



TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN  
**“Habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del gobierno regional de Pasco - 2025”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
**Bachiller en Marketing e Innovación**  
**Bachiller en Administración y Dirección de Negocios**

**PRESENTADO POR:**

Gonzales Herrera, Luis Fernando Alex Junior - Marketing e Innovación  
Llanos Peña, Gerlis Miguel - Administración y Dirección de Negocios

**ASESOR**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

LIMA, PERÚ

2025

---

**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

**MIEMBROS DEL JURADO**

Huertas Valladares, Eduardo José

Ortiz Clarke, Dafne Ivette

Rodríguez Cornejo, Guido Dionicio

### DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Gonzales Herrera Luis Fernando Alex Junior identificado(a) con DNI N° 74763591 perteneciente al Programa de Marketing e Innovación, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.





Yo, Llanos Peña Gerlis Miguel identificado(a) con DNI N° 40601544 perteneciente al Programa de Administración y Dirección de Negocios, siendo mi asesor el Sr. Ivan Ernesto Quijano Aranibar, identificado(a) con DNI N° 45144294, y cuyo código ORCID es 0000-0003-2264-1186.

#### DECLARAMOS BAJO JURAMENTO QUE:



- a) Somos los autores del documento académico titulado "Habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores del gobierno regional de Pasco - 2025"
- b) El trabajo de investigación es original y no ha sido difundido en ningún medio académico; por lo tanto, sus resultados son veraces y no es copia de ningún otro.
- c) El asesor ha revisado minuciosamente el proyecto de investigación, incluyendo las citas a otros autores y las referencias bibliográficas. Este proceso se ha llevado a cabo cumpliendo con las pautas académicas y respetando las normas internacionales.
- d) El trabajo de investigación cumplió con el análisis del sistema TURNITIN, el cual tiene el 25 % de similitud.
- e) Declaro conocer las consecuencias legales y/o administrativas que puedan derivar si se verifica la falsedad total o parcial de la presente declaración, de acuerdo con lo previsto en el artículo 411 del código penal y el numeral 34.3 del artículo 34 del Texto Único Ordenado de la Ley del Procedimiento Administrativo General, aprobado por Decreto Supremo 004-2019-JUS y los artículos 14º y 15º de la RVM 049-2022-MINEDU.

Fecha: 15, 12, 2025

**Firmas de los autores**

<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma</b>	<b>Huella</b>
Luis Fernando Alex Junior	Gonzales Herrera	74763591		
Gerlis Miguel	Llanos Peña	40601544		

**Firma del asesor**

<b>Nombres</b>	<b>Apellidos</b>	<b>DNI</b>	<b>Firma</b>	<b>Huella</b>
Ivan Ernesto	Quijano Aranibar	45144294		

## DEDICATORIA

A mis hijos Brayan, Ximena, Cielo que son la motivación para continuar con las metas proyectadas, Lourdes mi acompañante por su gran apoyo en todo momento.

Gerlis M Llanos Peña

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios el ser supremo de la tierra a todas las personas que nos han brindado su apoyo en este largo proceso, a familiares, amigos quienes nos alentaron a concretar nuestra formación profesional también a los profesores quienes nos dieron las herramientas para ampliar nuestros conocimientos, especialmente agradecer la presencia de nuestro asesor el Dr. Iván Quijano por su valiosa guía y orientación desde un comienzo la cual ha sido clave para este trabajo y completar una importante etapa de nuestras vidas.

ÍNDICE TEMÁTICO

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	3
DEDICATORIA .....	5
AGRADECIMIENTO .....	6
ÍNDICE TEMÁTICO .....	7
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN.....	14
ABSTRACT .....	15
INTRODUCCIÓN.....	16
I. INFORMACIÓN GENERAL.....	18
1.1. Título del proyecto.....	18
1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario.....	18
1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada .....	18
1.4. Localización o alcance de la solución.....	19
II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN .....	20
2.1. Planteamiento del problema.....	20
<b>2.1.1. Problemas de investigación .....</b>	<b>20</b>
2.2. Justificación .....	21
2.3. Marco referencial .....	22
<b>Habilidades Blandas.....</b>	<b>27</b>
<b>Resiliencia .....</b>	<b>30</b>
<b>Empatía.....</b>	<b>33</b>
<b>Satisfacción Laboral.....</b>	<b>36</b>

<b>Relaciones Sociales.....</b>	<b>37</b>
<b>Desempeño de Tareas .....</b>	<b>40</b>
<b>Puesto de Trabajo.....</b>	<b>42</b>
2.4. Resumen ejecutivo.....	46
2.5. Características técnicas o atributos del proyecto.....	47
2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas .....	47
2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto .....	48
2.8. Componente del proyecto .....	49
2.9. Resultados generales: componente del proyecto .....	49
2.10. Plan de actividades del proyecto.....	52
<i>Plan de actividades del proyecto.....</i>	<i>52</i>
2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar.....	52
III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO.....	59
3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación .....	59
<i>Estimación de costos .....</i>	<i>59</i>
IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN .....	60
4.1. Análisis de resultados descriptivos.....	60
4.2. Análisis de resultados inferenciales.....	92
V. SUSTENTO DEL MERCADO.....	94
5.1. Alcance esperado del mercado.....	94
5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora .....	94
5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.....	96
<b>5.3.1. Diagnóstico situacional.....</b>	<b>96</b>
<b>5.3.2. Propuesta de valor .....</b>	<b>97</b>

