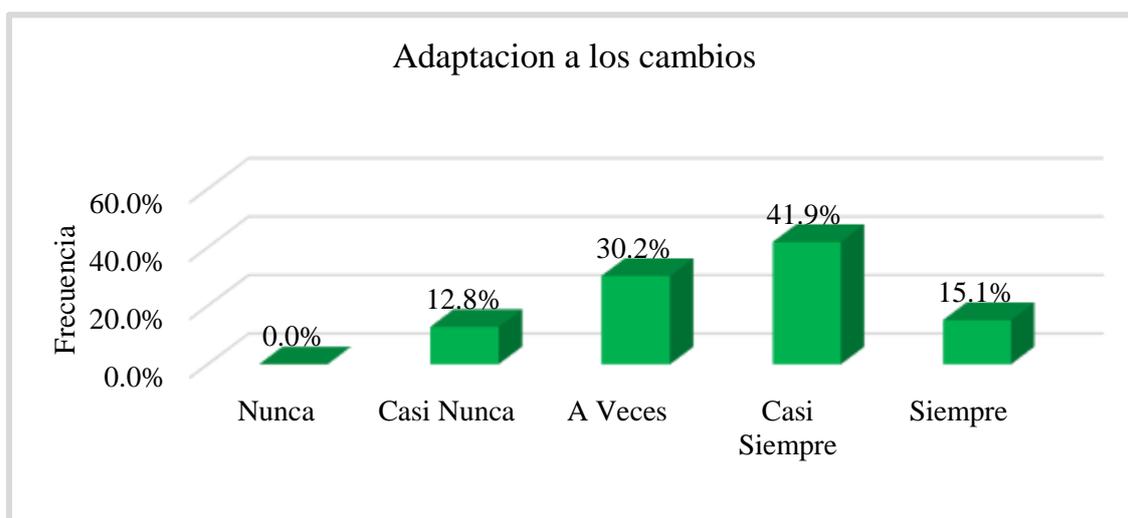
*Pregunta 12 ¿Participas en las capacitaciones que se realizan para mejorar sus habilidades?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	11	12.8%	12.8%
A Veces	26	30.2%	43.0%
Casi Siempre	<b>36</b>	<b>41.9%</b>	<b>84.9%</b>
Siempre	13	15.1%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 12**

*Pregunta 12 de la dimensión adaptación a los cambios*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 16.

En correspondencia a la tabla 16 e incluso se grafica en la figura 12, los hallazgos demuestran que el 41.9 % equivalente a 36 colaboradores sondeados, indican que casi siempre participan en las capacitaciones que se realizan para dar mejoría a sus destrezas, el 30.2 % equivalente a 26 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces participan en las capacitaciones que se realizan para dar mejoría a sus destrezas y un 15.1 % equivalente a 13 colaboradores sondeados, señalan que siempre participan en las capacitaciones que se realizan para dar mejoría a sus destrezas. En conclusión, con respecto a la pregunta 12 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre participan en las capacitaciones que se realizan para dar mejoría a sus destrezas.

**Tabla 17**

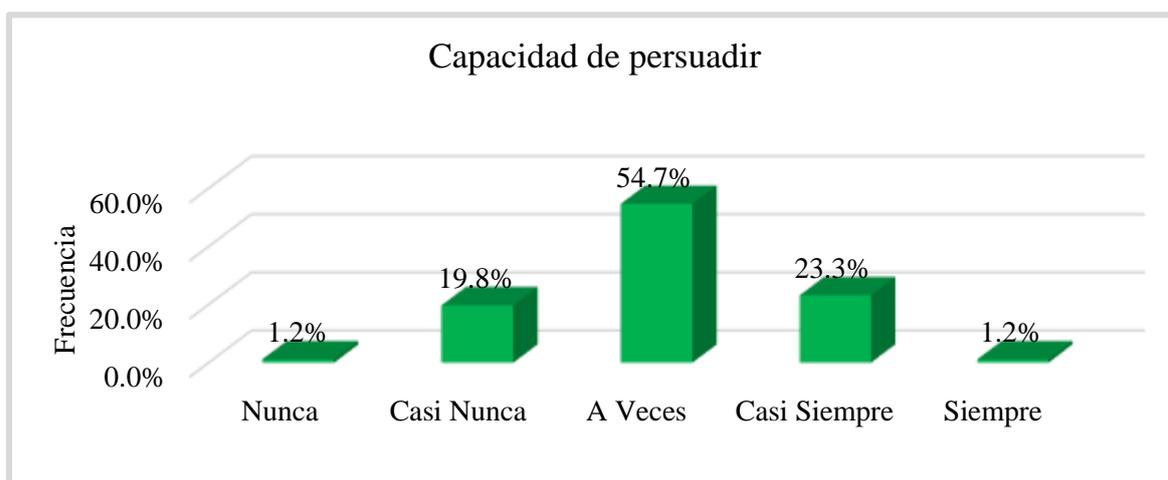
*Pregunta 13 ¿Usted se deja convencer por las opiniones de sus compañeros y jefe para resolver los problemas?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	1	1.2%	1.2%
Casi Nunca	17	19.8%	20.9%
A Veces	<b>47</b>	<b>54.7%</b>	<b>75.6%</b>
Casi Siempre	20	23.3%	98.8%
Siempre	1	1.2%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 13**

*Pregunta 13 de la dimensión capacidad de persuadir*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 17.

En correspondencia a la tabla 17 e incluso se grafica en la figura 13, el fruto resultante demuestra que el 54.7 % que equivale a 47 colaboradores sondeados, hacen saber que a veces se dejan convencer por las opiniones de sus compañeros y jefes para resolver los problemas, el 23.3 % que equivale a 20 trabajadores encuestados, expresan que casi siempre se dejan convencer por las opiniones de sus compañeros y jefes para resolver los problemas y un 19.8 % equivalente a 17 colaboradores sondeados, señalan que casi nunca se dejan convencer por las opiniones de sus compañeros y jefes para resolver los problemas. En conclusión, con respecto a la pregunta 13 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos a veces se dejan convencer por las opiniones de sus compañeros y jefes para resolver los problemas.

**Tabla 18**

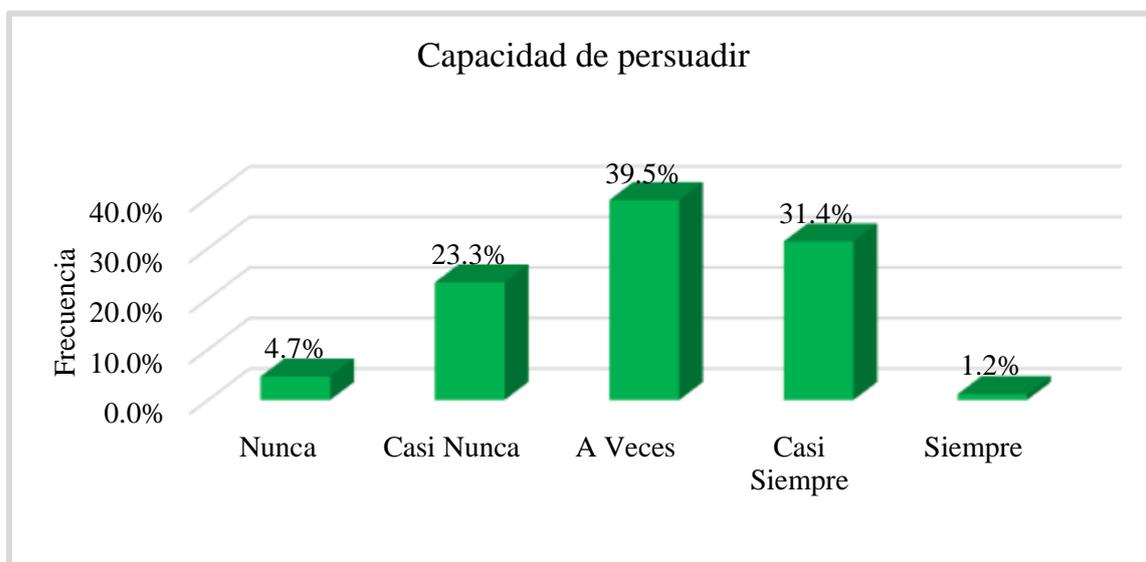
*Pregunta 14 ¿Usted ejerce influencia a sus compañeros y jefe en su centro de trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	4	4.7%	4.7%
Casi Nunca	20	23.3%	27.9%
A Veces	34	39.5%	67.4%
Casi Siempre	27	31.4%	98.8%
Siempre	1	1.2%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 14**

*Pregunta 14 de la dimensión capacidad de persuadir*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 18.

Concerniente a la tabla 18 e incluso se grafica en la figura 14, los hallazgos demuestran que el 39.5 % correspondiente a 34 colaboradores sondeados, hacen hincapié que a veces ejercen influencia a sus compañeros y jefes en su centro de trabajo, el 31.4 % que equivale a 27 trabajadores encuestados, expresan que casi siempre ejercen influencia a sus compañeros y jefes en su centro de trabajo y un 23.3 % que equivale a 20 trabajadores encuestados, indican que casi nunca ejercen influencia a sus compañeros y jefes en su centro de trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 14 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos a veces ejercen influencia a sus compañeros y jefes en su centro de trabajo.

**Tabla 19**

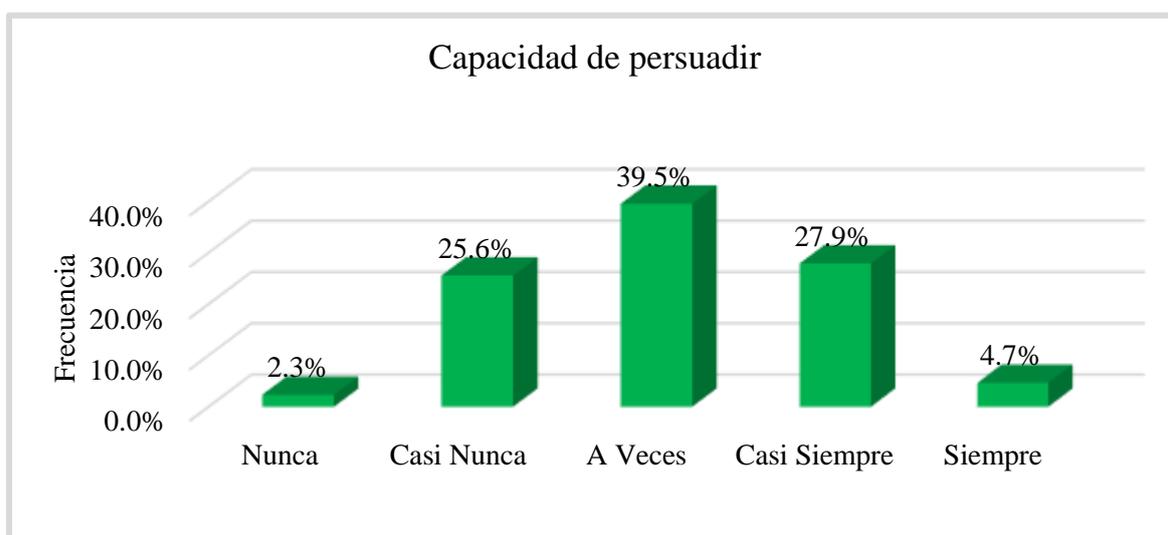
*Pregunta 15 ¿Con su cambio de actitud convence a sus compañeros y jefe en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	2	2.3%	2.3%
Casi Nunca	22	25.6%	27.9%
A Veces	<b>34</b>	<b>39.5%</b>	<b>67.4%</b>
Casi Siempre	24	27.9%	95.3%
Siempre	4	4.7%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 15**

*Pregunta 15 de la dimensión capacidad de persuadir*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 19.

En correspondencia a la tabla 19 e incluso se grafica en la figura 15, los hallazgos demuestran que el 39.5 % equivalente a 34 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces con su cambio de actitud convencen a sus compañeros y jefes en el trabajo, el 27.9 % equivalente a 24 trabajadores encuestados, expresan que casi siempre con su cambio de actitud convencen a sus compañeros y jefes en el trabajo y un 25.6 % equivalente a 22 participantes de la fuerza laboral sondeada, indican que casi nunca con su cambio de actitud convencen a sus compañeros y jefes en el trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 15 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos a veces con su cambio de actitud convencen a sus compañeros y jefes en el trabajo.

**Tabla 20**

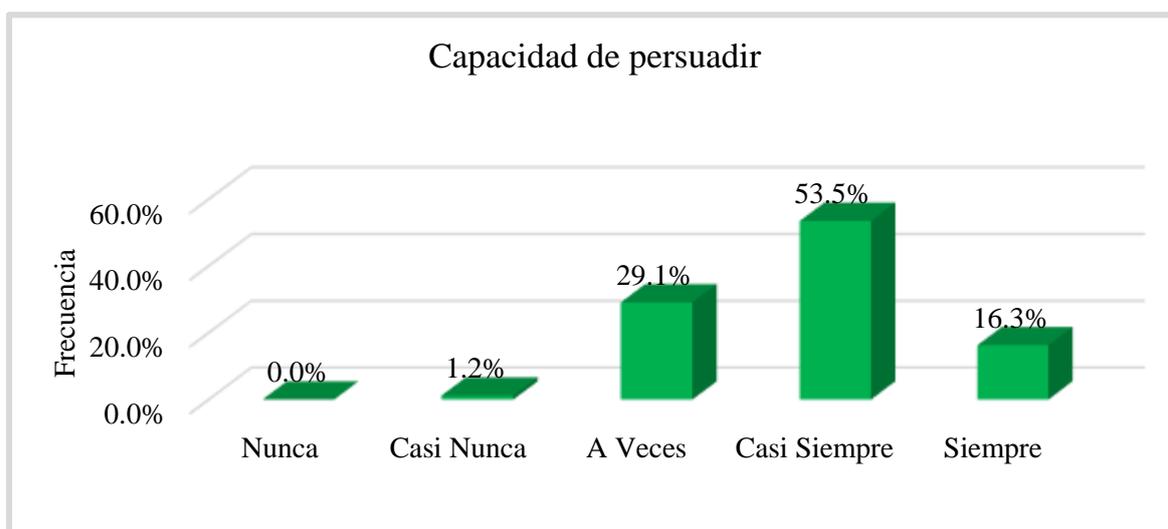
*Pregunta 16 ¿Tiene la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefe en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	1	1.2%	1.2%
A Veces	25	29.1%	30.2%
Casi Siempre	<b>46</b>	<b>53.5%</b>	<b>83.7%</b>
Siempre	14	16.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 16**

*Pregunta 16 de la dimensión capacidad de persuadir*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 20.

En correspondencia a la tabla 20 e incluso se grafica en la figura 16, los hallazgos demuestran que el 53.5 % equivalente a 46 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre tienen la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefes en el trabajo, el 29.1 % que equivalente a 25 colaboradores sondeados, expresan que a veces tienen la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefes en el trabajo y un 16.3 % que equivale a 14 colaboradores sondeados, indican que siempre tienen la capacidad de entendimiento con sus compañeros y líderes en el trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 16 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre tienen la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefes en el trabajo.

**Tabla 21**

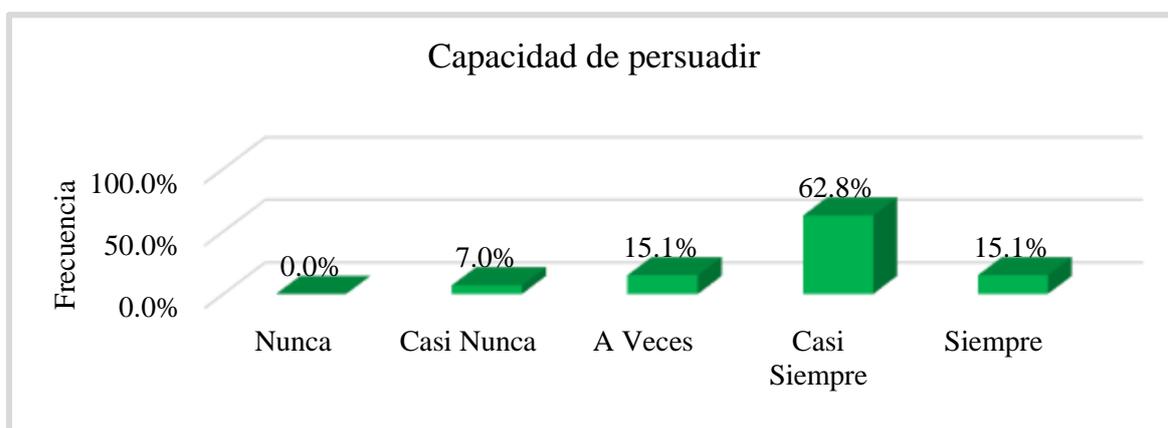
*Pregunta 17 ¿Es capaz de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	6	7.0%	7.0%
A Veces	13	15.1%	22.1%
Casi Siempre	<b>54</b>	<b>62.8%</b>	<b>84.9%</b>
Siempre	13	15.1%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 17**

*Pregunta 17 de la dimensión capacidad de persuadir*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 21.

En correspondencia a la tabla 21 e incluso se grafica en la figura 17, los hallazgos demuestran que el 62.8 % equivalente a 54 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre tienen capacidad para manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefes en el trabajo, el 15.1 % equivalente a 13 colaboradores sondeados, expresan que a veces tienen la destreza o capacidad de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefes en el trabajo y un 15.1 % equivalente a 13 colaboradores sondeados, indican que siempre son capaces de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 17 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre tienen la destreza de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefes en el trabajo.

**Resultados del clima organizacional y sus dimensiones.** De la misma manera, se presenta la descripción de las preguntas correspondientes a la variable y dimensión en mención.