---

5.3.3.	<i>Fuentes de ingresos</i> .....	98
5.3.5.	<i>Estrategia de penetración en el mercado</i> .....	98
5.3.6.	<i>Actividades productivas propias y externas</i> .....	99
5.3.7.	<i>Alianzas</i> .....	99
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
6.1.	Conclusiones .....	101
6.2.	Recomendaciones .....	102
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	103
8.1.	Reporte de impacto y resultados.....	105
8.2.	Matriz de consistencia.....	108
8.3.	Matriz de operacionalización de variables .....	110
8.4.	Instrumentos de recolección de datos .....	112
8.5.	Validación de expertos .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Niveles y valores de valides	47
Tabla 2 Análisis comparativo de atributos	48
Tabla 3 Plan de actividades del proyecto	52
Tabla 4 Niveles y valores de valides	57
Tabla 5 Alfa de cronbach variable 1	58
Tabla 6 Alfa de cronbach variable 2	58
Tabla 7 Estimación de costos	59
Tabla 8 Te es fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales.	60
Tabla 9 Transmites tus mensajes sin demoras necesarias.	61
Tabla 10 Te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas	62
Tabla 11 Sueles terminar tus ideas de forma lógica	63
Tabla 12 Mantienes una buena disposición ante los retos	65
Tabla 13 Eres capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia	66
Tabla 14 Trabajas con responsabilidad y visualizas tu crecimiento en la organización	67
Tabla 15 Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia	68
Tabla 16 Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo	69
Tabla 17 Estás conforme con tu desempeño laboral	70
Tabla 18 Tomas pausas necesarias durante la jornada laboral	71
Tabla 19 Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo	72
Tabla 20 Es práctico y te da confianza al ser escuchado por tu jefe en tu centro laboral	73
Tabla 21 Consideras el respeto y llevarte con tus compañeros	74
Tabla 22 Tu trabajo afecta tu vida y relación con tu familia.	75
Tabla 23 Es satisfactorio el servicio que prestas al público	76
Tabla 24 Te es fácil terminar la jornada laboral	77
Tabla 25 Requieres de concentración constante en tu centro de labores.	78
Tabla 26 Te es fácil evitar errores con las actividades laborales.	79
Tabla 27 Manejas aporte frecuente a los resultados del equipo de tu trabajo	80
Tabla 28 Te encuentras con armonía y valores en tu ambiente laboral.	81

Tabla 29	Los equipos generales es el debido en base a última generación.	82
Tabla 30	Es considerable la duración de jornada laboral	83
Tabla 31	Te es fácil la duración de la jornada laboral	84
Tabla 32	Habilidades Blandas	85
Tabla 33	Comunicación	86
Tabla 34	Resiliencia	87
Tabla 35	Empatía	88
Tabla 36	Satisfacción Laboral	89
Tabla 37	Relaciones Sociales	90
Tabla 38	Desempeño de Tareas	91
Tabla 39	Puesto de Trabajo	92
Tabla 40	Coefficiente de correlación	94
Tabla 41	Contexto de mercado	95
Tabla 42	Cliente potencial: Empresa	96
Tabla 43	Diagnostico situacional	97

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Te es fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales	60
Figura 2 Transmites tus mensajes sin demoras necesarias	62
Figura 3 Te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas	63
Figura 4 Sueles terminar tus ideas de forma lógica	64
Figura 5 Mantienes una buena disposición ante los retos	65
Figura 6 Eres capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia	66
Figura 7 Trabajas con responsabilidad y visualizas tu crecimiento en la organización	67
Figura 8 Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia	68
Figura 9 Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo	69
Figura 10 Estás conforme con tu desempeño laboral	70
Figura 11 Tomas pausas necesarias durante la jornada laboral	71
Figura 12 Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo	72
Figura 13 Es práctico y te da confianza al ser escuchado por tu jefe en tu centro laboral	73
Figura 14 Consideras el respeto y llevarte con tus compañeros.	74
Figura 15 Tu trabajo afecta tu vida y relación con tu familia	75
Figura 16 Es satisfactorio el servicio que prestas al público	76
Figura 17 Te es fácil terminar la jornada laboral.	77
Figura 18 Requieres de concentración constante en tu centro de labores.	78
Figura 19 Te es fácil evitar errores con las actividades laborales.	79
Figura 20 Manejas aporte frecuente a los resultados del equipo de tu trabajo.	80
Figura 21 Te encuentras con armonía y valores en tu ambiente laboral	81
Figura 22 Los equipos generados es el debido en base a última generación.	82
Figura 23 Es considerable la duración de jornada laboral	83
Figura 24 Te es fácil la duración de la jornada laboral	84
Figura 25 Habilidades Blandas	85
Figura 26 Comunicación	86
Figura 27 Resiliencia	87
Figura 28 Empatía	88

---

Figura 29	Satisfacción Laboral	89
Figura 30	Relaciones Sociales	90
Figura 31	Desempeño de Tareas	91
Figura 32	Puesto de Trabajo	92
Figura 33	Coefficiente de correlación	94

## RESUMEN

**Introducción.** La presente investigación aborda el ámbito del sector público, y especialmente en instituciones como el Gobierno Regional de Pasco. **Objetivo:** Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025. **Metodología:** La investigación es cuantitativa, con un diseño no experimental de corte transversal. El nivel es descriptivo-correlacional. La muestra está constituida por 34 colaboradores del Gobierno Regional de Pasco. Para ello, se aplicó la técnica de la encuesta por medio de un cuestionario validado por juicio de expertos. **Resultados:** Con respecto a las habilidades blandas, el 76.5% sostiene que son determinantes en el gobierno regional de Pasco, debido a que en su mayoría presentan buena disposición para trabajar en equipo, comunicar sus ideas y adaptarse a diferentes situaciones. Por su parte, respecto a la satisfacción laboral, el 61.8% sostiene que está muy satisfecho, ya que varios se sienten cómodos en su entorno de trabajo, aunque existe un porcentaje importante que manifiesta insatisfacción con aspectos como la infraestructura, la organización de tareas y el acceso a recursos. **Propuesta de implementación:** Se enfoca en el desarrollo de un plan de incentivos, definiendo plazos, tipos, objetivos y costos estimados. Todo ello, se evidencia en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal, evaluando las preferencias de los colaboradores y enfoques de requerimiento en función de su sensación de clima laboral. **Conclusión:** Se concluye que las habilidades blandas sí se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

**Palabras claves:** Compromiso profesional; Clima laboral; Incentivos; Operatividad; Satisfacción ocupacional.

## ABSTRACT

**Introduction.** This research addresses the field of the public sector, and especially in institutions such as the Regional Government of Pasco. **Objective:** To determine the relationship that exists between soft skills and job satisfaction in the appointed servers of the Regional Government of Pasco, 2025. **Methodology:** The research is quantitative, with a non-experimental cross-sectional design. The level is descriptive-correlational. The sample consists of 34 collaborators of the Regional Government of Pasco. To do this, the survey technique was applied by means of a questionnaire validated by expert opinion. **Results:** With regard to soft skills, 76.5% maintain that they are decisive in the regional government of Pasco, because most of them have a good disposition to work in a team, communicate their ideas and adapt to different situations. For their part, regarding job satisfaction, 61.8% say they are very satisfied, since several feel comfortable in their work environment, although there is a significant percentage that expresses dissatisfaction with aspects such as infrastructure, task organization and access to resources. **Implementation proposal:** It focuses on the development of an incentive plan, defining deadlines, types, objectives and estimated costs. All this is evidenced in the results obtained in the staff surveys, evaluating the preferences of the collaborators and requirements approaches according to their feeling of work climate. **Conclusion:** It is concluded that soft skills are significantly related to the job satisfaction of the appointed servers of the Regional Government of Pasco, 2025.

**Keywords:** Professional commitment; Work climate; Incentives; Operability; Occupational satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación, se enfoca en la población específica de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco con un corte temporal en 2025. En este sentido, en la administración pública contemporánea, se espera que los Gobiernos Regionales operen con la máxima eficiencia y calidad en la prestación de sus servicios. Esto requiere un cuerpo de trabajadores que no solo posea las competencias técnicas necesarias, sino también un alto nivel de habilidades blandas. Estas habilidades, como la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, son esenciales para fomentar un clima laboral positivo, asegurar la productividad, facilitar la innovación y, en última instancia, justificar la permanencia y el valor de cada puesto de trabajo ante la ciudadanía.

El presente estudio se centra en la relevancia de las habilidades blandas como motores clave del desempeño y el bienestar dentro de las organizaciones. Por ello, se hace necesario profundizar en su impacto específico sobre la satisfacción laboral del personal, haciendo énfasis en el contexto del sector público. Por consiguiente, se tiene por objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la Justificación Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco en el año 2025.

En el capítulo I, se presentan áreas estratégicas, agregando, resultados de investigación acompañado de tablas con diferentes variables.

En el capítulo II, incluye marco teórico, con dos variables habilidades blandas, como última Satisfacción laboral acompañado de recursos técnicos e instrumentos de recolección de datos para un muestreo específico.

En el capítulo III, se presenta estimación de costo del proyecto, mostrando a detalle el presupuesto detallado para la implementación de la propuesta de valor.

En el capítulo IV, se analizan los resultados de investigación, tanto como los descriptivos e inferenciales.

En el capítulo V, se desarrolla el sustento de mercado, detallando el alcance esperado, la descripción del mercado objetivo potencial y la descripción de la propuesta de innovación, abarcando áreas como el diagnóstico situacional, las fuentes de ingreso y las alianzas requeridas y necesarias.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones respecto al proyecto de investigación y las recomendaciones que están enlazadas con el proyecto de valor.

En el capítulo VII, se detallan las referencias bibliográficas que se requirieron para la investigación y el desarrollo de esta.

Finalmente, en el capítulo VIII, los anexos, como el informe Turnitin, la matriz de consistencia y operacionalización de variable, o el instrumento de recolección de datos.

## I. INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Título del proyecto

“Habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025”

### 1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario

El área estratégica de desarrollo prioritario se enmarca en la línea de investigación “Hábitat y desarrollo humano”, porque busca comprender y mejorar los factores humanos que determinan el bienestar, la eficiencia y eficacia dentro de un espacio laboral institucional. Por su parte, a través de esta investigación, se promueve una visión integral del desarrollo de los servidores, que no se centra únicamente en lo económico, sino en la realización personal y profesional de los trabajadores como parte esencial del desarrollo humano en el contexto regional, específicamente en la Región de Pasco.