**Tabla 22**

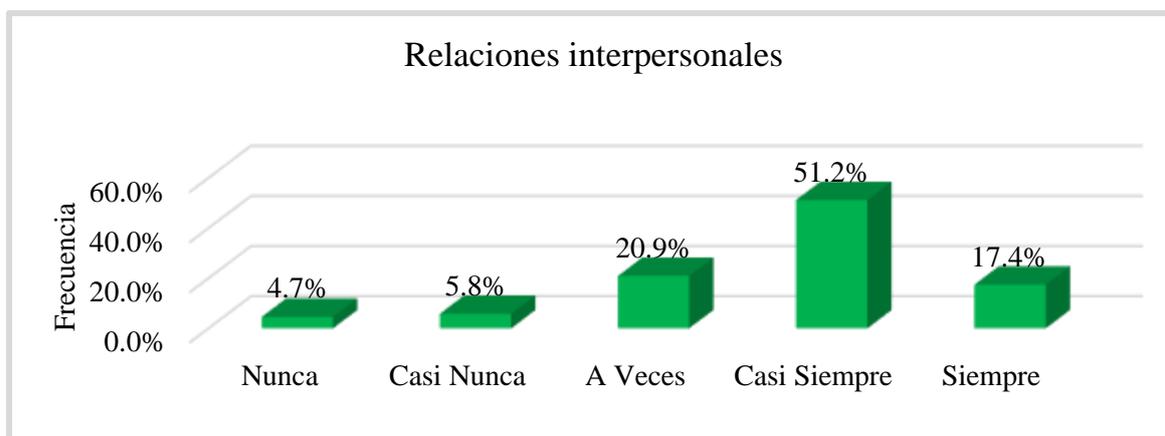
*Pregunta 18 Cuando tienes dificultades en el trabajo. ¿Sientes apoyo por parte de tus compañeros?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	4	4.7%	4.7%
Casi Nunca	5	5.8%	10.5%
A Veces	18	20.9%	31.4%
Casi Siempre	<b>44</b>	<b>51.2%</b>	<b>82.6%</b>
Siempre	15	17.4%	100.0%
Total	86	100%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 18**

*Pregunta 18 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 22.

En concordancia a la tabla 22 e incluso se grafica en la figura 18, los hallazgos demuestran que el 51.2 % equivalente a 44 colaboradores sondeados, manifiestan que cuando tienen dificultades en el trabajo casi siempre sienten apoyo por parte de sus compañeros, el 20.9 % correspondiente a 18 colaboradores sondeados, expresan que cuando tienen dificultades en el trabajo a veces sienten apoyo por parte de sus compañeros y un 17.4 % equivalente a 15 colaboradores sondeados, indican cuando tienen dificultades en el trabajo siempre sienten apoyo por parte de sus compañeros. En suma, con respecto a la interrogante 18 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos cuando tienen dificultades en el trabajo casi siempre sienten apoyo por parte de sus compañeros.

**Tabla 23**

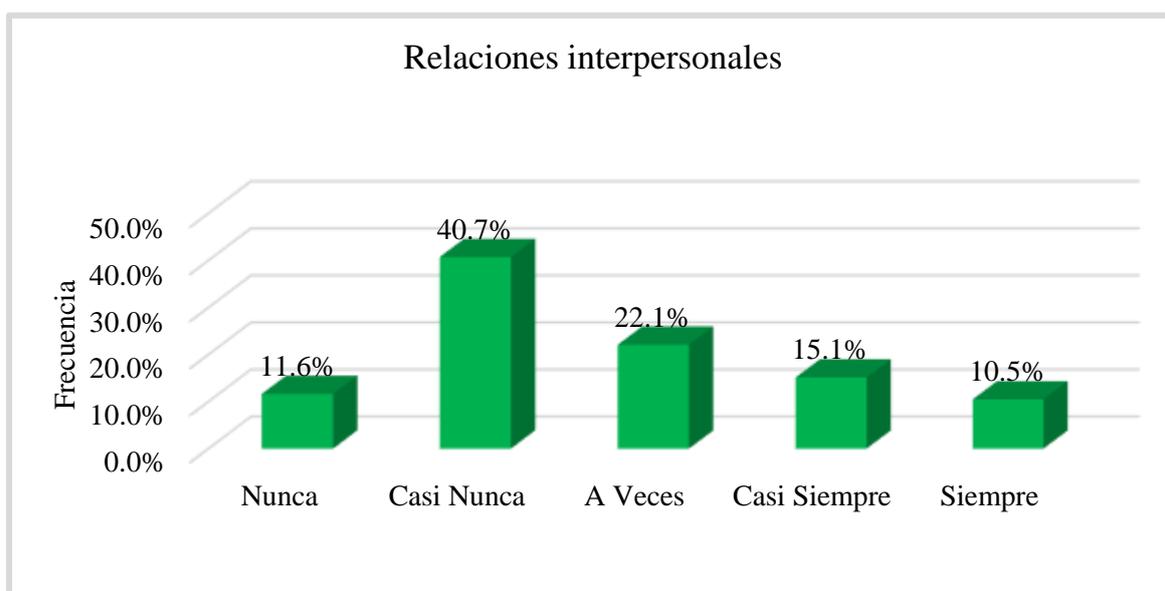
*Pregunta 19 ¿Tus compañeros de trabajo son problemáticos?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	10	11.6%	11.6%
Casi Nunca	<b>35</b>	<b>40.7%</b>	<b>52.3%</b>
A Veces	19	22.1%	74.4%
Casi Siempre	13	15.1%	89.5%
Siempre	9	10.5%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 19**

*Pregunta 19 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 23.

En concordancia a la tabla 23 e incluso se grafica en la figura 19, los hallazgos demuestran que el 40.7 % equivalente a 35 colaboradores sondeados, manifiestan que casi nunca sus compañeros de trabajo son problemáticos, el 22.1 % equivalente a 19 colaboradores sondeados, expresan que a veces sus compañeros de trabajo son problemáticos y un 15.1 % equivalente a 13 colaboradores sondeados, indican que casi siempre sus compañeros de trabajo son problemáticos. En suma, con respecto a la interrogante 19 se puede afirmar que, casi nunca sus compañeros de trabajo son problemáticos.

**Tabla 24**

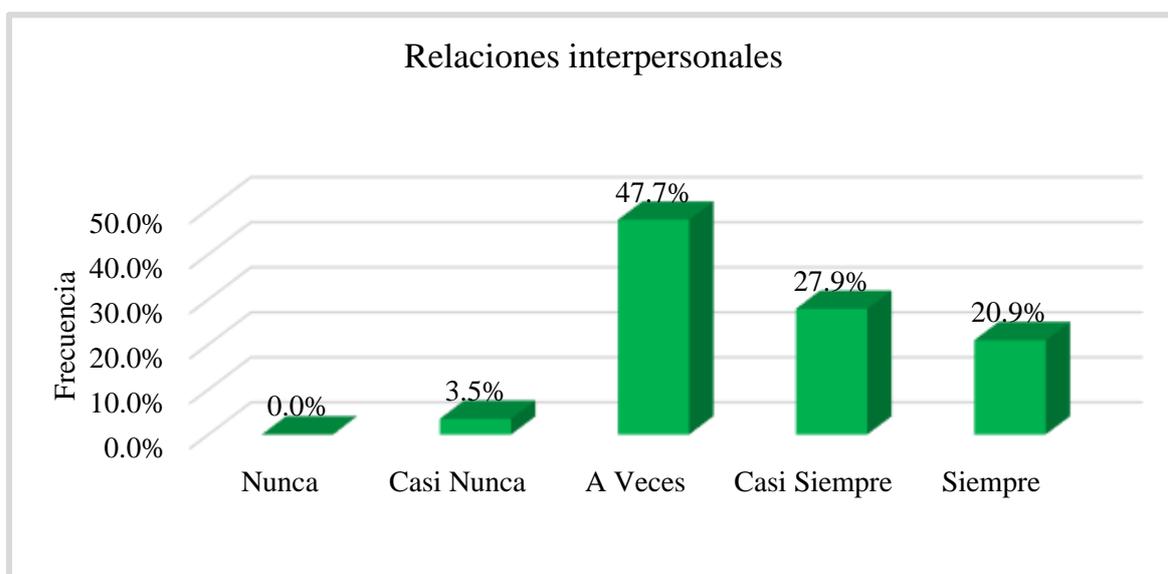
*Pregunta 20 ¿Existen buenas relaciones laborales en tu trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	3	3.5%	3.5%
A Veces	<b>41</b>	<b>47.7%</b>	<b>51.2%</b>
Casi Siempre	24	27.9%	79.1%
Siempre	18	20.9%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 20**

*Pregunta 20 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 24.

En correspondencia a la tabla 24 e incluso se grafica en la figura 20, los frutos luego de procesar la data demuestran que el 47.7 % que equivale a 41 colaboradores sondeados, hacen saber que a veces existen buenas relaciones laborales en su trabajo, el 27.9 % equivalente a 24 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre existen buenas relaciones laborales en su trabajo y un 20.9 % que equivale a 18 trabajadores encuestados, indican que siempre existen buenas relaciones laborales en su trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 20 se puede afirmar que, a veces existen buenas relaciones laborales en su trabajo.

**Tabla 25**

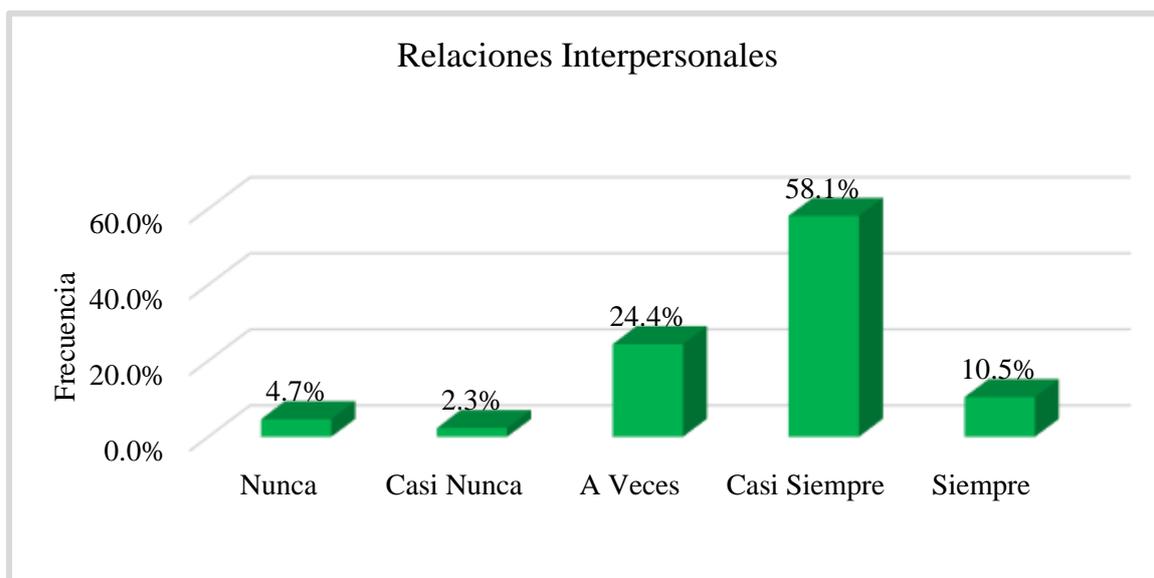
*Pregunta 21 ¿Existe buenas prácticas de valores en tu trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	4	4.7%	4.7%
Casi Nunca	2	2.3%	7.0%
A Veces	21	24.4%	31.4%
Casi Siempre	<b>50</b>	<b>58.1%</b>	<b>89.5%</b>
Siempre	9	10.5%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 21**

*Pregunta 21 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 25.

En concordancia a la tabla 25 e incluso se grafica en la figura 21, los hallazgos demuestran que el 58.1 % equivalente a 50 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre existen buenas prácticas de valores en su trabajo, el 24.4 % que equivale a 21 colaboradores sondeados, expresan que a veces existen buenas prácticas de valores en su trabajo y un 10.5 % que equivale a 9 colaboradores sondeados, indican que siempre existen buenas prácticas de valores en su trabajo. En conclusión, con respecto a la pregunta 21 se puede afirmar que, casi siempre existen buenas prácticas de valores en su trabajo.

**Tabla 26**

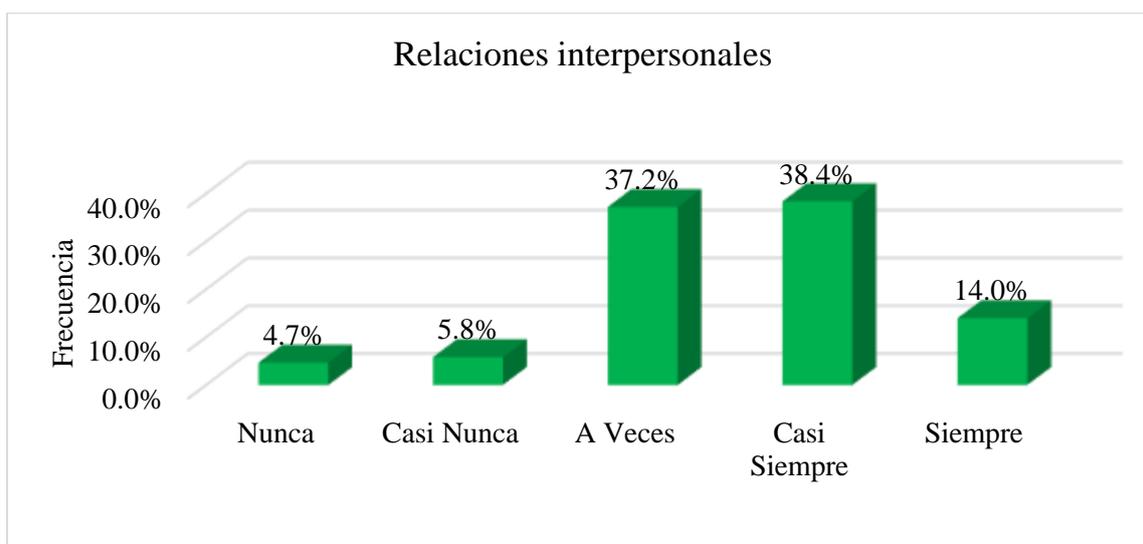
*Pregunta 22 ¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	4	4.7%	4.7%
Casi Nunca	5	5.8%	10.5%
A Veces	32	37.2%	47.7%
Casi Siempre	<b>33</b>	<b>38.4%</b>	<b>86.0%</b>
Siempre	12	14.0%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 22**

*Pregunta 22 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 26.

En concordancia a la tabla 26 e incluso se grafica en la figura 22, el fruto del procesamiento de data demuestra que el 38.4 % equivalente a 33 colaboradores sondeados, hacen saber que casi siempre tienen confianza en sus compañeros de trabajo, el 37.2 % equivalente a 32 trabajadores encuestados, expresan que a veces tienen confianza en sus compañeros de trabajo y un 14.0 % que equivale a 12 colaboradores sondeados, indican que siempre tienen confianza en sus compañeros de trabajo. En suma, con respecto a la interrogante 22 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre tienen confianza en sus compañeros de trabajo.

**Tabla 27**

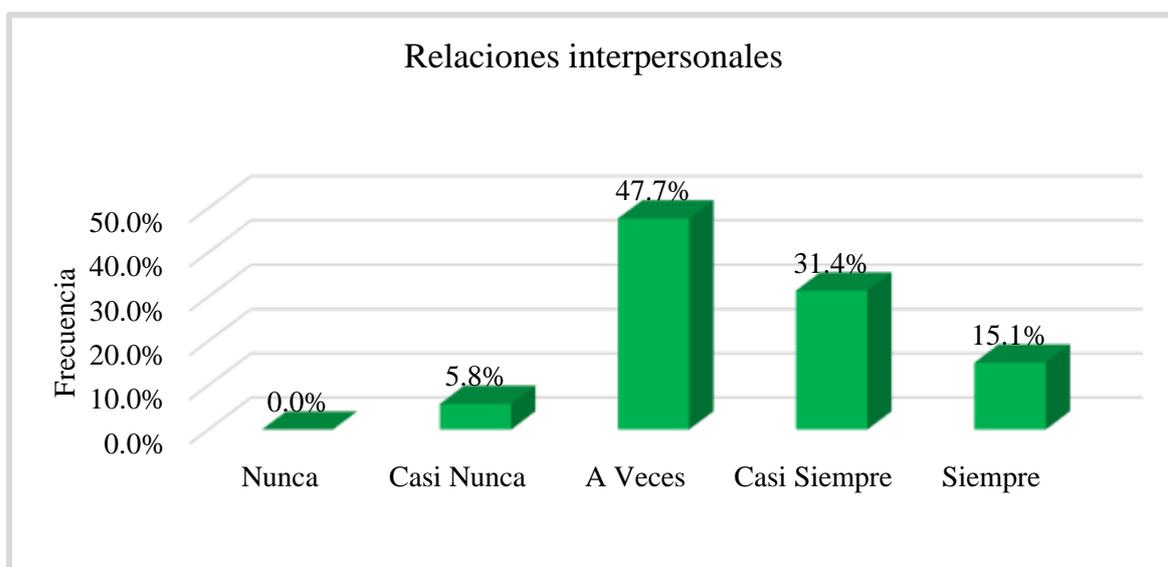
*Pregunta 23 Su jefe. ¿Considera su opinión para tomar decisiones?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	5	5.8%	5.8%
A Veces	<b>41</b>	<b>47.7%</b>	<b>53.5%</b>
Casi Siempre	27	31.4%	84.9%
Siempre	13	15.1%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 23**

*Pregunta 23 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 27.

En concordancia a la tabla 27 e incluso se grafica en la figura 23, los frutos del resumen de datos develan que el 47.7 % que equivale a 41 colaboradores sondeados, hacen saber que a veces sus jefes consideran su opinión para tomar decisiones, el 31.4 % que equivale a 27 trabajadores encuestados, expresan que casi siempre sus jefes consideran su opinión para tomar decisiones y un 15.1 % equivalente a 13 colaboradores sondeados, indican que siempre sus jefes consideran su opinión para tomar decisiones. En conclusión, con respecto a la pregunta 23 se puede afirmar que, a veces sus jefes de los trabajadores administrativos consideran su opinión para tomar decisiones.