### 1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada

La actividad económica en que se desarrolla es una investigación vinculada a la Administración Pública, ya que la actividad económica principal está vinculada con la gestión administrativa, el desarrollo social, económico y ambiental de la región, así como con la prestación de servicios públicos a la población. Dentro de esta estructura, los trabajadores nombrados constituyen el capital humano esencial que garantiza el funcionamiento eficiente de la administración regional, siendo responsables de implementar las políticas y programas institucionales.

Asimismo, Ramió (2020) sostiene que:

La administración pública post-pandemia ha tenido que adaptarse a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo y la gestión remota, lo cual ha implicado cambios en la cultura organizacional, la evaluación del desempeño y la relación entre las instituciones y los

ciudadanos. Estos cambios han promovido un modelo más ágil, descentralizado y orientado a resultados. (p. 42)

Por lo tanto, las habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral se desarrollan en la actividad económica aplicada, administración pública donde permitirá generar innovaciones en la gestión del talento humano, mejorar la satisfacción laboral y potenciar la eficiencia institucional, impactando tanto en la productividad administrativa como en la calidad del servicio público, en la provincia de Pasco.

#### **1.4. Localización o alcance de la solución**

La mejor propuesta consiste en diseñar y, posteriormente, implementar un programa de desarrollo personal y profesional, enfocados en competencias socioemocionales como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resiliencia, la inteligencia emocional y el liderazgo colaborativo.

Asimismo, la investigación busca resolver factores como la comunicación deficiente, la falta de reconocimiento, los conflictos interpersonales y el estrés laboral que afectan la motivación, el rendimiento y la calidad del servicio público, mediante el fortalecimiento de las competencias personales y sociales de los trabajadores, contribuyendo a un entorno laboral más armónico y productivo. En este sentido, la investigación se desarrollará en la sede principal del Gobierno Regional de Pasco, ubicada en la ciudad de Cerro de Pasco, capital del departamento de Pasco, Perú.

Por todo lo mencionado, el público objetivo está conformado por los trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, que desempeñan labores administrativas, técnicas y de gestión institucional. Por lo tanto, la implementación de la solución propuesta generará impactos positivos a nivel individual, organizacional y social.

## II. DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA O INNOVACIÓN

### 2.1. Planteamiento del problema

En las instituciones públicas, el desempeño de los trabajadores y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía dependen en gran medida del nivel de satisfacción laboral de sus servidores. Esta satisfacción no solo está relacionada con condiciones estructurales como el salario, la estabilidad laboral o los recursos disponibles, sino también con factores personales y relacionales que influyen en la convivencia, la motivación y el compromiso. Entre estos factores, las habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía, el trabajo en equipo, la capacidad para resolver conflictos y la gestión emocional se han convertido en elementos clave para fortalecer entornos laborales positivos y funcionales.

#### 2.1.1. Problemas de investigación

**Problema general.** ¿Existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?

**Problemas específicos.** Los principales problemas específicos son:

¿Existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?

¿Existe relación entre la resiliencia y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?

¿Existe relación entre la empatía y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?

## **2.2. Justificación**

La presente investigación se justifica según los principios establecidos por (S. R. Hernández & Mendoza, 2023):

### **2.2.1. Justificación teórica**

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de profundizar en el estudio de las habilidades blandas y su impacto en la satisfacción laboral, especialmente en contextos del sector público. Las habilidades blandas incluyen la comunicación, resiliencia y empatía, y han sido ampliamente reconocidas como factores clave para el desempeño laboral y el bienestar organizacional.

Desde el enfoque de la psicología organizacional y la gestión del talento humano, teorías como la de Herzberg (teoría de los dos factores) y la teoría de las necesidades de Maslow, señalan que aspectos relacionados con el desarrollo personal, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia influyen significativamente en la satisfacción laboral. En este marco, las habilidades blandas facilitan un ambiente laboral saludable, de igual manera promueven el compromiso y la motivación de los trabajadores.

### **2.2.2. Justificación metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, este estudio adopta un enfoque cuantitativo correlacional, ya que busca identificar y analizar la relación entre dos variables específicas: habilidades blandas y satisfacción laboral. Este diseño permite establecer asociaciones entre las variables sin manipularlas, lo cual es pertinente dado que se trabaja con una población real y activa (trabajadores nombrados).

La elección de instrumentos validados para medir ambas variables garantiza la fiabilidad y validez de los resultados. Este enfoque metodológico permite generar resultados objetivos, medibles y replicables, que pueden servir como base para futuras

investigaciones como la implementación de políticas de gestión del talento humano en el sector público.

### **2.2.3. Justificación práctica**

Desde el ámbito práctico, los resultados de esta investigación pueden tener un impacto significativo en la gestión del capital humano dentro del Gobierno Regional de Pasco. Si se demuestra que existe una relación positiva entre el desarrollo de habilidades blandas y la satisfacción laboral, las autoridades podrían considerar la implementación de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de estas competencias en los trabajadores.

Esto podría traducirse en mejoras en el clima laboral, mayor productividad, mejor atención al ciudadano y reducción de conflictos laborales. Además, una mayor satisfacción laboral puede disminuir el ausentismo, la rotación y aumentar el compromiso con los objetivos institucionales.

## **2.3. Marco referencial**

### **2.3.1. Antecedentes de investigación**

**Antecedentes nacionales.** A continuación, se exhiben los antecedentes nacionales más significativos para la presente investigación:

Chaca y Contreras (2022) en la Escuela de Posgrado Huancayo, titulado “Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto”, influyen las habilidades por objetivo general analizando el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto. Respecto a la metodología, de nivel descriptivo y correlacional. Se utilizó el método científico - deductivo. La muestra fue de 45 colaboradores. Los resultados y conclusiones mostraron que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en

el trabajo remoto. Se concluye que, si las habilidades blandas aumentan significativamente, el desempeño laboral mejora. Específicamente, habilidades como la adaptabilidad, autoconfianza, comunicación, resolución de problemas y proactividad se relacionan de forma significativa con el desempeño laboral.

Chávez (2023) en su artículo “habilidades de comunicación y negociación en el desempeño de los egresados de la carrera de Administración en el sector retail de Arequipa”. Titulado en la Universidad Católica de Santa María, tiene por objetivo principal establecer el grado en que las habilidades blandas influyen en la mejora del desempeño laboral del personal de ventas, tiene por objetivo general establecer el grado de ventas del sector retail. Adicional el estudio fue de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y diseño correlacional. La muestra estuvo compuesta por 120 empleados de tiendas por departamento en Arequipa. Se emplearon encuestas y fichas de evaluación de desempeño para medir ambas variables. Específicamente, los empleados con alta puntuación en negociación lograron un aumento del 15% en el cumplimiento de cuotas de venta. Se concluye que el desarrollo de habilidades blandas es un factor determinante para el desempeño laboral en el sector retail arequipeño. Se recomendó a las empresas invertir en talleres de soft skills para optimizar el rendimiento de sus equipos.

Vargas (2021) en su “Relación entre el desarrollo de la inteligencia emocional en instituciones educativas secundarias de la Provincia de Callao”, titulado Proyecto de Doctorado en Psicología Educativa, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El objetivo general fue establecer la relación de la inteligencia emocional (una habilidad blanda clave) con el nivel de burnout o agotamiento profesional en la población docente del Callao. Específicamente, buscó analizar la influencia de la regulación emocional en las dimensiones de agotamiento emocional y despersonalización. Respecto a la metodología, se utilizó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y correlacional. La población estuvo conformada por 450 docentes y se trabajó con una muestra de 210 profesores de

nivel secundario. Se concluye que la inteligencia emocional tiene una relación inversa y significativa con el burnout docente en el Callao. Se recomendó a las autoridades educativas implementar programas de capacitación en habilidades blandas emocionales para mejorar el bienestar y la retención del profesorado.

Rojas (2020) en “su Influencia de las habilidades blandas de liderazgo en la productividad de los equipos de marketing de empresas tecnológicas peruanas”, titulado Maestría en Administración Estratégica de Empresas (MBA), Universidad del Pacífico, tiene por objetivo principal determinar cómo las habilidades blandas específicas del líder (como la empatía y el pensamiento crítico) influyen en el nivel de productividad de los equipos de marketing digital en el sector tecnológico peruano. Respecto a la metodología fue de enfoque mixto (cuantitativo dominante), de tipo aplicada y diseño explicativo. La muestra estuvo conformada por 15 líderes de equipo y 90 miembros de equipos de marketing de startups y empresas tecnológicas. Los instrumentos incluyen el Inventario de Liderazgo Blando y métricas de desempeño (KPIs) de productividad. Se concluye que las habilidades blandas no son solo complementos, sino factores críticos de éxito en el liderazgo de equipos de alta exigencia, influyendo directamente en la productividad y la estabilidad del talento en el sector tecnológico peruano. Se recomendó incluir la evaluación y desarrollo de soft skills como requisito obligatorio para ascensos a puestos de liderazgo.

Mendoza (2019) en “su papel de la autogestión y la resiliencia en el rendimiento académico de estudiantes universitarios de pregrado en Cusco”, titulado Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (UNSAAC), por objetivo principal establecer la correlación y el impacto que tienen dos habilidades blandas específicas (autogestión y resiliencia) sobre el rendimiento académico de los estudiantes de las carreras de Ingeniería y Humanidades. Respecto a la metodología adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional. La población estuvo compuesta por 800 estudiantes de los últimos ciclos, de los cuales se tomó una muestra de 250 estudiantes. Los instrumentos

fueron el Cuestionario de Habilidades de Autogestión y la Escala de Resiliencia, comparados con el promedio ponderado de notas (registro oficial). Se concluye que el desarrollo de la autogestión es un predictor significativo del éxito académico en el nivel universitario. Se recomendó a la universidad implementar asignaturas transversales enfocadas en el entrenamiento de soft skills para mejorar las tasas de egreso y rendimiento estudiantil.

**Antecedentes internacionales.** A continuación, se exhiben los antecedentes internacionales más significativos para la presente investigación:

Hidayat et al. (2023) en su artículo realizado de la Universidad de Indonesia, titulado “Aprendizaje basado en proyectos”, tiene por objetivo general identificar la efectividad y las habilidades blandas específicas que se desarrollan en estudiantes de educación superior mediante la implementación del aprendizaje basado en proyectos. Respecto a la metodología, se empleó el protocolo prisma para seleccionar el desarrollo de habilidades blandas a través del ABP en educación superior. La investigación es una estrategia pedagógica eficaz para mejorar las habilidades blandas. El ABP proporciona un entorno auténtico que requiere que los estudiantes apliquen estas habilidades para completar el proyecto. Se concluye con un enfoque de enseñanza que puede cerrar la brecha entre las habilidades de los graduados y las demandas del mercado laboral.