**Tabla 28**

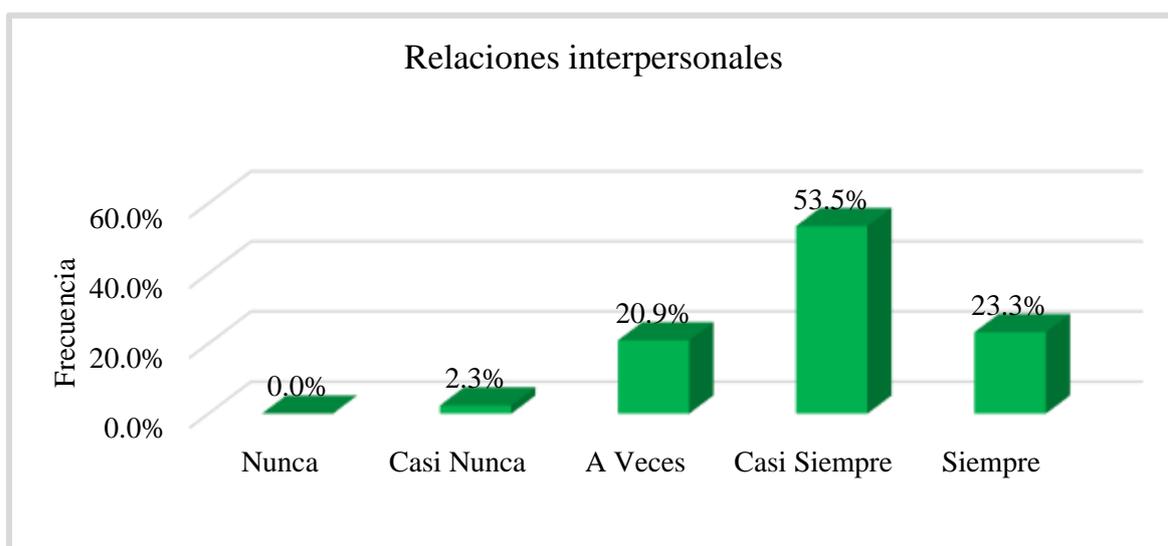
*Pregunta 24 ¿Usted recibe trato justo por parte de su jefe?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	2	2.3%	2.3%
A Veces	18	20.9%	23.3%
Casi Siempre	<b>46</b>	<b>53.5%</b>	<b>76.7%</b>
Siempre	20	23.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 24**

*Pregunta 24 de la dimensión relaciones interpersonales*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 28.

En concordancia a la tabla 28 e incluso se grafica en la figura 24, los hallazgos revelan que el 53.5 % equivalente a 46 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre reciben trato justo por parte de sus jefes, el 23.3 % equivalente a 20 colaboradores sondeados, expresan que siempre reciben trato justo por parte de sus jefes y un 20.9 % equivalente e a 18 colaboradores sondeados, indican que a veces reciben trato justo por parte de sus líderes. En suma, a lo que respecta al cuestionamiento 24 se puede afirmar que, casi siempre los trabajadores administrativos reciben trato justo por parte de sus jefes.

**Tabla 29**

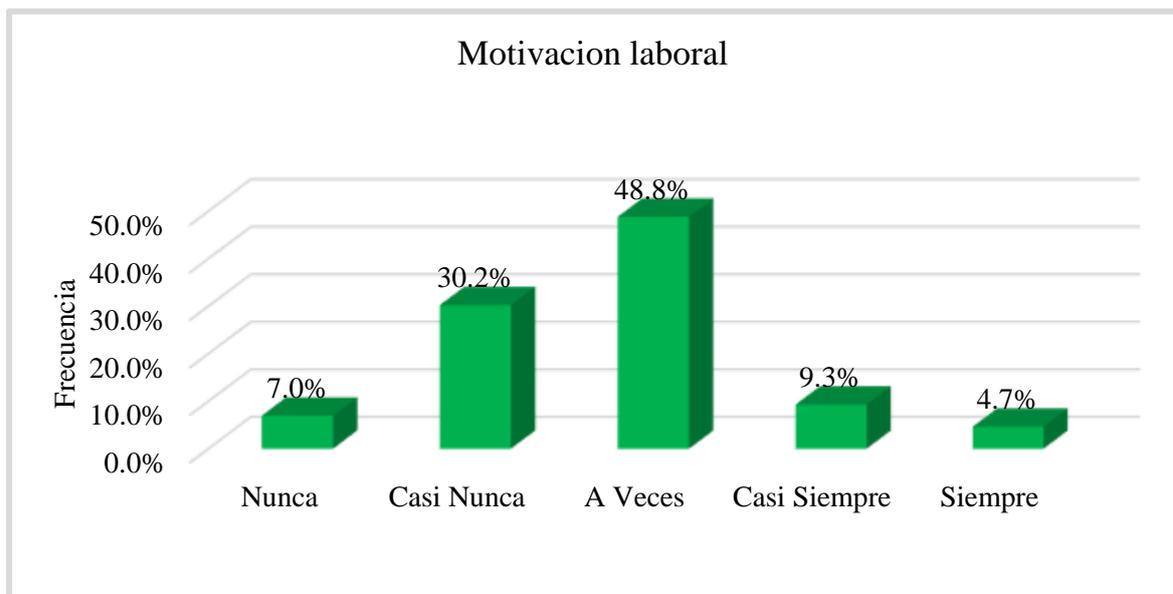
*Pregunta 25 ¿Considera usted que recibe todos los beneficios en su trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	6	7.0%	7.0%
Casi Nunca	26	30.2%	37.2%
A Veces	<b>42</b>	<b>48.8%</b>	<b>86.0%</b>
Casi Siempre	8	9.3%	95.3%
Siempre	4	4.7%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 25**

*Pregunta 25 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 29.

En lo que concierne a la tabla 29 e incluso se grafica en la figura 25, los hallazgos revelan que el 48.8 % equivalente a 42 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces reciben todos los beneficios en su trabajo, el 30.2 % que equivale a 26 trabajadores encuestados, expresan que casi nunca reciben todos los beneficios en su trabajo y un 9.3 % equivalente a 8 colaboradores sondeados, indican que casi siempre que recibe todos los beneficios en su. En conclusión, con respecto a la pregunta 25 se puede afirmar que, a veces los trabajadores administrativos reciben todos los beneficios en su trabajo.

**Tabla 30**

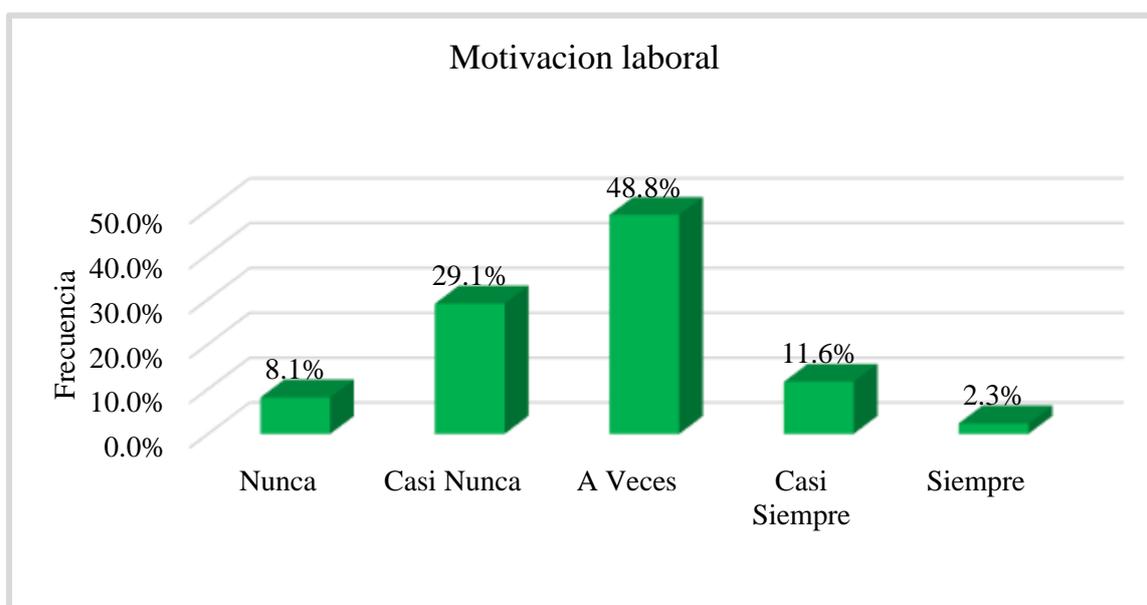
*Pregunta 26 ¿Las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	7	8.1%	8.1%
Casi Nunca	25	29.1%	37.2%
A Veces	<b>42</b>	<b>48.8%</b>	<b>86.0%</b>
Casi Siempre	10	11.6%	97.7%
Siempre	2	2.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 26**

*Pregunta 26 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 30.

En concordancia a la tabla 30 e incluso se grafica en la figura 26, los hallazgos revelan que el 48.8 % equivalente a 42 colaboradores sondeados, hacen saber que a veces las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad, el 29.1 % equivalente a 25 colaboradores sondeados, expresan que casi nunca las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad y un 11.6 % equivalente a 10 colaboradores sondeados, indican que casi siempre las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad. En conclusión, con respecto a la pregunta 26 se puede afirmar que, a veces las remuneraciones de los administrativos en su trabajo son tratados con imparcialidad.

**Tabla 31**

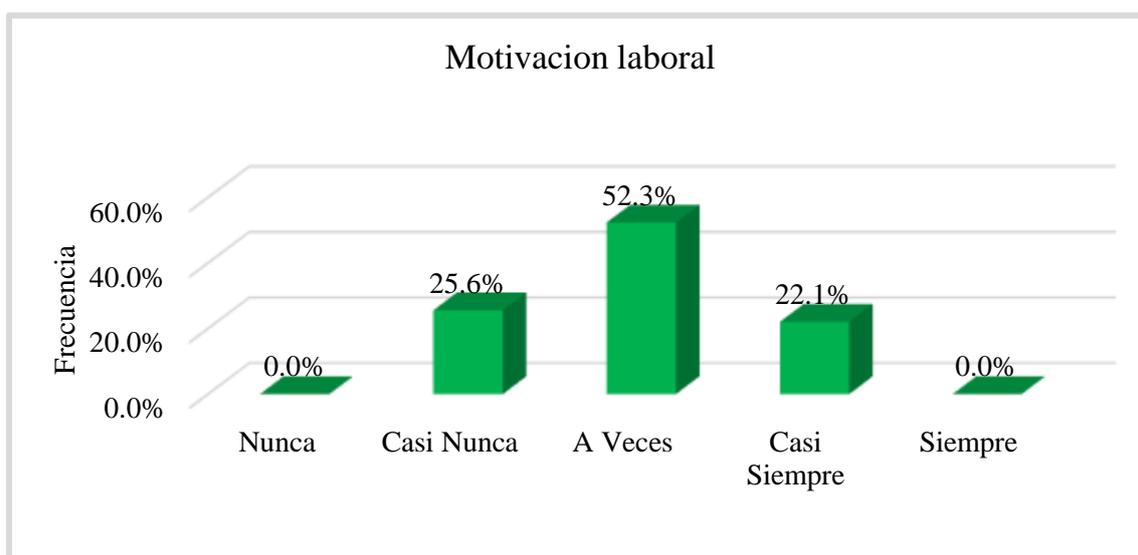
*Pregunta 27 ¿Sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	22	25.6%	25.6%
A Veces	<b>45</b>	<b>52.3%</b>	<b>77.9%</b>
Casi Siempre	19	22.1%	100.0%
Siempre	0	0.0%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 27**

*Pregunta 27 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 31.

En concordancia a la tabla 31 e incluso se grafica en la figura 27, los resultados revelan que el 52.3 % equivalente a 45 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes, el 25.6 % equivalente a 22 colaboradores sondeados, expresan que casi nunca sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes y un 22.1 % equivalente a 19 colaboradores sondeados, indican que casi siempre sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes. En conclusión, con respecto a la pregunta 27 se puede afirmar que, a veces sus aspiraciones de los trabajadores administrativos se están logrando de acuerdo a sus planes.

**Tabla 32**

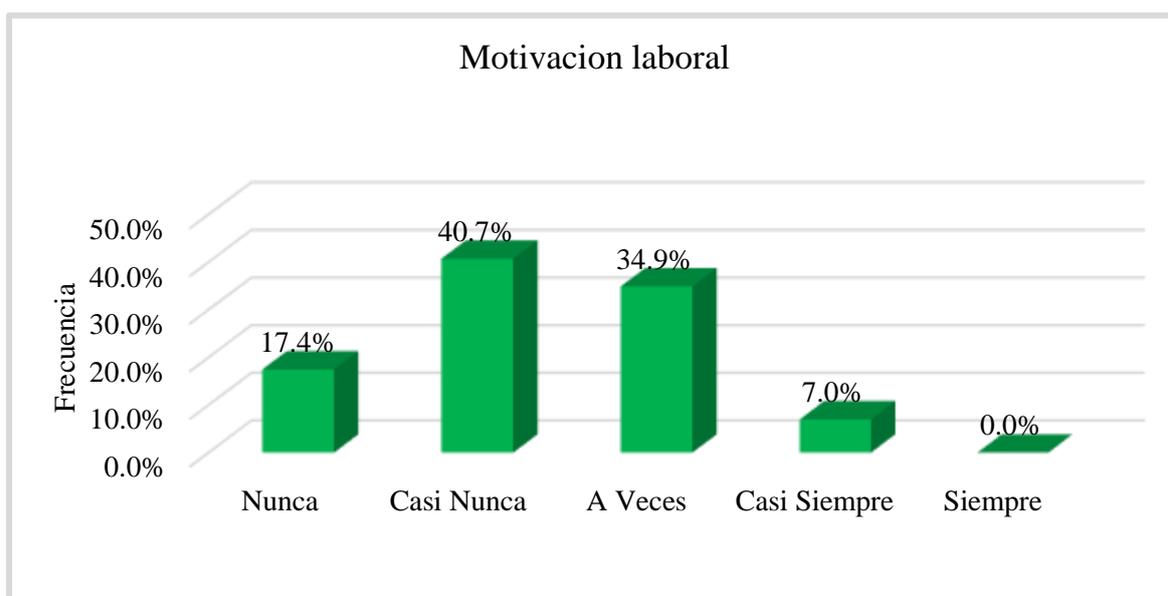
*Pregunta 28 ¿Su ambiente laboral es modificado con frecuencia?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	15	17.4%	17.4%
Casi Nunca	35	40.7%	58.1%
A Veces	30	34.9%	93.0%
Casi Siempre	6	7.0%	100.0%
Siempre	0	0.0%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 28**

*Pregunta 28 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 32.

En concordancia a la tabla 32 e incluso se grafica en la figura 28, los hallazgos dan a conocer que el 40.7 % equivalente a 35 colaboradores sondeados, manifiestan que casi nunca su ambiente laboral es modificado con frecuencia, el 34.9 % equivalente a 30 colaboradores sondeados, expresan que a veces su ambiente laboral es modificado con frecuencia y un 17.4 % equivalente a 15 colaboradores sondeados, indican que nunca su ambiente laboral es modificado con. En conclusión, con respecto a la pregunta 28 se puede afirmar que, casi nunca su ambiente laboral de los trabajadores es modificado con frecuencia.

**Tabla 33**

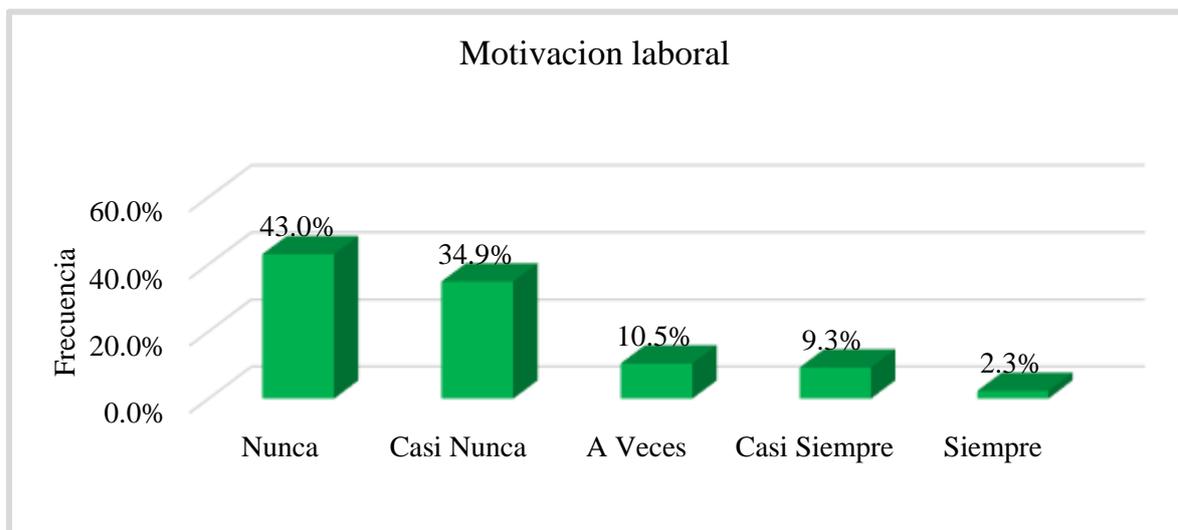
*Pregunta 29 ¿Usted recibe algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde labora?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	<b>37</b>	<b>43.0%</b>	<b>43.0%</b>
Casi Nunca	30	34.9%	77.9%
A Veces	9	10.5%	88.4%
Casi Siempre	8	9.3%	97.7%
Siempre	2	2.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos

**Figura 29**

*Pregunta 29 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 33.

En correspondencia a la tabla 33 e incluso se grafica en la figura 29, los hallazgos dan a conocer que el 43.0 % equivalente a 37 colaboradores sondeados, manifiestan que nunca reciben algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde laboran, el 34.9 % equivalentes a 30 colaboradores sondeados, expresan que casi nunca reciben algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde laboran y un 10.5 % que equivale a 9 colaboradores sondeados, indican que a veces reciben algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde laboran. En conclusión, con respecto a la pregunta 29 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos nunca reciben algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde laboran.

**Tabla 34**

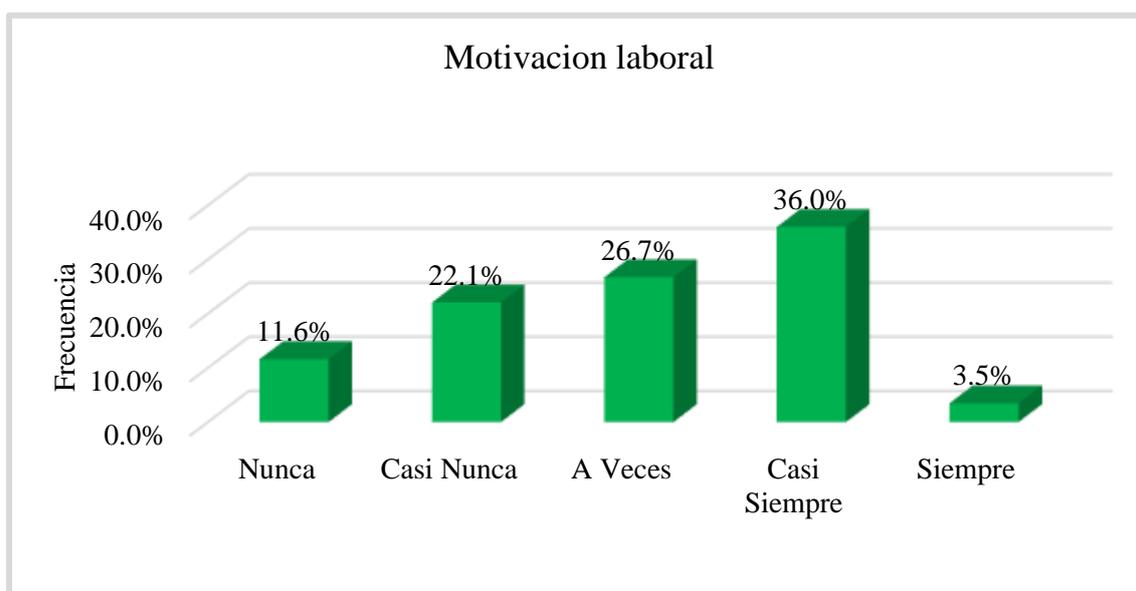
*Pregunta 30 ¿Existe equidad en el trato, en la institución donde labora?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	10	11.6%	11.6%
Casi Nunca	19	22.1%	33.7%
A Veces	23	26.7%	60.5%
Casi Siempre	<b>31</b>	<b>36.0%</b>	<b>96.5%</b>
Siempre	3	3.5%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos

**Figura 30**

*Pregunta 30 de la dimensión motivación laboral*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 34.

En correspondencia a la tabla 34 e incluso se grafica en la figura 30, los hallazgos dan a conocer que el 36.0 % que equivale a 31 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre existe equidad en el trato, en la institución donde laboran, el 26.7 % que equivale a 23 trabajadores encuestados, expresan que a veces existe equidad en el trato, en la institución donde laboran y un 22.1 % que equivale a 19 colaboradores sondeados, indican que casi nunca existe equidad en el trato, en la institución donde laboran. En suma, con respecto a la pregunta 30 se puede afirmar que, casi siempre existe equidad en el trato, en la institución donde laboran.

**Tabla 35**

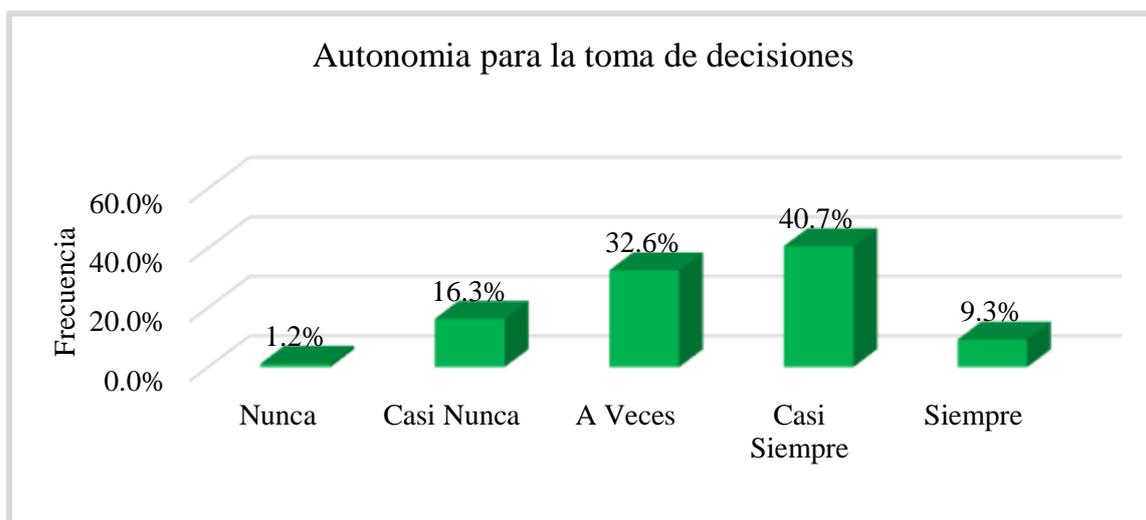
*Pregunta 31 ¿Usted cuenta con autonomía para tomar decisiones en su puesto de trabajo?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	1	1.2%	1.2%
Casi Nunca	14	16.3%	17.4%
A Veces	28	32.6%	50.0%
Casi Siempre	35	40.7%	90.7%
Siempre	8	9.3%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos

**Figura 31**

*Pregunta 31 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 35.

En correspondencia a la tabla 35 e incluso se grafica en la figura 31, los hallazgos dan a conocer que el 40.7 % que equivale a 35 colaboradores sondeados, sugieren que casi siempre cuentan con autonomía para tomar decisiones en el puesto de labores asignado, el 32.6 % que equivale a 28 colaboradores sondeados, expresan que a veces cuenta con autonomía para dar con una decisión en su puesto de labores y un 16.3 % que equivale a 14 colaboradores sondeados, indican que casi nunca cuenta con autonomía para tomar decisiones en el puesto de labores asignado. En conclusión, en alusión a la pregunta 31 se puede afirmar que, los trabajadores administrativos casi siempre poseen autonomía para decidir en el puesto de labores que le fue asignado.

**Tabla 36**

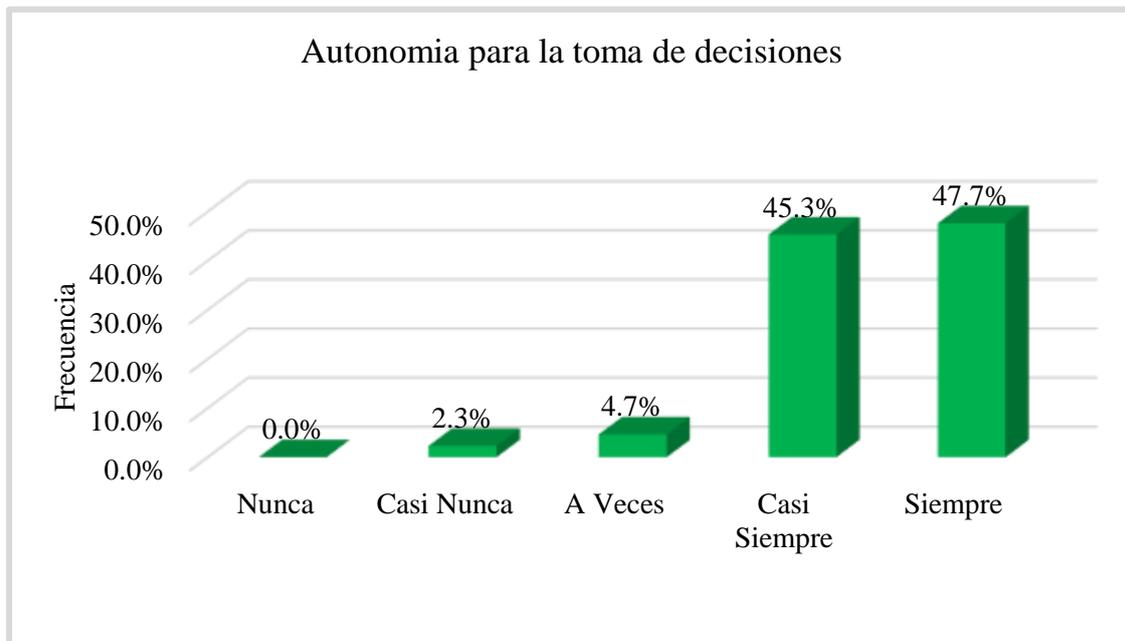
*Pregunta 32 ¿La responsabilidad es importante en su trabajo que realiza?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	0	0.0%	0.0%
Casi Nunca	2	2.3%	2.3%
A Veces	4	4.7%	7.0%
Casi Siempre	39	45.3%	52.3%
Siempre	<b>41</b>	<b>47.7%</b>	<b>100.0%</b>
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 32**

*Pregunta 32 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 36.

En correspondencia a la tabla 36 e incluso se grafica en la figura 32, los hallazgos dan a conocer que el 47.7 % que equivale a 41 colaboradores sondeados, manifiestan que siempre la responsabilidad es importante en su trabajo que realizan, el 45.3 % que equivale a 39 trabajadores encuestados, expresan que casi siempre la responsabilidad es importante en su trabajo que realizan y un 4.7 % que equivale a 4 colaboradores sondeados, indican que a veces la responsabilidad es importante en su trabajo que realizan. En suma, con respecto a la pregunta 32 se puede afirmar que, siempre la responsabilidad es importante en su trabajo que realizan los trabajadores administrativos.

**Tabla 37**

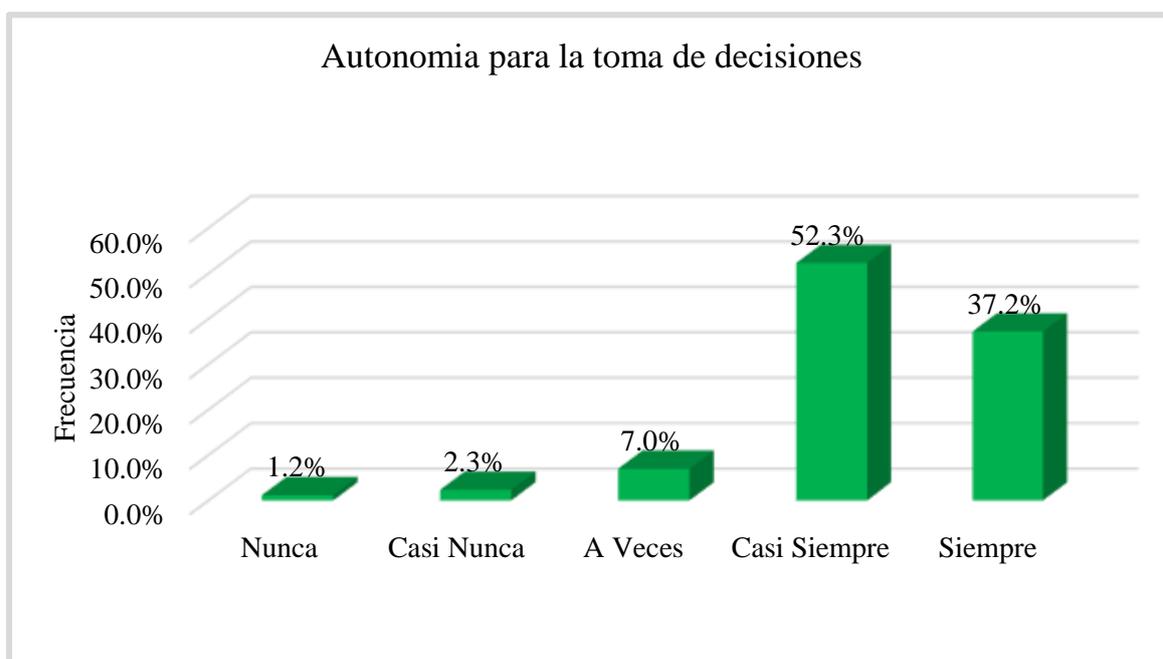
*Pregunta 33 ¿Su trabajo es exigente?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	1	1.2%	1.2%
Casi Nunca	2	2.3%	3.5%
A Veces	6	7.0%	10.5%
Casi Siempre	<b>45</b>	<b>52.3%</b>	<b>62.8%</b>
Siempre	32	37.2%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 33**

*Pregunta 33 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 37.

En correspondencia a la tabla 37 e incluso se grafica en la figura 33, los resultados dan a conocer que el 52.3 % que equivale a 45 colaboradores sondeados, manifiestan que casi siempre su trabajo es exigente, el 37.2 % que equivale a 32 colaboradores sondeados, expresan que siempre su trabajo es exigente y un 7.0 % que equivale a 6 trabajadores encuestados, indican que a veces su trabajo es exigente. En conclusión, con respecto a la pregunta 33 se puede afirmar que, casi siempre su trabajo de los administrativos es exigente.

**Tabla 38**

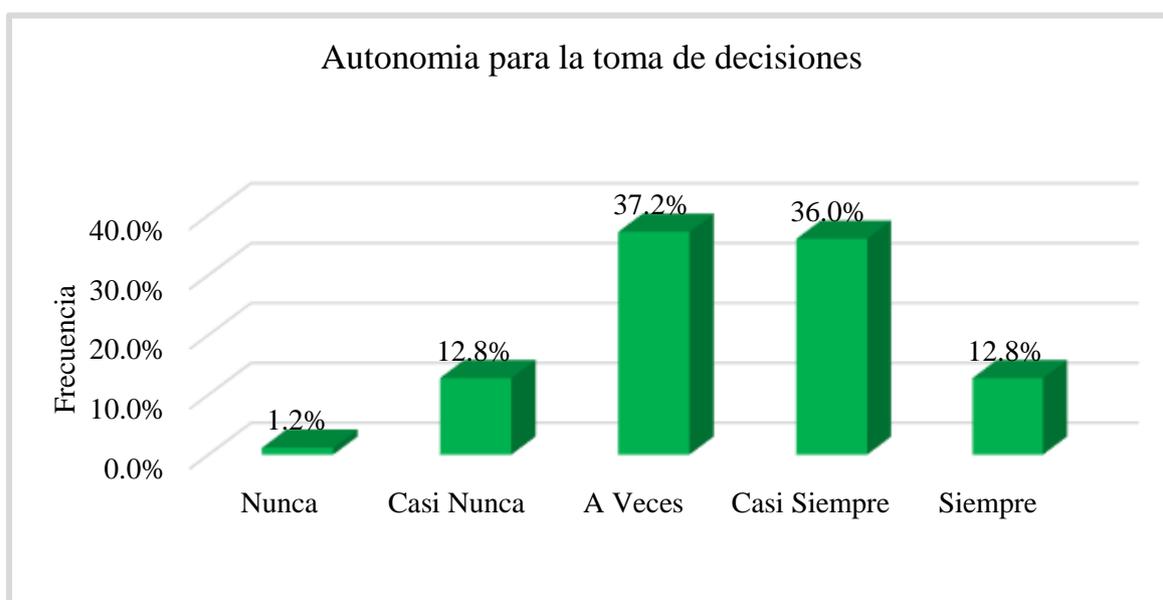
*Pregunta 34 Para usted, ¿El horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	1	1.2%	1.2%
Casi Nunca	11	12.8%	14.0%
A Veces	<b>32</b>	<b>37.2%</b>	<b>51.2%</b>
Casi Siempre	31	36.0%	87.2%
Siempre	11	12.8%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 34**

*Pregunta 34 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 38.

Concerniente a la tabla 38 e incluso se grafica en la figura 34, los resultados dan a conocer que el 37.2 % que equivale a 32 colaboradores sondeados, manifiestan que a veces el horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades, el 36.0 % que equivale a 31 colaboradores sondeados, expresan que casi siempre el horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades y un 12.8 % que equivale a 11 colaboradores sondeados, indican que siempre el horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades. En conclusión, con respecto a la pregunta 34 se puede afirmar que, a veces el horario de su trabajo de los administrativos se adaptó en función a sus necesidades.

**Tabla 39**

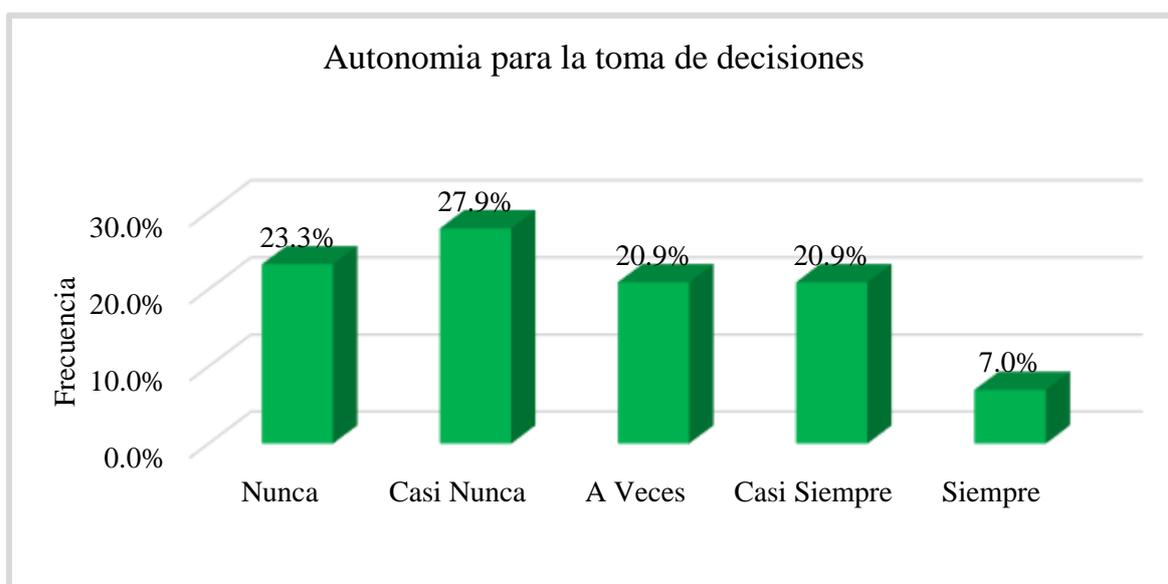
*Pregunta 35 ¿El horario de su trabajo le permite realizar otras actividades?*

	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)
Nunca	20	23.3%	23.3%
Casi Nunca	24	27.9%	51.2%
A Veces	<b>18</b>	<b>20.9%</b>	<b>72.1%</b>
Casi Siempre	<b>18</b>	<b>20.9%</b>	<b>93.0%</b>
Siempre	6	7.0%	100.0%
Total	86	100.0%	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 en base a los datos obtenidos.

**Figura 35**

*Pregunta 35 de la dimensión autonomía para la toma de decisiones*



*Nota.* Elaborado en base a la tabla 39.

En correspondencia a la tabla 39 e incluso se grafica en la figura 35, los hallazgos dan a conocer que el 27.9 % que equivale a 24 colaboradores sondeados, manifiestan que casi nunca el horario de su trabajo les permite realizar otras actividades, el 23.3 % que equivale a 20 colaboradores sondeados, expresan que nunca el horario de su trabajo les permite realizar otras actividades y un 20.9 % que equivale a 18 colaboradores sondeados, indican que a veces el horario de su trabajo les permite realizar otras actividades. En conclusión, con respecto a la pregunta 35 se puede afirmar que, casi nunca el horario de su trabajo de los administrativos les permite realizar otras actividades.

## 4.2. Contratación estadística de hipótesis

A continuación, de acuerdo con la configuración metodológica se presenta la contratación de las hipótesis con el estadígrafo que corresponde.