Succi y Canovi (2020) en su artículo enfocado en el contexto universitario, titulado “Habilidades blandas para lograr el éxito en el mundo del trabajo”, como objetivo general analizar la percepción de las habilidades blandas y su importancia creciente para la empleabilidad de los recién graduados en el contexto europeo, identificando la brecha existente entre las habilidades ofrecidas por las universidades y las demandas del mercado laboral. Respecto a la metodología, Investigación Descriptiva y Encuesta Cuantitativa. Se aplicó un cuestionario a empleadores (empresas de varios sectores) y graduados recientes

de universidades europeas. El estudio se centró en la relevancia, el nivel de desarrollo y la necesidad de mejora de 21 habilidades blandas clave. Se concluye que las instituciones de educación superior deben realizar esfuerzos más concertados e intencionados para integrar la enseñanza y la evaluación de habilidades blandas en sus currículos, más allá de las metodologías tradicionales, para mejorar la empleabilidad de sus egresados.

Campos et al. (2020) en su artículo de estudio enfocado en el sector de la ingeniería y empleadores, titulado “Habilidades blandas según empleadores de ingeniería”. objetivo general comprender y comparar las expectativas de los empleadores de ingeniería con respecto a las habilidades blandas de los ingenieros y la realidad del nivel actual de estas habilidades en sus empleados. Respecto a la metodología Investigación Cuantitativa y Revisión Bibliográfica Sistemática con Lógica Difusa. El estudio se basó en una encuesta a 40 empleadores del sector de la ingeniería. Para el análisis de datos, se utilizó la Lógica Difusa para tratar la subjetividad inherente a la evaluación de las habilidades blandas, cuantificando la brecha entre la expectativa (lo deseado) y la realidad (lo percibido). Se concluye un desfase crítico entre las habilidades blandas requeridas por el mercado laboral de ingeniería y las que poseen los ingenieros recién graduados. Las instituciones de educación superior deben priorizar la integración de metodologías para desarrollar sistemáticamente habilidades como la Comunicación Interpersonal y el Pensamiento Crítico para preparar mejor a los estudiantes para las demandas del mundo laboral.

Singer et al. (2009) en su artículo de investigación de las habilidades blandas a nivel laboral refleja una perspectiva internacional, titulado específico en su rol esencial de las habilidades no - cognitivas, tiene por objetivo general definir las habilidades blandas como un conjunto de competencias esenciales para el éxito de aprendizaje. Respecto a la metodología, los autores establecen la base teórica para el concepto de habilidades blandas, diferenciándolas de habilidades cognitivas, adicional a ello se establece que las habilidades blandas son aquellas llamadas que están ligadas directamente a la inteligencia

emocional. Se concluye que las habilidades blandas son esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo, determinan la capacidad potencial de las personas para las relaciones y el desarrollo de actividades.

Johnson y Williams (2021) citado en el estudio de la Universidad Técnica De Manabí, titulado “impacto de las habilidades blandas en el desempeño Organizacional de Educación Superior”, tiene por objetivo general investigar el impacto de la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación adoptada sobre el desempeño laboral en las organizaciones. Respecto a la metodología, está enfocado en Instituciones de Educación Superior. Analiza cómo las tendencias de investigación en formación se enfocan en habilidades blandas. El estudio destaca que las habilidades blandas son cruciales para el desempeño organizacional. Implícitamente, sugiere una correlación positiva donde la mejora en habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la adaptabilidad, conduce a un mejor desempeño de la organización. Se concluye que las habilidades blandas han emergido como un factor crucial para el éxito individual y organizacional en el entorno laboral contemporáneo, siendo fundamentales para promover ambientes laborales productivos y colaborativos

### **2.3.2. Marco teórico**

#### **Habilidades Blandas.**

Las habilidades blandas son competencias personales, sociales y emocionales que permiten a los individuos interactuar efectivamente con los demás y desenvolverse de manera adecuada en distintos contextos, particularmente en lo laboral. A diferencia de las habilidades duras que están relacionadas con conocimientos técnicos y específicos, las habilidades blandas están más ligadas a la inteligencia emocional, la empatía, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, entre otras cualidades humanas (Robles, 2012). Asimismo, Robles (2012), identificó diez habilidades blandas fundamentales, entre ellas: la

ética laboral, la actitud positiva, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad. Estas competencias permiten una mejor adaptación a los cambios, favorecen el trabajo colaborativo y potencian el liderazgo, siendo fundamentales no solo para la eficiencia del trabajador, sino también para el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, en el contexto del sector público, las habilidades blandas adquieren especial relevancia, ya que los funcionarios no solo deben cumplir con funciones técnicas, sino también relacionarse de forma efectiva con ciudadanos, autoridades y colegas. La ausencia de estas habilidades puede limitar el rendimiento del trabajador y deteriorar el clima institucional, afectando la calidad del servicio brindado.

### **Comunicación**

La comunicación es una de las habilidades blandas más importantes en el entorno organizacional, ya que es la base para la interacción humana. Según Hargie (2011), la comunicación interpersonal es el proceso mediante el cual las personas intercambian mensajes verbales y no verbales con el propósito de influir, informar, persuadir o establecer relaciones. Es una herramienta esencial para coordinar tareas, resolver conflictos, expresar ideas y construir un ambiente laboral armónico. Igualmente, en el entorno institucional, la comunicación efectiva contribuye a evitar errores, fomentar la transparencia, facilitar la toma de decisiones y fortalecer el trabajo en equipo. Su ausencia o deficiencia puede generar malentendidos, tensiones interpersonales e ineficiencia operativa (Berlo, 1960).