### a. Prueba de la hipótesis general

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

**Tabla 40**

*Relación entre las habilidades blandas y clima organizacional*

Correlaciones			Clima Organizacional	Habilidades Blandas
Rho Spearman	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	0.423
		Sig. (bilateral)	-	0.000
	N		86	86
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	0.423	1.000
Sig. (bilateral)		0.000	-	
N		86	86	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 40 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,423 con un nivel significativo de 0,000 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la existencia de una asociación con intensidad positiva moderada entre habilidades blandas y el clima organizacional de los colaboradores administrativos.

**b. Prueba de la primera hipótesis específica**

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 41**

*Relación entre comunicación asertiva y relaciones interpersonales*

Correlaciones			Comunicación	Relaciones	
			Asertiva	Interpersonales	
Rho Spearman	de	Comunicación	Coeficiente de correlación	1.000	0.550
		Asertiva	Sig. (bilateral)	-	0.000
			N	86	86
	Relaciones	Interpersonales	Coeficiente de correlación	0.550	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	-	
		N	86	86	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 41 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,550 con un nivel significativo de 0,000 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la existencia de asociación con intensidad positiva moderada entre comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos.

**c. Prueba de la segunda hipótesis específica**

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020.

**Tabla 42**

*Relación entre la comunicación asertiva y motivación laboral*

Correlaciones			Comunicación Asertiva	Motivación Laboral
Rho Spearman	de Comunicación Asertiva	Coefficiente de correlación	1.000	0.175
		Sig. (bilateral)	-	0.107
		N	86	86
	de Motivación Laboral	Coefficiente de correlación	0.175	1.000
Sig. (bilateral)		0.107	-	
N		86	86	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 42 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,175 con un nivel significativo de 0,107 que es de una cantidad superior a 0,05 por tal circunstancia no se rechaza el supuesto de nulidad y se niega el supuesto alternativo. En conclusión, se puede señalar que no hay una asociación entre comunicación asertiva y motivación laboral de los colaboradores administrativos.

#### d. Prueba de la tercera hipótesis específica

Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 43**

*Relación entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones*

Correlaciones					Autonomía para la Toma de Decisiones
			Comunicación Asertiva	1.000	0.327
Rho	de	Clima	Sig. (bilateral)	-	0.002
Spearman		Organizacional	N	86	86
		Autonomía para la Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	0.327	1.000
			Sig. (bilateral)	0.002	-
			N	86	86

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 43 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,327 con un nivel significativo de 0,002 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la existencia de asociación con intensidad positiva baja entre comunicación asertiva y autonomía para tomar decisiones en los colaboradores administrativos.

**e. Prueba de la cuarta hipótesis específica**

Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 44**

*Relación entre adaptación a los cambios y relaciones interpersonales*

Correlaciones			Adaptación a los cambios	Relaciones Interpersonales
Rho Spearman	de Adaptación a los cambios	Coeficiente de correlación	1.000	0.363
		Sig. (bilateral)	-	0.001
	N		86	86
	Relaciones Interpersonales	Coeficiente de correlación	0.363	1.000
Sig. (bilateral)		0.001	-	
N		86	86	

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 44 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,363 con un nivel significativo de 0,001 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la coexistencia de asociación con intensidad positiva baja entre adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos.

**f. Prueba de la quinta hipótesis específica**

Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 45**

*Relación entre adaptación a los cambios y motivación laboral*

Correlaciones			Adaptación a los cambios	Motivación Laboral
Rho	de	Coeficiente de correlación	1.000	-0.167
		Sig. (bilateral)	-	0.125
Spearman	de	N	86	86
		Coeficiente de correlación	-0.167	1.000
	de	Sig. (bilateral)	0.125	-
		N	86	86

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 45 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de -0,167 con un nivel significativo de -0,167 que es de una cantidad superior a 0,05 por tal circunstancia no se rechaza el supuesto de nulidad y se rechaza el supuesto alternativo. En conclusión, se puede señalar que no existe una correlación entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los colaboradores administrativos.

**g. Prueba de la sexta hipótesis específica**

Existe relación de carácter significativo entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.

**Tabla 46**

*Relación entre la adaptación a los cambios y autonomía para la toma de decisiones*

Correlaciones				Adaptación a los cambios	Autonomía para la Toma de Decisiones
Rho Spearman	de Adaptación a los cambios	Coeficiente de correlación	de	1.000	0.294
		Sig. (bilateral)		-	0.006
		N		86	86
	Autonomía para la Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	de	0.294	1.000
		Sig. (bilateral)		0.006	-
		N		86	86

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 46 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,294 con un nivel significativo de 0,006 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la existencia de asociación con intensidad positiva baja entre adaptación a cambios y autonomía para tomar decisiones en los colaboradores administrativos.

#### h. Prueba de la séptima hipótesis específica

Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 47**

*Relación entre capacidad de persuadir y relaciones interpersonales*

Correlaciones				Capacidad de Persuadir	Relaciones Interpersonales
Rho	de	Capacidad de Persuadir	Coeficiente de	1.000	0.405
			correlación	-	0.000
Spearman	de	Relaciones Interpersonales	Sig. (bilateral)	86	86
			N	0.405	1.000
			Coeficiente de	0.000	-
			correlación	86	86
			Sig. (bilateral)		
			N		

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 47 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,405 con un nivel significativo de 0,000 que es de una cantidad inferior a 0,05 por tal circunstancia se rechaza el supuesto de nulidad y se acepta el supuesto alternativo. En conclusión, es factible señalar bajo un 99% de confianza la coexistencia de vinculación con intensidad positiva moderada entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos.

**i. Prueba de la octava hipótesis específica**

Existe relación de carácter significativo entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.

**Tabla 48**

*Relación entre la capacidad de persuadir y motivación laboral*

Correlaciones				Capacidad de Persuadir	Motivación Laboral
Rho	de	Capacidad de	Coeficiente de	1.000	-0.081
		Persuadir	correlación	-	0.461
Spearman	de		Sig. (bilateral)	86	86
			N		
		Motivación	Coeficiente de	-0.081	1.000
		Laboral	correlación	0.461	-
			Sig. (bilateral)	86	86
			N		

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 48 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de -0,081 con un nivel significativo de 0,461 que es de una cantidad superior a 0,05 por tal circunstancia no se rechaza el supuesto de nulidad y se rechaza el supuesto alternativo. En conclusión, se puede señalar que no hay una vinculación entre la capacidad de persuadir y motivación laboral de los colaboradores administrativos.

**j. Prueba de la novena hipótesis específica**

Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020.

**Tabla 49**

*Relación entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones*

Correlaciones			Capacidad de Persuadir	Autonomía para la Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Capacidad de Persuadir	Coeficiente de correlación	1.000	0.044
		Sig. (bilateral)	-	0.689
		N	86	86
	Autonomía para la Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	0.044	1.000
		Sig. (bilateral)	0.689	-
		N	86	86

*Nota.* Procesado en SPSS v26 según los datos agrupados.

En la tabla 49 con certeza puede darse cuenta de que la valoración del coeficiente de asociación aprovechado, en este caso Spearman (Rho) tiene una valoración de 0,044 con un nivel significativo de 0,689 que es de una cantidad superior a 0,05 por tal circunstancia no se rechaza el supuesto de nulidad y se rechaza el supuesto alternativo. En conclusión, se puede señalar que no hay una correlación entre la capacidad de persuadir y autonomía para tomar decisiones en los colaboradores administrativos.

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Luego de haber logrado obtener los hallazgos del presente estudio, que lleva como título Habilidades Blandas y su Relación con el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Se prosigue, a llevar en curso la discusión, haciendo comparativa con los resultados teóricos de dicha investigación.

Respecto a la *hipótesis general*: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los resultados que se obtuvieron en la presente indagación demuestran la existencia de correlación con intensidad positiva moderada entre habilidades blandas y el clima organizacional.

Estos hallazgos guardan relación con lo hallado por Pumacayo (2018) quien al estudiar las *“Habilidades Blandas y su Relación con el Clima Organizacional De Los Docentes en la Institución Educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018”*, finiquita que, si hay una relación de carácter directo entre habilidades blandas y clima organizacional, logrando un valor de coeficiente de correlación 0,586.

Considerando los aportes teóricos, las habilidades blandas, son un aglomerado de cualidades de nuestra personalidad, referentes a la habilidad para comunicar, del lenguaje y competencias de índole social para poder hacer nuestro trabajo (Polo, 2020, p. 2); por otro lado, Chiavenato (2011) afirma en cuanto al clima organizacional que se refiere a la calidad de la atmósfera organizacional que se siente por los componentes del negocio y que repercute en su comportamiento. Este ambiente organizacional tiene algunas particularidades que motivan determinados comportamientos (p. 402).

Referente a la primera *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos que se obtuvieron en la presente indagación demuestran que si hay una correlación positiva de intensidad moderada entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales.

Considerando los aportes teóricos, Hellriegel et al.,(2000) Señalan que la comunicación asertiva permite manifestar lo que uno piensa, siente y cree de forma confiada; en síntesis, esta comunicación se centra en el respeto que se tiene uno mismo y por las carencias y derechos de otros. Por otro lado Ibáñez (2009) expresa que las relaciones interpersonales también llamadas relaciones humanas; en el control de la fuerza laboral están designadas a inventar y sostener entre los colaboradores, relaciones de

cordialidad, vínculos de amistad, en base a reglas de conducta laboral-social, que son admitidas por todos y, esencialmente, en reconocer y respetar la identidad humana.

En cuanto a la segunda *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos que se obtuvieron en la presente indagación demuestran que no hay evidencia de asociación entre comunicación asertiva y la motivación laboral.

Considerando los aportes teóricos, Hellriegel et al.,(2000) Señalan que la comunicación asertiva permite manifestar lo que uno piensa, siente y cree de forma confiada; en síntesis, esta comunicación se centra en el respeto que se tiene uno mismo y por las carencias y derechos de otros. Por otro lado, Chiavenato (2009) Define que la motivación se trata de un procedimiento de carácter psicológico básico; junto con la apreciación, actitudes, identidad y experiencia; entonces se trata de los componentes más relevantes para entender la conducta humana.

La tercera *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos que se obtuvieron en la presente indagación demuestran que hay correlación con una intensidad positiva baja entre comunicación asertiva y la autonomía para tomar decisiones.

Estos hallazgos guardan relación con lo hallado por Quesada (2019) quien al estudiar las "*Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid*", concluye que, se determinó que las habilidades blandas que poseen los líderes son la adaptación al cambio, trabajo en equipo, estrategia, confianza, visión, credibilidad, coherencia, creatividad y flexibilidad; sin embargo, aún se debe trabajar en las habilidades para asumir grandes riesgos, liderazgo, innovación, delegar funciones, comunicación asertiva, empoderamiento, empatía y autenticidad.

Considerando los aportes teóricos, Hellriegel et al.,(2000) Señalan que la comunicación asertiva permite manifestar lo que uno piensa, siente y cree de forma confiada; en síntesis, esta comunicación se centra en el respeto que se tiene uno mismo y por las carencias y derechos de otros. Por otro lado, Brunet (2011) Afirma que la autonomía se refiere al grado de albedrío que un individuo pueda gozar al momento de tomar determinaciones y en el modo de dar solución a los inconvenientes.

Referente a la cuarta *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac

2020. Los resultados obtenidos en la presente indagación demuestran que existe una asociación con intensidad positiva baja entre adaptación a cambios y las relaciones interpersonales.

Considerando los aportes teóricos, Chiavenato (2011) Sostiene que cambio se refiere a la transformación de una circunstancia a otra distinta, o en otras palabras, transitar de una situación a otra. Esto implica ruptura, transformación, variación e interrupción (p. 273). Por otro lado, Ibáñez (2009) Expresa que las relaciones interpersonales también llamadas relaciones humanas; en el control de la fuerza laboral están designadas a inventar y sostener entre los colaboradores, relaciones de cordialidad, vínculos de amistad, en base a reglas de conducta laboral-social, que son admitidas por todos y, esencialmente, en reconocer y repetir la identidad humana (p. 502).

Respecto a la quinta *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos conseguidos en la presente indagación hacen ver que no hay evidencia para entablar correlación entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral.

Considerando los aportes teóricos, Chiavenato (2011) Sostiene que cambio se refiere a la transformación de una circunstancia a otra distinta, o en otras palabras, transitar de una situación a otra. Esto implica ruptura, transformación, variación e interrupción (p. 273). Por otro lado, Chiavenato (2009) Define que la motivación se trata de un procedimiento de carácter psicológico básico; junto con la apreciación, actitudes, identidad y experiencia; entonces se trata de los componentes más relevantes para entender la conducta humana.

En cuanto a la sexta *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los resultados obtenidos en la presente indagación hacen ver la existencia de correlación con intensidad positiva baja entre adaptación a cambios y la autonomía para tomar decisiones.

Considerando los aportes teóricos, Chiavenato (2011) Sostiene que cambio se refiere a la transformación de una circunstancia a otra distinta, o en otras palabras, transitar de una situación a otra. Esto implica ruptura, transformación, variación e interrupción (p. 273). Por otro lado, Brunet (2011) Afirma que la autonomía se refiere al grado de libertad que un individuo puede gozar al momento de tomar determinaciones y en el modo de dar solución a los inconvenientes.

Respecto a la séptima *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos obtenidos en la presente indagación demuestran la existencia de correlación con intensidad positiva moderada entre la capacidad para persuadir y las relaciones interpersonales.

Considerando los aportes teóricos, Puchol (2010) sostiene que persuadir tiene que ver con convencer, es decir lograr que una persona acepte lo que opinamos. En este escenario hay dos tipos de persuasión, la primera por vía racional y la segunda es emocional (p. 9). Por otro lado, Ibáñez (2009) expresa que las relaciones interpersonales también llamadas relaciones humanas; en el control de la fuerza laboral están designadas a inventar y sostener entre los colaboradores, relaciones de cordialidad, vínculos de amistad, en base a reglas de conducta laboral-social, que son admitidas por todos y, esencialmente, en reconocer y repetir la identidad humana.

Frente a la octava *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los hallazgos obtenidos en la presente indagación demuestran que no hay correlación entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral.

Considerando los aportes teóricos, Puchol (2010) sostiene que persuadir tiene que ver con convencer, es decir lograr que una persona acepte lo que opinamos. En este escenario hay dos tipos de persuasión, la primera por vía racional y la segunda es emocional (p. 9). Por otro lado, Chiavenato (2009) define que la motivación se trata de un procedimiento de carácter psicológico básico; junto con la apreciación, actitudes, identidad y experiencia; entonces se trata de los componentes más relevantes para entender la conducta humana (p. 236).

Finalmente, en cuanto al novena *hipótesis específica*: Existe relación significativa entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac 2020. Los resultados obtenidos en la presente indagación hacen ver que no hay correlación entre la capacidad de persuadir y la autonomía para tomar decisiones.

Considerando los aportes teóricos, Puchol (2010) sostiene que persuadir tiene que ver con convencer, es decir lograr que una persona acepte lo que opinamos. En este escenario hay dos tipos de persuasión, la primera por vía racional y la segunda es emocional.

## CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo general se determinó la existencia de una correlación positiva moderada entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los colaboradores. Esta relación se da en un 42.3%. Además el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del *p-valor* igual a 0.000 que es de cantidad menor al nivel de significancia ( $p < .05$ ). Es decir, el uso de las habilidades blandas mejora el clima laboral permitiendo mayor motivación y autonomía para tomar decisiones.
2. Respecto al primer objetivo específico se diagnosticó que hay una correlación que mantiene una tendencia positiva moderada entre comunicación asertiva y relaciones interpersonales de los colaboradores. Esta relación se da en un 55%. Además el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del *p-valor* de 0.000 que es de cantidad menor al nivel que se espera ( $p < .05$ ). De manera que, el hecho de que trabajadores administrativos lleven una comunicación asertiva, es decir, sepan expresar sus ideas, cuenten con facilidad para escuchar, tomen en consideración las sugerencias que se les realiza, se comuniquen de forma clara, sean empáticos y confíen en su capacidad para desempeñar sus labores de forma adecuada tiene una implicancia de nivel moderado sobre las relaciones interpersonales de los colaboradores con sus compañeros, lo que propicia un ambiente de trabajo donde exista apoyo entre cada colaborador, los conflictos que se desencadenen por diversas circunstancias puedan resolverse de tal forma que ninguna de las partes se perjudique.
3. Al respecto del segundo objetivo específico planteado, se diagnosticó que no hay correlación entre comunicación asertiva y la motivación laboral de los colaboradores. Dado que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del *p-valor* de 0.107 que es de cantidad mayor al nivel de significancia esperada ( $p < .05$ ). Es decir, que la comunicación asertiva que pueda asumir el trabajador administrativo, tanto en poder exteriorizar sus ideas, su capacidad de escucha, capacidad empática, el que se comuniquen de manera oportuna y transparente no tiene implicancia alguna sobre la motivación de cada uno de los trabajadores, ya que no hay evidencia suficiente que indique que dichas acciones que asumen los colaboradores para poder comunicarse de manera asertiva entre ellos beneficie o este ligada al factor de impulso que deberían tener para desempeñar sus labores de manera adecuada y con el fin de alcanzar los ideales organizacionales.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, se concluye que hay una correlación con tendencia positiva baja entre la comunicación asertiva y autonomía para tomar decisiones en la fuerza laboral. Esta relación se da en 32.7%. Debido a que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del *p-valor* de 0.000 que es de

cantidad menor al nivel que se espera ( $p < .05$ ). Es decir, que la comunicación asertiva, expresada al momento en que los trabajadores dan a conocer sus ideas, escuchen a sus compañeros, tengan empatía por los demás, lleven una comunicación necesaria y sin ocultar información y que además tengan la confianza de saber lo que pueden alcanzar por ellos mismos con sus esfuerzos tiene implicancia de nivel bajo sobre su autonomía al momento de tomar decisiones, la responsabilidad para el buen desempeño de las funciones, para poder dar su máximo esfuerzo y esmero en el desempeño de alguna actividad, y para poder adecuarse al horario.

5. Con relación al cuarto objetivo específico planteado, se determinó la existencia de una correlación positiva baja entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los subordinados. Esta relación se da en 36.3 %. Eso se debe a que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.000 que es de cantidad menor al nivel que se espera ( $p < .05$ ). Es decir, la adaptación frente a los cambios que puedan asumir los trabajadores administrativos como lo es en cuanto a la adaptación hacia sus labores, su flexibilidad para asumir cambios, su proactividad, el que sean generadores de ideas novedosas tiene una implicancia de nivel bajo sobre las relaciones interpersonales.
6. Respecto al quinto objetivo específico, se diagnosticó que no hay correlación entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los subordinados. Eso se debe a que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.125 que es de cantidad mayor al nivel que se espera ( $p > .05$ ). De manera que, la adaptación frente a los cambios que puedan asumir los trabajadores administrativos tanto en estar aptos para afrontar variaciones que surjan en la organización, su predisposición para efectuar determinadas labores, ser gestores de ideas nuevas no tiene implicancias sobre la motivación para desempeñar sus funciones, puesto que la evidencia indica que las acciones indicadas que asumen los colaboradores no están ligadas a que el colaborador tenga motivación para el desempeño pertinente de sus funciones.
7. Referente al sexto objetivo específico, se demostró que existe una relación positiva baja entre la adaptación a los cambios y la autonomía para tomar decisiones en los subordinados. Esta relación se da en 29.4%. Eso se debe a que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.000 que es de cantidad menor al nivel de significancia establecida ( $p < .05$ ). Es decir, que la adaptación frente a los cambios que puedan asumir los trabajadores, como lo demuestra su accionar en cuanto a que son flexibles para asumir cambios, tengan iniciativa de realizar ciertas labores que no fueron requeridas pero que son necesarias para la entidad, el que siempre este pendiente en poder aportar con ideas nuevas, tiene implicancias de nivel bajo sobre la

autonomía de los colaboradores para la toma de decisiones en beneficio de la institución, en cuanto a aquellas responsabilidades necesarias para un desempeño eficiente de la labor, en las competencias que el puesto de labores amerite y sobre el horario de trabajo.

8. En cuanto al séptimo objetivo específico, se obtuvo que hay una correlación positiva de carácter moderado entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los colaboradores. Esta relación se da en 40.5%. Dado que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.000 que es de cantidad menor al nivel que se espera ( $p < .05$ ). De manera que, la capacidad de persuadir entre ellas, la habilidad de convencimiento, influenciar sobre los demás compañeros, el manejo de emociones y sentimientos, así como la capacidad de entendimiento que pueda asumir el trabajador administrativo tiene implicancias de nivel moderado sobre las relaciones interpersonales que se generan entre compañeros de labores, como lo es cuando se apoyan entre compañeros, solucionan conflictos que puedan generarse producto de la actividad diaria, toman en consideración las opiniones de los demás, dan y reciben un trato debido entre colegas, se fomenta un ambiente con la práctica de los valores y tienen confianza entre cada colaborador.
9. Respecto al octavo objetivo específico, se diagnosticó que no hay correlación entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los colaboradores. Ya que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.461 que es de cantidad mayor al nivel de significancia ( $p > .05$ ). Es decir, que la habilidad para convencer, así como tener influencia sobre los demás compañeros, la capacidad para poder tener una comprensión entre compañeros de trabajo que en conjunto integran la capacidad para persuadir que un colaborador pueda tener no tiene implicancias sobre la motivación laboral.
10. Finalmente, se determinó que no hay correlación entre la capacidad de persuadir y la autonomía para tomar decisiones de los colaboradores. Puesto que el coeficiente de Spearman (Rho) dio como resultado del p-valor de 0.689 que es de cantidad mayor al nivel que se espera ( $p > .05$ ). De manera que, la capacidad de persuadir entre ellas, la habilidad que poseen los colaboradores para convencer, así como influir en sus demás colegas, el cómo conducen sus emociones y sentimientos, su capacidad para entender a los demás que en conjunto constituyen parte de la capacidad de persuadir que puedan tener los trabajadores administrativos no tiene implicancias sobre la autonomía de los administrativos a la hora de poder tomar decisiones, en cuanto a las responsabilidades que asumen para el desarrollo de sus labores y en cuanto a las exigencias que el puesto requiere.

## RECOMENDACIONES

1. Mejorar el progreso de las destrezas blandas de los colaboradores administrativos para conseguir un clima organizacional propicio y para ello se recomienda a la Dirección General de Administración Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas, en las reuniones que se realizan se tienen que implementar el desarrollo de dinámicas que tengan relación a las distintas habilidades que cada trabajador puede desarrollar y de esta forma se obtendrá un buen clima laboral ya que de este depende el buen rendimiento laboral de los subordinados.
2. Dar mejoría a la comunicación entre subordinados y jefes, para ello se recomienda a la Dirección General de Administración Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas, realizar reuniones de confraternización entre todos los miembros de la institución en donde exista un intercambio de ideas, pensamientos y fomentar la confianza entre subordinado y jefe, así como también realizar capacitaciones, talleres en donde puedan interactuar entre todos y de esta forma reconocer sus logros y premiarles; con esto logrando una buena relación interpersonal y mejorar la atención hacia los usuarios.
3. Se recomienda a la Dirección General de Administración Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas, cada cierto tiempo se debe realizar una rotación interna del personal de la institución para que la fuerza laboral sean capaces de realizar más de un trabajo y se puedan adaptar rápidamente a cualquier escenario que se les pueda presentar en el trabajo, así mismo les permita desarrollar diferentes habilidades y competencias; ya que a veces los trabajadores están sometidos a una misma rutina diaria y se sienten cansados de realizar el mismo trabajo o actividad. Con la rotación de personal, también se puede motivar a los trabajadores y aumentar su productividad.
4. Se recomienda a la Dirección General de Administración Unidad de Recursos Humanos de la Universidad Nacional José María Arguedas, debe implementar políticas de incentivos para que los logros de los trabajadores sean reconocidos y premiados mediante documentos de reconocimiento, viajes y asensos de puesto, así como también brindarles todos los beneficios sociales que sean necesarios; así mismo establecer las remuneraciones de acuerdo a su rendimiento y carga laboral de cada colaborador, de esta forma crear una competencia sana entre colaboradores y mejorar el desempeño laboral de los mismos, por otro lado también es de suma importancia practicar las políticas flexibles en cuanto al horario de trabajo, los días de descanso, entre otros y también brindarles un ambiente laboral óptimo. De esta forma los colaboradores se sentirán muy motivados y se fomentara un buen clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina. (25 de noviembre de 2019). *Éxito laboral depende de 85% de habilidades blandas*.  
Obtenido de Sección noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-exito-laboral-depende-85-habilidades-blandas-776146.aspx>
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional Bases y Fundamentos*.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Ecoediciones
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6 ed.). Episteme.
- LR La República. (17 de agosto de 2022). *¿Cómo impulsar habilidades en trabajadores que tienen mucha antigüedad?* Obtenido de Habilidades blandas: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/como-impulsar-habilidades-en-trabajadores-con-mucha-antigüedad-3426786>
- Oruna Rodríguez, A. M., Uribe Hernández, Y. C., & Sánchez Ortega, J. A. (2021). Neuroética en el clima laboral de una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 279-296. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223018>
- Quesada Valderrama, D. C. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid [Tesis de maestría, Universidad EAN]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/9772>
- Barreto, J. P., & Alejandro, I. C. (2017). *La Importancia del Coaching en el Desarrollo de las Habilidades Blandas del Personal de la Empresa Marcimex en la Ciudad de Trujillo Año 2016*.  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/RE\\_ADMI\\_JHON.BARRETO\\_CESAR.IZQUIERDO\\_IMPORTANCIA.DEL.COACHING\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/RE_ADMI_JHON.BARRETO_CESAR.IZQUIERDO_IMPORTANCIA.DEL.COACHING_DATOS.PDF)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* (Pearson (ed.); 3ra ed.).
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en los negocios* (1ra ed.).
- Campodonico, S. (27 de mayo de 2022). *Clima laboral, creatividad e innovación*. Obtenido de Noticias: <https://rpp.pe/noticias/clima-laboral>

- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. I Editores.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. I Editores
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8 ed.). Lida ed.
- Chiavenato. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (octava edición ed.). México: Lida.
- Chigó, G., & Olguín, M. (2006). *Competencias Y Habilidades Blandas Claves Para Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile*.  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108389/ec-chigo\\_b.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108389/ec-chigo_b.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Confidencial Digital. (2020). *El desarrollo de las Soft Skills se consolida como clave de Crecimiento Empresarial*.  
<https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/negocio/desarrollo/20200922142446164611.html>
- Ejecutivos Centrum. (2016). *La importancia de las Habilidades Blandas y Duras*.  
<https://rpp.pe/campanas/branded-content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-y-duras-noticia-998207?ref=rpp>
- El Peruano. (2019). *Éxito Laboral Depende de 85% de Habilidades Blandas*.  
<https://elperuano.pe/noticia-exito-laboral-depende-85-habilidades-blandas-86924.aspx#:~:text=Las habilidades blandas consideran competencias,compromiso%2C planificación%2C entre otros.>
- Espinoza, N. E. (2019). *“Desarrollo de Competencias del Personal En La Municipalidad Distrital De Talavera en el Marco de la Ley del Servicio Civil. Andahuaylas, Apurímac – 2018”*.  
[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/456/Nancy\\_Edith\\_Tesis\\_Bachiller\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/456/Nancy_Edith_Tesis_Bachiller_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fast Company. (2018). *Las Habilidades Blandas más Valoradas en los negocios*.  
<https://www.elobservador.com.uy/nota/las-habilidades-blandas-mas-valoradas-en-las-empresas-20181298240>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2000). *Comportamiento Organizacional* (Thomson (ed.)).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Mexicana*.
- Huamán, R. (2019). *Habilidades Gerenciales y su Relación con la Satisfacción Laboral del*

- Personal Administrativo de la Municipalidad Provincial de Abancay*, 2017.  
[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/454/Rodolfo\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/454/Rodolfo_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ibáñez, M. (2009). *Administración de Recursos Humanos en la Empresa* (S. Marcos (ed.)).
- Jara, E. (2019). *Las Habilidades Blandas: Esenciales en la Era Digital*.  
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/05/07/las-habilidades-blandas-esenciales-en-la-era-digital/>
- Lagos, C. (2012). *Aprendizaje Experiencial en el Desarrollo de Habilidades “Blandas”: Desde la Visión de los Educandos Líderes de I° a IV° Medio*.  
<http://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/5549/TRSLagos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- México, B. (2021). *La importancia de las habilidades blandas en los negocios*.  
<https://www.berlitz.com/es-mx/blog/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-organizaciones>
- Palomino, J. A., Peña, J. D., Zevallos, G., & Orizano, L. A. (2017). *Metodología de la Investigación* (S. Marcos (ed.); 1ra ed.).
- Pereda, F. J. (2016). *Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio Aplicado al Sector Público de la Provincia*. file:///C:/Users/lenovo/Downloads/201600001414.pdf
- Polo, D. (2020). *Habilidades Blandas: qué son y Cuáles Deberías Desarrollar*.  
<https://www.gestionar-facil.com/habilidades-blandas/>
- Puchol, L. (2010). *el libro de las habilidades directivas*.
- Pumacayo, R. I. (2018). *Habilidades Blandas y su Relación con el Clima Organizacional de los Docentes en la Institución Educativa Politécnico Rafael Loayza Guevara, Arequipa, 2018*.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8512/EDMpuqui.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, M. L. (2018). *Diagnostico de las Habilidades Sociales de los Trabajadores de la Municipalidad Distrital Santa María de Chicmo, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac* – 2017.  
[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/479/Magali\\_Luz\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/479/Magali_Luz_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, A. (2014, octubre). *Influencia del Liderazgo Sobre el Clima Organizacional*. 122.  
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700266?token=9CE01EF8C0830AAB2382ABDA4B8F8718DD1689EEF3AFF5EC00DBF337AC3D98E347B45C3AA7622511E8B9B7C2E76D2240>

- Silva, M. (2013). *Habilidades Blandas, Fundamentales Para el Desarrollo Personal*.  
<https://www.grupoeducar.cl/noticia/habilidades-blandas-fundamentales-para-el-desarrollo-personal/>
- Silvestre, H., & Yelitza, D. (2019). *Las Habilidades Blandas y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Financiera Crediscotía del Distrito de Trujillo* - 2017.  
[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12761/silvestrehilario\\_yelitza.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12761/silvestrehilario_yelitza.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizacones* (E. Media (ed.)).

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Matriz de operacionalización de variables

**Título:** Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac - 2020.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>V1: Habilidades blandas</p> <p>Son las que hoy hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. A su vez son las que agregan valor a una organización.</p> <p>En la actualidad son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el curriculum vitae.</p>	<p>Dimensión 01</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Es la capacidad de expresar ideas, emociones y sentimientos de una forma positiva y más eficaz evitando reproches, descalificaciones y enfrentamientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresa ideas</li> <li>• Facilidad de escucha</li> <li>• Sugerencias tomadas en cuenta</li> <li>• Comunicación claro</li> <li>• Empatía</li> <li>• Confianza en sí mismo</li> </ul>
	<p>Dimensión 02</p> <p>Adaptación a los cambios</p> <p>Es un proceso en donde los colaboradores deben ser flexibles a los cambios y adaptarse a nuevos escenarios (todo ello puede ocasionar rupturas, transformación, variación e interrupción en las actividades a realizar).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptación laboral</li> <li>• Flexibilidad a los cambios</li> <li>• Nuevas habilidades</li> <li>• Ser proactivo</li> <li>• Nuevo concepto</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
	<p>Dimensión 03</p> <p>Capacidad de persuadir</p> <p>Consiste en poseer la habilidad para convencer con nuestras ideas a los demás que nos rodean, sin causar malestar en ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para convencer</li> <li>• Ejercer influencia</li> <li>• compromiso</li> <li>• Capacidad de entendimiento</li> <li>• Emociones y sentimientos</li> </ul>
<p>V2: Clima organizacional</p> <p>Es el ambiente de trabajo que está conformado por diferentes características positivas o negativas, que son percibidas por los colaboradores al momento de cumplir con sus labores.</p>	<p>Dimensión 01</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Es una interacción recíproca entre dos o más personas que permite una comunicación entre ambas en donde intercambian ideas, conocimientos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo entre compañeros</li> <li>• Conflictos</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Valores</li> <li>• Confianza</li> <li>• Considera opiniones</li> <li>• Trato justo</li> </ul>

El clima organizacional también influye en el comportamiento organizacional de los colaboradores.	<p>Dimensión 02</p> <p>Motivación laboral:</p> <p>Está referida a algo que da la iniciativa a una persona para poder realizar alguna actividad o cumplir un objetivo trazado; un ejemplo claro es el reconocimiento que se le puede otorgar a un trabajador por algún logro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios</li> <li>• La remuneración</li> <li>• Aspiraciones del trabajador.</li> <li>• Ambiente laboral</li> <li>• Reconocimientos</li> <li>• Equidad de trato</li> </ul>
	<p>Dimensión 03</p> <p>Autonomía para la toma de decisiones</p> <p>Es el grado de libertad que una persona posee para elegir entre tantas alternativas la mejor opción y la más coherente que se asemeje a la solución de un problema que se pueda presentar en cualquier circunstancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisión en el puesto.</li> <li>• Responsabilidad del trabajador.</li> <li>• Exigencias del puesto.</li> <li>• Horario del trabajo.</li> </ul>

**Anexo 2 Matriz de consistencia**

**Título:** Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac - 2020.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿De qué manera se relaciona las habilidades blandas con el clima organizacional de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la comunicación asertiva se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Especificar la relación que hay entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Especificar la relación que hay entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, Apurímac – 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el clima organizacional de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b> Existe relación de carácter significativo entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la comunicación asertiva y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la comunicación asertiva y la autonomía para la toma de decisiones de los trabajadores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de</p>	<p><b>VARIABLE 1:</b> Habilidades blandas</p> <p><b>Dimensiones:</b> Comunicación asertiva Adaptación a los cambios Capacidad de persuadir</p> <p><b>VARIABLE 2:</b> Clima organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b> Relaciones interpersonales Motivación laboral Autonomía para la toma de decisiones</p>

<p>María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la adaptación a los cambios se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con la</p>	<p>de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los colaboradores</p>	<p>Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la adaptación a los cambios y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la adaptación a los cambios y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la adaptación a los cambios y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la capacidad de persuadir y las relaciones interpersonales de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la capacidad de persuadir y la motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas,</p>	
---	--	---	--

<p>motivación laboral de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p> <p>¿De qué manera la capacidad de persuadir se relaciona con la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020?</p>	<p>administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Especificar la relación que hay entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p>	<p>Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p> <p>Existe relación de carácter significativo entre la capacidad de persuadir y la autonomía para la toma de decisiones de los colaboradores administrativos de José María Arguedas, Universidad Nacional de Andahuaylas Apurímac en el periodo 2020.</p>	
<b>MÉTODO Y DISEÑO</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTO</b>	
<p><b>ENFOQUE:</b> Cuantitativo  <b>TIPO:</b> Básica  <b>NIVEL:</b> Correlacional  <b>DISEÑO:</b> No experimental transversal  <b>MÉTODO:</b> Deductivo hipotético</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Está conformada por 110 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.  <b>MUESTRA:</b> De acuerdo con la muestra probabilística se obtuvo un resultado de 86 trabajadores administrativos correspondientes a los diferentes regímenes laborales.</p>	<p><b>TÉCNICAS:</b> Encuesta y observación directa. <b>INSTRUMENTO:</b> Cuestionario y ficha de observación.</p> <p><b>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</b>  Alfa de Cronbach  Distribución de frecuencias  Gráficas de barras.  Coeficientes de correlación Spearman  Programa SPSS versión 26.0</p>	

**Anexo 3 Matriz del instrumento de recojo de datos**

**TITULO:** Habilidades Blandas y su Relación con el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac – 2020.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N.º DE ÍTEMS	ÍTEMS
V1: Habilidades Blandas	DIMENSIÓN 01 Comunicación asertiva	1,1Expresa ideas. 1.2 Facilidad de escucha. 1.3 Sugerencias tomadas en cuenta. 1.4 Comunicación clara. 1.5 Empatía. 1.6 Confianza en sí mismo.	17.14 %	06	1. ¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes? 2. Cuando usted comunica acerca del trabajo. ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes? 3. ¿Sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes? 4. ¿Sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores? 5. ¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo? 6. ¿Usted siente confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas?
	DIMENSIÓN 02 Adaptación a los cambios	2.1 Adaptación laboral 2.2 Flexibilidad a los cambios. 2.3 Habilidades y capacidades. 2.4 Ser proactivo. 2.5 Nuevas ideas 2.6 Capacitación.	17.14 %	06	7. ¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo? 8. ¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo? 9. ¿Cuentas con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere? 10. ¿Usted trabaja de manera proactiva en su centro de trabajo? 11. ¿Se acomoda rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución? 12. ¿Participas en las capacitaciones que se realizan para mejorar sus habilidades?
	DIMENSIÓN 03 Capacidad de persuadir	3.1 Habilidad para convencer. 3.2 Ejercer influencias. 3.3 Cambio de actitud.	14.28 %	05	13. ¿Usted se deja convencer por las opiniones de sus compañeros y jefe para resolver los problemas? 14. ¿Usted ejerce influencia a sus compañeros y jefe en su centro de trabajo? 15. ¿Con su cambio de actitud convence a sus compañeros y jefe en el trabajo?