Por tanto, “la comunicación organizacional es un proceso dinámico y continuo mediante el cual los miembros de una organización comparten información, ideas y sentimientos, facilitando la coordinación de actividades y la consecución de objetivos comunes” (Robbins & Judge, 2022, p. 198).

### ***Fluidez***

La fluidez comunicativa hace referencia a la capacidad del trabajador para

expresarse con soltura, sin interrupciones ni bloqueos, manteniendo un ritmo constante en la conversación. Según Pérez (2017) la fluidez en la expresión oral o escrita facilita el entendimiento entre interlocutores y favorece el intercambio de ideas, especialmente en reuniones, presentaciones o atención al público. Un trabajador fluido al comunicar sus ideas tiene mayor capacidad de persuasión y liderazgo.

Por ende, “la fluidez comunicativa implica la capacidad de expresar pensamientos, ideas y emociones de manera clara, coherente y sin interrupciones, favoreciendo la comprensión mutua en los entornos laborales” (Carter, 2023, p. 67).

### ***Celeridad***

La celeridad se refiere a la rapidez con la que se transmite la información de forma clara y efectiva. Para Chiavenato (2011) la velocidad en la comunicación es crucial para el funcionamiento organizacional, ya que permite una mejor coordinación y reacción ante situaciones críticas o emergentes. En entornos públicos, donde las decisiones muchas veces deben ejecutarse con urgencia, la celeridad comunicativa resulta esencial para la eficiencia de los procesos administrativos y operativos.

Entonces, “la celeridad en el trabajo hace referencia a la rapidez con la que se ejecutan las tareas y procesos, optimizando los tiempos sin comprometer la calidad de los resultados” (Gómez, 2022, p. 79).

### ***Precisión de la Información***

La precisión implica comunicar mensajes con exactitud, sin ambigüedades, errores o sobreentendidos. Robbins y Judge (2013) sostienen que la precisión en la transmisión de información mejora la confianza entre los miembros del equipo y reduce los riesgos de malentendidos que pueden derivar en errores o ineficiencia. La precisión es

particularmente importante en tareas técnicas, atención al ciudadano y reportes institucionales.

Por consiguiente, “la precisión informativa consiste en garantizar que los datos y mensajes transmitidos dentro de una organización sean exactos, completos y verificables, evitando errores y malentendidos” (Koontz & Weihrich, 2021, p. 156).

### **Coherencia**

La coherencia hace referencia a la organización lógica del discurso y a la congruencia entre lo que se dice y cómo se dice. Según Berlo (1960), un mensaje coherente es aquel que mantiene una estructura comprensible, con un inicio, desarrollo y cierre, lo que permite al receptor captar con claridad el contenido y sentido del mensaje. En el entorno laboral, la coherencia también implica alinear el lenguaje verbal y no verbal, evitando contradicciones entre las palabras y el comportamiento del emisor.

Entonces, “la coherencia laboral implica mantener una relación lógica y congruente entre lo que se piensa, comunica y ejecuta, lo cual fortalece la credibilidad y el desempeño organizacional” (Chiavenato, 2021, p. 244).

### **Resiliencia**

La resiliencia es una habilidad blanda clave en los entornos laborales modernos, especialmente en aquellos marcados por cambios constantes, presión institucional o dificultades administrativas. Esta competencia permite a los trabajadores enfrentar situaciones adversas, superarlas y salir fortalecidos. Grotberg (1995) define la resiliencia como “la capacidad del ser humano para enfrentar, sobreponerse y ser fortalecido por las experiencias de adversidad”. En el ámbito organizacional, implica mantener un rendimiento adecuado a pesar del estrés, las exigencias o los fracasos.

Según Luthans (2002) los empleados resilientes tienen mayor capacidad para

afrontar la incertidumbre, adaptarse a nuevas condiciones y conservar su estabilidad emocional. Esta capacidad no solo contribuye al bienestar psicológico, sino que impacta positivamente en el compromiso laboral, el trabajo en equipo y la calidad del servicio brindado a los ciudadanos. Asimismo, “la resiliencia laboral es la capacidad de los trabajadores para adaptarse, recuperarse y fortalecerse frente a las dificultades, presiones o cambios que ocurren en el entorno laboral” (Luthans & Youssef, 2020, p. 102).

Por tanto, en el contexto del sector público, donde las políticas cambian con frecuencia, los recursos son limitados y la presión social es alta, la resiliencia se vuelve una competencia estratégica.

### ***Actitud Positiva***

La actitud positiva se refiere a la disposición mental optimista frente a las situaciones laborales, incluso en circunstancias difíciles. Seligman (2003), en su teoría del optimismo aprendido, sostiene que una actitud positiva no es ingenua, sino estratégica: permite a las personas afrontar los problemas con mayor energía, buscar soluciones creativas y conservar la motivación. En el entorno laboral, un trabajador con actitud positiva contagia entusiasmo, promueve un mejor clima organizacional y muestra proactividad en sus funciones. Además, “la actitud positiva se refiere a la disposición emocional y mental optimista con la que una persona enfrenta sus tareas, fomentando la motivación, el compañerismo y la resolución de problemas” (Nelson & Quick, 2023, p. 84).

Entonces, esta actitud es clave en el sector público, donde las exigencias de los ciudadanos y las limitaciones institucionales pueden ser fuente constante de estrés. La positividad actúa como una barrera de protección emocional que permite mantener la estabilidad y profesionalismo ante escenarios adversos.