		3.4 Capacidad de entendimiento 3.5 Emociones y sentimientos			16. ¿Tiene la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefe en el trabajo? 17. ¿Es capaz de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo?
--	--	--	--	--	--

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N.º DE ÍTEMS	ÍTEMS
V2: Clima Organizacional	DIMENSIÓN 01 Relaciones interpersonales	1.1 Apoyo entre compañeros. 1.2 Conflictos. 1.3 Relaciones laborales 1.4 Valores. 1.5 Confianza 1.6 Considera opiniones 1.7 Trato justo	20 %	07	18. Cuando tienes dificultades en el trabajo. ¿Sientes apoyo por parte de tus compañeros? 19. ¿Tus compañeros de trabajo son problemáticos? 20. ¿Existen buenas relaciones laborales en tu trabajo? 21. ¿Existe buenas prácticas de valores en tu trabajo? 22. ¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo? 23. Su jefe. ¿Considera su opinión para tomar decisiones? 24. ¿Usted recibe trato justo por parte de su jefe?
	DIMENSIÓN 02 Motivación laboral	2.1 Los beneficios. 2.2 La remuneración. 2.3 Aspiraciones del trabajador. 2.4 Ambiente laboral. 2.5 Reconocimientos 2.6 Equidad de trato	17.14 %	06	25. ¿Considera usted que recibe todos los beneficios en su trabajo? 26. ¿Las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad? 27. ¿Sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes? 28. ¿Su ambiente laboral es modificado con frecuencia? 29. ¿Usted recibe algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde labora? 30. ¿Existe equidad en el trato, en la institución donde labora?

	<p>DIMENSIÓN 03</p> <p>Autonomía para la toma de decisiones</p>	<p>3.1 Toma de decisión en el puesto.</p> <p>3.2 Responsabilidad del trabajador.</p> <p>3.3 Exigencias del puesto.</p> <p>3.4 Horario de trabajo.</p>	14.28 %	05	<p>31. ¿Usted cuenta con autonomía para tomar decisiones en su puesto de trabajo?</p> <p>32. ¿La responsabilidad es importante en su trabajo que realiza?</p> <p>33. ¿Su trabajo es exigente?</p> <p>34. Para usted, ¿El horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades?</p> <p>35. ¿El horario de su trabajo le permite realizar otras actividades?</p>
--	---	---	---------	----	--

Anexo 4 Ficha de validación por criterio de jueces o experto

**FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO**

**I. GENERALIDADES:**

Nombres y Apellidos: EDWIN MESCO CACERES

Grado Académico: MAGISTER

Fecha: 15/04/2021

**II. OBSERVACIONES:**

**FORMA:**

PROCEDE

.....

.....

**ESTRUCTURA:** (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

PROCEDE

.....

.....

**CONTENIDO:** (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

PROCEDE

.....

.....

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de evaluar el instrumento **Procede**  **No Procede**  para su aplicación.

.....

.....

  
Sello y Firma del Evaluador  
DNI: .....

## FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

### I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Sandy Guillén Cuba

Grado Académico: Magíster

Fecha: 09 / 04 / 2021

### II. OBSERVACIONES:

#### FORMA:

Adecuada

#### ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Muestra coherencia entre dimensiones, indicadores e ítems.

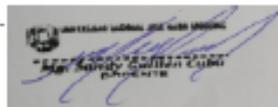
#### CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Adecuado

### III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento  **Procede**  **No Procede** para su aplicación.

Procede



Sello y Firma del Evaluador  
DNI: 46602276

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES

Nombres y Apellidos: Rosa Melida Arce Paz

Grado Académico: Magister en Gestión Educativa

Fecha: 22/03/2021

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

Mejora los términos y la norma APA.

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Los indicadores están relacionados únicamente a las preguntas y se recomienda no usar el término (que usted) no se relaciona con lo supuesto.

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Procede el grupo muestral.

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluar el instrumento Procedo  No Procedo  para su aplicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA SÁNCHEZ  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y LA CIENCIA  
DIPLOMATADO EN GESTIÓN EDUCATIVA

Rosa Melida Arce Ruiz

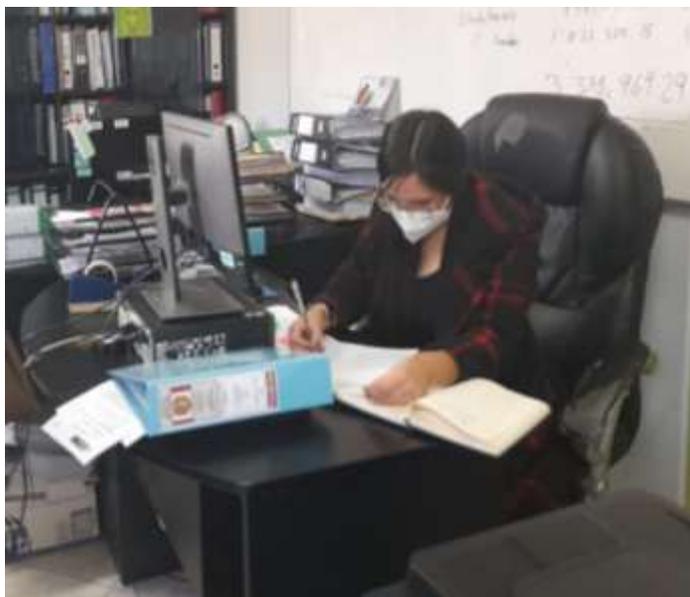
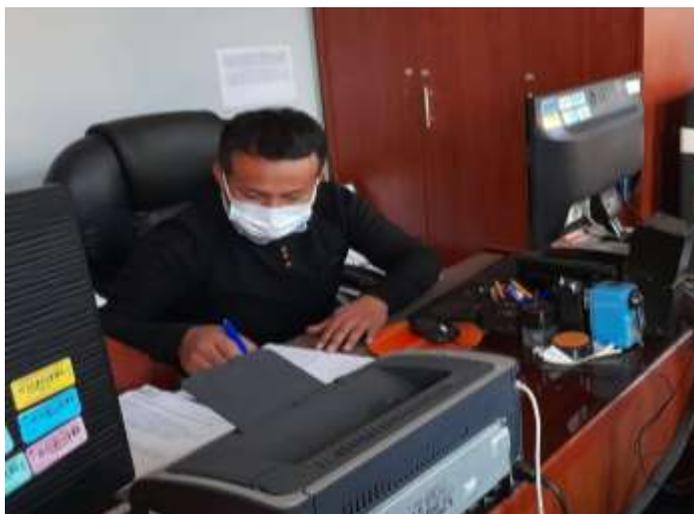
00000000

CLAU: 00018

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 44346273

**Anexo 5 Fotografías de la investigación**



## Anexo 6 Instrumento de recolección de datos

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
**CUESTIONARIO**

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC – 2020”.

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

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

N.º	Ítems	Escala de valoración				
		N	CN	A	CS	S
<b>VARIABLE 01: HABILIDADES BLANDAS</b>						
<b>DIMENSIÓN 01: COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>						
1	¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes?	1	2	3	4	5
2	Cuando usted comunica acerca del trabajo. ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes?	1	2	3	4	5
3	¿Sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes?	1	2	3	4	5
4	¿Sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores?	1	2	3	4	5
5	¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Usted siente confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 02: ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS</b>						
7	¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo?	1	2	3	4	5

8	¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo?	1	2	3	4	5
9	¿Cuentas con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere?	1	2	3	4	5
10	¿Usted trabaja de manera proactiva en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿Se acomoda rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución?	1	2	3	4	5
12	¿Participas en las capacitaciones que se realizan para mejorar sus habilidades?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 03: CAPACIDAD DE PERSUADIR</b>						
13	¿Usted se deja convencer por las opiniones de sus compañeros y jefe para resolver los problemas?	1	2	3	4	5
14	¿Usted ejerce influencia a sus compañeros y jefe en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
15	¿Con su cambio de actitud convence a sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
16	¿Tiene la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Es capaz de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 02: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>DIMENSIÓN 01: RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
18	Cuando tienes dificultades en el trabajo. ¿Sientes apoyo por parte de tus compañeros?	1	2	3	4	5
19	¿Tus compañeros de trabajo son problemáticos?	1	2	3	4	5
20	¿Existen buenas relaciones laborales en tu trabajo?	1	2	3	4	5
21	¿Existe buenas prácticas de valores en tu trabajo?	1	2	3	4	5
22	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
23	Su jefe. ¿Considera su opinión para tomar decisiones?	1	2	3	4	5
24	¿Usted recibe trato justo por parte de su jefe?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 02: MOTIVACIÓN LABORAL</b>						
25	¿Considera usted que recibe todos los beneficios en su trabajo?	1	2	3	4	5
26	¿Las remuneraciones en su trabajo son tratados con imparcialidad?	1	2	3	4	5
27	¿Sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes?	1	2	3	4	5
28	¿Su ambiente laboral es modificado con frecuencia?	1	2	3	4	5

29	¿Usted recibe algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde labora?	1	2	3	4	5
30	¿Existe equidad en el trato, en la institución donde labora?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 03: AUTONOMÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>						
31	¿Usted cuenta con autonomía para tomar decisiones en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
32	¿La responsabilidad es importante en su trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
33	¿Su trabajo es exigente?	1	2	3	4	5
34	Para usted, ¿El horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades?	1	2	3	4	5
35	¿El horario de su trabajo le permite realizar otras actividades?	1	2	3	4	5

*Gracias por su colaboración*

## Anexo 7 Autorización para encuesta



Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*  
*"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"*

Andahuaylas, 30 de abril de 2021

### **CARTA N°105-2021-UNAJMA-RRHH/J.**

**Srta.**  
Erika Zamora Guevara

#### **Presente**

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA APLICAR ENCUESTA  
REF. : MEMORANDUM N°629-2021-DIGA-UNAJMA

Por medio del presente me dirijo a usted, para saludarle muy cordialmente, a la vez autorizar para que realice la encuesta al personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas.

Así mismo mencionar que por el momento no se está realizando labor de forma presencial, por ende se le recomienda realizar una encuesta virtual,

Sin otro en particular me suscribo de usted.

Atentamente.



Anexo 8 Copia de cuestionario aplicado

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CUESTIONARIO:**

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: "HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS, APURÍMAC - 2020".

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial. Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

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

N°	Ítems	Escala de valoración				
		N	CN	A	CS	S
<b>VARIABLE 01: HABILIDADES BLANDAS</b>						
<b>DIMENSIÓN 01: COMUNICACIÓN ASERTIVA</b>						
1	¿Usted expresa sus ideas con libertad a sus compañeros y jefes?	1	2	3	X	5
2	Cuando usted comunica acerca del trabajo, ¿Le escuchan con facilidad sus compañeros y jefes?	1	2	X	4	5
3	¿Sus sugerencias son tomadas en consideración por sus compañeros y jefes?	1	2	X	4	5
4	¿Sus tareas son comunicadas claramente por sus superiores?	1	2	X	4	5
5	¿Su jefe es empático en los momentos más difíciles en el trabajo?	1	2	3	X	5
6	¿Usted siente confianza y seguridad al momento de realizar sus tareas?	1	2	3	X	5
<b>DIMENSIÓN 02: ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS</b>						
7	¿Está dispuesto a adaptarse rápidamente a nuevas situaciones de trabajo?	1	2	3	X	5
8	¿Muestra flexibilidad a los cambios y nuevas formas de solucionar problemas en el trabajo?	1	2	3	X	5
9	¿Cuentas con habilidades y capacidades para afrontar los cambios que la institución lo considere?	1	2	3	X	5
10	¿Usted trabaja de manera proactiva en su centro de trabajo?	1	2	3	X	5
11	¿Se acomoda rápidamente a las nuevas reglas de trabajo en la institución?	1	2	3	X	5

12	¿Participas en las capacitaciones que se realizan para mejorar sus habilidades?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 03: CAPACIDAD DE PERSUADIR</b>						
13	¿Usted se deja convencer por las opiniones de sus compañeros y jefe para resolver los problemas?	1	2	3	4	5
14	¿Usted ejerce influencia a sus compañeros y jefe en su centro de trabajo?	1	2	3	4	5
15	¿Con su cambio de actitud convence a sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
16	¿Tiene la capacidad de entendimiento con sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
17	¿Es capaz de manejar de manera adecuada sus emociones y sentimientos con sus compañeros y jefe en el trabajo?	1	2	3	4	5
<b>VARIABLE 02: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>						
<b>DIMENSIÓN 01: RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
18	Cuando tienes dificultades en el trabajo. ¿Sientes apoyo por parte de tus compañeros?	1	2	3	4	5
19	¿Tus compañeros de trabajo son problemáticos?	1	2	3	4	5
20	¿Existen buenas relaciones laborales en tu trabajo?	1	2	3	4	5
21	¿Existe buenas prácticas de valores en tu trabajo?	1	2	3	4	5
22	¿Usted tiene confianza en sus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
23	Su jefe. ¿Considera su opinión para tomar decisiones?	1	2	3	4	5
24	¿Usted recibe trato justo por parte de su jefe?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 02: MOTIVACION LABORAL</b>						
25	¿Considera usted que recibe todos los beneficios en su trabajo?	1	2	3	4	5
26	¿Las remuneraciones en su trabajo son tratadas con imparcialidad?	1	2	3	4	5
27	¿Sus aspiraciones se están logrando de acuerdo a sus planes?	1	2	3	4	5
28	¿Su ambiente laboral es modificado con frecuencia?	1	2	3	4	5
29	¿Usted recibe algún documento de reconocimiento por parte de la institución donde labora?	1	2	3	4	5
30	¿Existe equidad en el trato, en la institución donde labora?	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 03: AUTONOMIA PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>						
31	¿Usted cuenta con autonomía para tomar decisiones en su puesto de trabajo?	1	2	3	4	5
32	¿La responsabilidad es importante en su trabajo que realiza?	1	2	3	4	5
33	¿Su trabajo es exigente?	1	2	3	4	5
34	Para usted, ¿El horario de su trabajo se adaptó en función a sus necesidades?	1	2	3	4	5
35	¿El horario de su trabajo le permite realizar otras actividades?	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo 9 Relación de trabajadores administrativos



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año de la universalización de la salud"

Andahuaylas, 22 de octubre del 2020

### **CARTA N°233-RRHH-UNAJMA-AND/2020**

Srta.

ERIKA ZAMORA GUEVARA

Presente.-

**ASUNTO : REMITE RELACION DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

**De mi consideración:**

Por medio del presente me dirijo a usted con la finalidad de saludarlo cordialmente, y del mismo modo remitirle la información solicitada a mi despacho con el expediente 2020-0400, la relación y el régimen el cual se encuentra el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, como sigue:

#### **PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN DEL D.L 276**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1	ACERO MEZA, JORGE DANIEL
2	ALCARRAZ CURI, HERMELINDA
3	ALMANZA TAIPICURI, YENY
4	ALTAMIRANO CAVERO JHEU ALAIN
5	ARONE PALOMINO, HERSON DANNY
6	BARBOZA MOLINA, FLORENTINA
7	BEJAR ALEGRIA, MARIBELL XIOMARA
8	BÉJAR SAUÑI, HERNÁN
9	BERROCAL MIRANDA, EDUARDO
10	CANSAYA FLORES, HAYDE
11	CARDENAS SOLANO, JOHEL
12	CHIPANA ORTEGA, ELVA
13	CONTRERAS PEREIRA, ANA MARIA
14	DUQUE GARCIA, JUAN JOSE
15	EHEVARRIA CHUQUICHAMPI, FRANCISCO NARCISO
16	FLORES CCORISAPRA, YOVANA
17	GAVANCHO NAHUIRIMA, EBER
18	GUTIERREZ RAMIREZ, MARILU
19	HUACHACA CAMACHO, MARCOS
20	ILAZACA CAHUATA, ZUMILDA
21	LEON SONCCO, DIONICIA
22	LOAYZA YUPANQUI, MARIO
23	MAXI CALLE, PASCUAL
24	MEZA TORREBLANCA, LISSETH
25	MORENO HUAMAN, MARGOTH
26	NAVARRO LEGUIA, EDILBERTO MODESTO





## Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*

27	OCAMPO LLANOS, WILSON OVIEDO
28	ORTIZ ALTAMIRANO, SILSA ADRIANA
29	ORTIZ UTANI, VERONICA EUSEBIA
30	OSCCORIMA AGUILAR, GIOVANNA
31	PALMA JARA, BERTHA LUCIA
32	PORRAS DIAZ, NOEMI
33	QUINTANA ATO, LUDGARDA
34	QUIROZ PARIONA, RICHARD OSWALDO
35	RAMIREZ TELLO, MAGNORY
36	RODAS VERGARA, MARUSIA
37	ROMERO BANDA, CRISA
38	ROMERO ROJAS, YONY
39	ROSALES HUAMAN, JEYSEN ASVAT
40	SILVERA ALARCON, BUENAVENTURA
41	SUMIRE MOLINA, PENELOPE JENNIFFER
42	TISNADO HILLA, DENIS BERTOL
43	VALENZUELA SOLIS, CRISTY KAYSI
44	VARGAS IRURI, TANIA
45	VARGAS NECOCHEA, LUZ MARY
46	VEGA DAVILA, ROBERTO CARLOS
47	VELIZ MONTESINOS, RODNEY
48	VILLEGAS CASAVARDE, MEDALIT
49	VIVANCO TORVISCO, JULIA LUZMILA
50	YUPANQUI HUACRE, VIOLETA

### PERSONAL BAJO EL RÉGIMEN DEL D.L 1057



Nº	APELLIDOS Y NOMBRES
1	ALFARO PAREJA, KAREN MARGOT
2	ARCE AUSEBIAS ERASMO LINO
3	ARHUILLCA BUITRON, FROILÁN MARCIAL
4	ARTEAGA REQUENA, CLAUDIA CAROLINA
5	BALDARRAGO VELASQUE, HECTOR
6	CARRION AGUILAR EPIFANIO
7	CCORIMANYA PACHECO, DENISSE
8	CHIPANA GUTIERREZ, REIMUNDO
9	CHIPANA HUAMANI, GAVINO
10	CHIQUÉ VARA, ISAIAS CONSTANTINO
11	CHIRINOS OYOLA, AUGUSTO
12	EROKA NINASHO, FEDERICO
13	ESPINOZA ALARCÓN, JESÚS ESTEBAN
14	ESPINOZA MEZARINA, KARINA
15	FRANCO CCOYCCA, ISRAEL
16	GALINDO HUAMANI FREDDY JULIAN
17	GUTIÉRREZ REYNAGA, EDWIN
18	HUAMAN CARRION, MARY LUZ
19	LEANDRES ATO, OSCAR



## Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*



20	LEIVA ANTAY, CYNTHIA GIOVANNA
21	LIRA SERNA, CÉSAR
22	MACHACCA LOAYZA, LÁZARO
23	MAMANI BAUTISTA YESSICA
24	MARILUZ MARTINEZ, LORENZO
25	MAYHUIRE OVIEDO, JOSÉ
26	MERINO AMABLE, MARCELINA
27	MOYA BAUTISTA HIDELBERTO
28	MUÑOZ MEDINA, YOBER ALEX
29	OCHOA TAPIA, ANDREA MARGOT
30	ORTIZ SULLCAPUMA, ALBERTO
31	OSCCO VERGARA, RENEÉ ANTONIO
32	QUINTANA YAURIS, SATURNINO
33	QUISPE OROSCO, EDGAR
34	QUISPE SANTARIA JAVIER
35	RAMIREZ OVIEDO, TEODOSIA
36	RAMOS ALARCON, JUAN RAUL
37	RAMOS CARO, ADELA
38	RIVAS DEL POZO, MARCO OMAR
39	ROMÁN QUIJANO, AURELIO PAULINO
40	SAIRITUPA ACHATA, ALICIA
41	SOLANO LEON TIBURCIO
42	SOLAR LAURA, EDUARDO
43	TAIPE FRANCO, CHARLES
44	TRINIDAD ARCE, ELISEO
45	VARGAS CHAVEZ MANHE JUNIOR
46	VARGAS LOA, NORRY
47	VERA HERRERA MANUEL ISAIAS
48	VERA SOLANO RICHARD NOEL
49	ROJAS MAYTAN JUAN
50	GARCIA REYNAGA NICMAR NICO
51	PALOMINO ABOLLANEDA DARIO
52	DELGADO PARIONA RHEDER
53	PORFIRIO FLORES GUTIERREZ
54	PERALTA MOSCOSO SANDRO
55	LLACCHUA QUINO FAVIOLA
56	DIAZ QUIROZ EDITH
57	GALINDO GARFIAS ERIK YERSON
58	ORTIZ CONTRERAS DIORI VIRMAC
59	ORIHUELA ROCHA EUFEMIA
60	PEZUA CESPEDES RAUL



Universidad Nacional José María Arguedas

*Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo*

Sin otro particular me suscribo de Ud. Sabiendo que la información sea de ayuda para los fines pertinentes.

Atentamente



cc:  
Archivo

## Anexo 10 Ficha de observación

### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Tema o asunto:** HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS ANDAHUAYLAS, APURIMAC – 2020.

**Sujeto(s) de evaluación:** Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

#### Descripción de la observación:

Se realizó visitas en varias oportunidades al local donde laboran los trabajadores de la parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2019 (ya que fui parte de la institución como estudiante y como colaborador realizando ayudantía de catedra; en donde se pudo observar los siguientes hechos:

- No existe una comunicación entre algunos compañeros de trabajo (por conflictos personales entre ellos)
- La atención a los usuarios es deficiente (los trabajadores atienden muy aburridos).
- Los trabajadores de algunas oficinas se ausentan por momentos.
- Ausencia de confianza entre subordinados y jefes.
- Se muestran pasivos al momento de resolver algún conflicto o dificultad que se presenta entre ellos o también con los usuarios.
- No existe empatía entre compañeros de trabajo.
- Ausencia de algunos trabajadores en algunas capacitaciones.
- Algunos trabajadores se retiran de su centro de labores a la hora exacta.
- Se les hace difícil cubrir un puesto de un compañero que faltó por algún motivo.
- Hay dificultades al momento de delegar funciones.
- Están acostumbrados a un trabajo rutinario.



Erika Zamora Guevara

Nombre del investigador

### Anexo 11 Matriz de datos del cuestionario

Nº DE MUE	VI: CLIMA ORGANIZACIONAL												VI: HABILIDADES BLANDAS																								
	D1: Comunicación Asertiva				D2: Adaptación a los Cambios				D3: Capacidad de Persuadir				D4: Relaciones Interpersonales				D5: Motivación Laboral				Autonomía para la Toma de Decisión																
	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.	Preg.									
1	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	2	2	4	4	1				
2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	3	3	1	1	2	2	2	3	1				
3	5	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	3	2	3	3	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1	2		
4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4		
5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	2	2	3	3	2	3	3	5	5	4	4	4	
6	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	
7	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
8	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	2	3	3	3	4	3	2	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1	2	3	5	4	3	2	3	
11	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	1	2	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	4	1	2	3	4	4	3	3	2	
12	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	1	1	2	5	4	3	2	1	
13	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	2	3	2	3	5	2	2	3	3	3	5	3	3	2	2	3	3	5	5	2	1	2	
14	3	3	2	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	2	1	
15	2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	3	2	2	5	3	3	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	5	5	3	2	1	
16	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	2	3	4	2	2	3	3	3	5	3	2	2	2	3	3	4	4	3	1	2	1	
17	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	5	5	3	2	1	2	
18	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	4	5	3	4	3	3	4	3	1	2	2	1	4	4	4	5	3	3	2	
19	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	4	5	5	3	2	1	2	1	
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	4	4	4	3	2	1	2	
21	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	1	3	5	5	3	5	3	1	1	4	3	1	1	4	3	1	4	5	5	5	5	5		
22	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	2	1	4	4	4	2	2	3	1	1	4	3	1	1	4	3	2	4	5	3	5	4	4	4	
23	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	2	1	3	5	5	3	4	3	1	1	4	3	2	2	3	3	1	3	4	4	5	5	5	5	
24	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	2	1	3	4	5	3	5	3	1	1	4	3	1	1	4	3	1	3	4	4	5	5	5	5	
25	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	
26	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	1	5	5	5	5	5	3	4	4	3	3	3	5	3	5	4	4	4	
27	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	3	3	1	2	4	5	2	4	4	5	5	5	5	3	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	
28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	5	1	5	5	5	5	5	3	4	4	3	2	5	3	4	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	5	4	5	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
32	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
33	3	4	4	5	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	5	4	4	3	3	2
34	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	5	4	4	3	3
35	3	4	2	5	2	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	5	3	3	3	3	3
36	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2
37	3	3	3	4	2	5	3	3	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	1	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	3	2
38	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	1	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	2	1
39	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	1	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2
40	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	5	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	1	1
41	5	4	5	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	5	4	3	3	4	3	3	3	1	1	2	4	4	4	4	4	3	
42	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	4	4	5	4	3	2	1	2
43	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	5	4	5	5	5	3	2	2	1	2	2	2	5	5	3	1	2	
44	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	5	5	5	3	2	2	1	2	2	2	5	5	3	1	1	
45	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	5	3	5	5	5	3	2	2	1	2	2	2	5	5	3	1	1	

49	46	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	5	5	3	1		
50	47	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	1	5	4	4	4	4	3	2	2	1	2	2	2	4	5	3	1		
51	48	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	3	5	5	2	2	2	1	2	2	3	4	4	3	2			
52	49	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	2	4	2	3	5	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	2	3	2	1	4	4	5	3	2		
53	50	5	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	2	5	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	5	2	3	3	2	1	4	4	4	4	3	1		
54	51	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	3	5	4	3	2	5	4	4	3	4	2	2	3	2	2	4	5	5	5	4	2			
55	52	2	3	3	2	4	4	3	3	3	5	4	3	4	2	2	3	4	3	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	4	5	5	5	4	2		
56	53	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	2	5	5	4	3	4	2	2	2	2	2	4	5	4	4	2			
57	54	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	1	1	2	5	5	2	1		
58	55	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	5	5	2	1		
59	56	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	1	1	1	2	4	4	2	2		
60	57	3	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	1	1	1	2	5	5	2	1	
61	58	3	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	1	1	2	5	5	2	2	
62	59	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	1	4	4	3	1	
63	60	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	2	4	5	5	4	4	2	3	4	4	4	4	1	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
64	61	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
65	62	5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	2	2	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	2	2	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	
66	63	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3	5	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	2	4	5	5	3	2	4	4	3	5	5	2	4	4	
67	64	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	5	2	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	4	1	2	3	2	1	4	4	5	4	4	4	4	
68	65	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	4	2	1	3	5	5	5	3	2		
69	66	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	2	2	5	4	4	2	5	5	5	4	5	4	3	4	3	1	4	4	5	5	4	3	3	
70	67	3	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	1	2	3	4	4	2	4	4	
71	68	3	5	3	5	4	5	3	4	5	3	5	2	4	2	2	3	4	4	2	4	4	5	3	4	4	3	4	3	1	3	3	5	5	4	3	3	
72	69	5	5	3	5	3	5	4	4	5	5	5	4	3	2	2	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3	1	3	4	5	4	4	3	3	
73	70	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	2	2	2	
74	71	3	3	2	3	4	5	4	3	5	5	5	4	3	3	5	5	1	4	3	4	3	5	5	2	2	3	2	1	3	4	5	5	5	5	1	1	
75	72	3	3	2	4	4	4	4	2	4	5	5	4	3	3	5	5	1	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	3	4	4	4	5	2	2	
76	73	3	3	2	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	3	2	5	5	1	4	3	3	4	3	5	2	2	3	2	1	3	4	5	5	5	1	1	
77	74	4	4	2	3	4	4	4	3	5	5	5	4	3	3	3	4	4	1	4	3	4	3	5	5	2	2	3	2	1	3	4	5	5	5	1	1	
78	75	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	2	3	3	2	4	4	2	4	3	3	5	5	2	2	3	2	1	3	3	4	4	4	2	3	3	
79	76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	
80	77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	4	4	3	3	3	
81	78	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	
82	79	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	
83	80	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	
84	81	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	1	2	3	4	4	3	3	
85	82	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	2	2	
86	83	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	4	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	2	2	
87	84	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4
88	85	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	4	2	2	
89	86	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	3	1	1	4	4	4	4	4	2	2	

## Anexo 12 Procesamiento de datos en SPSS V26

Matriz de datos 26\_10\_2021.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

45 D4 4.14285714285714 Visible: 18 de 18 variables

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	V1	V2	Comuni- caciónA- seriva	Adaptac- iónalesC- ambios	Capacid- eddePer- suedir	Relacio- esIntr- ersonale	Motivaci- onLabor- al	Autono- mia para aTomad	ClimaOr- ganizac- ional	Habilida- desBlan- des	var	var	var	var
1	3,67	4,00	3,00	3,14	1,83	2,25	3,63	2,47	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00				
2	3,67	3,83	3,40	3,14	1,83	2,00	3,65	2,39	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00				
3	3,67	4,33	3,20	3,14	1,83	2,00	3,76	2,39	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00				
4	4,00	4,00	3,80	3,71	3,00	3,80	3,94	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00				
5	4,17	3,83	3,40	4,00	2,50	4,20	3,82	3,56	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00				
6	3,80	4,83	3,60	3,86	2,83	4,00	4,13	3,56	4,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00				
7	3,67	4,67	3,40	4,14	4,17	5,00	3,94	4,39	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00				
8	3,83	4,83	4,20	4,00	3,83	4,00	4,29	3,94	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00				
9	3,50	4,50	3,00	4,00	4,00	5,00	3,71	4,28	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00				
10	3,00	3,67	2,80	3,60	2,67	3,40	3,18	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00				
11	2,83	3,50	2,60	3,14	2,67	3,40	3,00	3,06	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00				
12	3,83	3,67	3,00	2,86	2,50	3,20	3,53	2,83	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00				
13	3,33	3,17	2,60	3,00	2,83	3,20	3,06	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00				
14	3,50	3,50	2,60	3,00	2,83	2,80	3,24	2,88	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00				
15	3,33	3,67	2,80	3,14	2,83	3,60	3,29	3,17	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00				
16	3,17	3,00	2,40	2,71	2,83	3,00	2,88	2,83	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00				
17	4,50	4,83	3,80	3,71	2,25	3,80	4,41	3,38	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00				
18	3,50	3,67	3,00	3,71	2,17	3,80	3,41	3,22	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	4,00	3,00	3,00				
19	4,17	4,67	4,00	3,71	2,20	3,80	4,29	3,29	4,00	5,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00				
20	4,83	4,83	3,80	3,57	2,17	3,40	4,53	3,06	5,00	5,00	4,00	4,00	2,00	3,00	5,00	4,00				
21	4,17	4,67	3,20	2,86	2,33	5,00	4,06	3,28	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00				
22	3,67	3,33	3,00	2,29	2,50	4,20	3,35	2,89	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00				
23	3,83	4,50	3,20	2,71	2,33	4,60	3,88	3,11	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00				
24	4,00	4,50	3,00	2,86	2,00	4,80	3,88	3,06	4,00	5,00	3,00	3,00	2,00	5,00	4,00	4,00				
25	4,67	4,17	3,80	4,43	3,50	4,20	4,24	4,06	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00				
26	4,00	5,00	3,40	4,43	3,33	4,00	4,18	3,94	4,00	5,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00				
27	4,17	3,67	2,60	4,29	3,60	4,20	3,53	4,06	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00				
28	4,33	4,00	3,20	4,43	3,50	3,80	3,88	3,94	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00				

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode ON

\*Matriz de datos 26\_10\_2021.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 16 de 16 variables

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	V1	V2	Comuni caciónA sertiva	Adaptac iónalC ambios	Capacid eddePer suadir	Relacio esInter ersonale	Motivaci onLabor al	Autono miapara aTomad	ClimaOr ganizac ional	Habilda desBlan des	V31	V32	V33	V34
59	3,50	3,50	4,00	2,86	1,83	2,60	3,65	2,44	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Nun	A Veces	Casi Sie	Casi Nun				
60	4,17	4,67	4,00	3,57	2,83	4,20	4,29	3,50	Casi Sie	Siempre	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
61	3,83	3,67	3,40	3,14	3,17	4,20	3,65	3,44	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	A Veces	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
62	4,17	4,17	3,20	3,57	3,00	4,20	3,88	3,56	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
63	3,83	4,00	3,20	4,00	3,83	3,80	3,71	3,89	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
64	4,17	4,00	3,80	3,86	2,17	4,20	4,00	3,39	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
65	3,83	3,33	2,60	3,29	2,50	4,00	3,29	3,22	Casi Sie	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	Casi Sie	A Veces	A Veces				
66	4,50	4,67	3,20	4,29	3,17	4,20	4,18	3,89	Siempre	Siempre	A Veces	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
67	3,33	2,67	2,60	2,57	2,17	3,40	2,88	2,67	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	Casi Nun	A Veces	A Veces	A Veces				
68	4,17	3,67	3,00	3,71	3,00	4,00	3,65	3,56	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
69	4,33	4,50	2,80	4,60	3,00	4,00	3,94	3,81	Casi Sie	Siempre	A Veces	Siempre	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie				
70	3,50	3,50	3,40	3,00	2,67	3,20	3,47	2,94	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces				
71	3,33	4,33	4,00	3,57	2,17	4,00	3,88	3,22	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
72	3,33	4,00	4,00	2,57	2,17	3,80	3,75	2,78	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
73	3,33	4,33	3,60	3,29	2,17	4,00	3,76	3,11	A Veces	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
74	3,50	4,33	3,40	3,57	2,17	4,00	3,76	3,22	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
75	3,33	3,83	3,20	3,67	2,17	3,20	3,47	3,00	A Veces	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	A Veces	A Veces	A Veces				
76	4,00	3,83	3,40	3,71	2,33	3,40	3,76	3,17	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	A Veces	Casi Sie	A Veces				
77	3,00	3,00	3,40	3,71	2,33	3,40	3,12	3,17	A Veces	A Veces	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	A Veces	A Veces	A Veces				
78	3,83	3,33	3,40	3,71	2,67	3,40	3,53	3,28	Casi Sie	A Veces	A Veces	Casi Sie	A Veces	A Veces	Casi Sie	A Veces				
79	2,83	2,83	2,60	2,71	2,17	2,60	2,76	2,50	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	Casi Nun	A Veces	A Veces	A Veces				
80	3,67	3,50	2,20	3,00	2,67	2,80	3,18	2,83	Casi Sie	Casi Sie	Casi Nun	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces	A Veces				
81	4,00	3,67	3,40	3,71	2,33	3,40	3,71	3,17	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	A Veces	Casi Sie	A Veces				
82	3,67	4,00	3,25	3,57	2,33	3,60	3,69	3,17	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
83	3,67	3,67	3,40	3,43	2,33	3,60	3,59	3,11	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	A Veces	Casi Nun	Casi Sie	Casi Sie	A Veces				
84	3,50	3,83	2,75	3,57	2,67	4,00	3,44	3,39	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	A Veces	A Veces				
85	3,67	3,67	2,80	3,67	2,33	3,60	3,41	3,18	Casi Sie	Casi Sie	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	A Veces	A Veces				
86	3,67	3,20	3,00	3,57	2,33	3,60	3,31	3,17	Casi Sie	A Veces	A Veces	Casi Sie	Casi Nun	Casi Sie	A Veces	A Veces				

Vista de datos Vista de variables

**Anexo 13. Reporte de similitud**● **25% de similitud general**

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 25% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

## FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	<b>repositorio.unajma.edu.pe</b> Internet	12%
2	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Internet	3%
3	<b>repositorio.unsaac.edu.pe</b> Internet	2%
4	<b>hdl.handle.net</b> Internet	1%
5	<b>1library.co</b> Internet	<1%
6	<b>repositorio.uss.edu.pe</b> Internet	<1%
7	<b>redi.unjbg.edu.pe</b> Internet	<1%
8	<b>repositorio.utelesup.edu.pe</b> Internet	<1%
9	<b>secgen.unajma.edu.pe</b> Internet	<1%

*Erika Zamora Guevara*  
DNI: 71223759

UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSE MARIA ARGUEDAS  
*Mg. Simón José Cama Flores*  
PROFESOR