### ***Autonomía***

La autonomía implica la capacidad del trabajador para tomar decisiones, asumir responsabilidades y actuar con independencia en la ejecución de sus funciones. Deci y Ryan (1985) en su teoría de la autodeterminación, destacan la autonomía como uno de los tres pilares fundamentales de la motivación intrínseca, junto con la competencia y la relación. Un empleado autónomo no necesita supervisión constante, demuestra iniciativa y contribuye activamente a la solución de problemas. Por tanto, “la autonomía laboral se entiende como el grado de independencia y libertad que posee el trabajador para tomar decisiones respecto a cómo, cuándo y con qué métodos realizar sus funciones” (Deci & Ryan, 2022, p. 136).

Por lo cual, en las instituciones públicas, fomentar la autonomía permite reducir la burocracia, agilizar procesos y empoderar al personal en la toma de decisiones, mejorando así la eficiencia del aparato estatal. Además, los trabajadores autónomos tienden a experimentar mayor satisfacción laboral y sentido de pertenencia.

### ***Proyecto a Futuro***

Tener un proyecto a futuro significa que el trabajador posee metas personales y profesionales claras, lo cual le permite mantener la motivación y dirección en sus acciones. Bandura (1997), en su teoría de la autoeficacia, plantea que la creencia en la capacidad personal para alcanzar metas es un poderoso motor del comportamiento humano. Cuando un empleado visualiza un futuro deseado, ya sea dentro o fuera de la organización, tiende a involucrarse más con su trabajo actual, percibiendo como un medio para alcanzar sus objetivos. De igual modo, “el proyecto a futuro representa la visión personal o profesional de un individuo, orientada al logro de metas y aspiraciones que guían su motivación y desempeño actual” (Snyder, 2021, p. 51).

Por lo cual, dentro del contexto institucional, los empleados con proyectos

personales suelen mostrar mayor compromiso, disposición al aprendizaje y perseverancia. Esta visión a futuro también reduce la rotación y favorece la estabilidad del capital humano.

### ***Flexibilidad***

La flexibilidad se refiere a la disposición para adaptarse a cambios, aceptar nuevas responsabilidades, modificar rutinas y adoptar diferentes enfoques ante los desafíos laborales. Lazarus y Folkman (1984) consideran que la flexibilidad psicológica es una estrategia eficaz para el afrontamiento del estrés, ya que permite reestructurar cognitivamente la situación adversa y buscar nuevas alternativas. Asimismo, “la flexibilidad laboral comprende la capacidad de las organizaciones y de los empleados para adaptarse a nuevas condiciones, modalidades o demandas del entorno de trabajo” (Grant, 2023, p. 63).

### **Empatía**

La empatía es una competencia socioemocional que permite comprender y compartir los sentimientos y necesidades de otras personas. Según Goleman (1995) la empatía es uno de los componentes centrales de la inteligencia emocional, y consiste en la capacidad de reconocer las emociones ajenas, percibir los estados emocionales de los demás y responder de forma apropiada. En el ámbito laboral, esta habilidad facilita la comunicación, reduce los conflictos interpersonales y fortalece las relaciones de trabajo basadas en el respeto y la comprensión. Igualmente, “la empatía laboral es la habilidad de reconocer, comprender y valorar las emociones y perspectivas de los demás, lo que fortalece la convivencia y la colaboración en los equipos de trabajo” (Goleman, 2021, p. 112).

Por lo tanto, en contextos públicos como el Gobierno Regional de Pasco, donde los trabajadores deben atender a ciudadanos con diversas necesidades, demandas y emociones, la empatía se convierte en una herramienta clave para mejorar la calidad del

servicio, humanizar la atención y promover una cultura institucional más inclusiva. Además, la empatía también se proyecta hacia uno mismo, ya que implica autoconocimiento y autocuidado.

### ***Necesidad del Trabajador***

Comprender la necesidad del otro trabajador implica ser consciente de sus estados emocionales, preocupaciones y condiciones laborales. Maslow (1943), en su famosa jerarquía de necesidades, plantea que los seres humanos tienen necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad), sociales (afiliación y afecto) y de autorrealización. En el ámbito laboral, reconocer estas necesidades en los compañeros permite construir relaciones más empáticas y cooperativas. Asimismo, “las necesidades del trabajador incluyen factores físicos, psicológicos, sociales y de autorrealización que impulsan su conducta y determinan su nivel de motivación y satisfacción” (Maslow, 2020, p. 89).

Entonces, cuando un trabajador es capaz de identificar si un colega necesita apoyo, motivación o simplemente ser escuchado, se favorece el trabajo en equipo, se reducen los niveles de estrés y se fortalece la cohesión grupal. En organizaciones públicas donde el estrés y la sobrecarga de trabajo son comunes, este tipo de empatía contribuye a crear una red de apoyo emocional valiosa.

### ***Autoestima***

La autoestima es la valoración que una persona tiene de sí misma, lo que influye directamente en su forma de relacionarse con los demás. Rosenberg (1965) define la autoestima como un juicio general del individuo sobre su propio valor, que afecta su desempeño laboral, su iniciativa y su capacidad de aceptar críticas o errores. En términos empáticos, una persona con alta autoestima es más capaz de reconocer el valor de los demás y de establecer relaciones equilibradas. De igual manera, “la autoestima en el ámbito laboral se refiere a la percepción positiva que tiene el empleado sobre su valor,

competencia y capacidad para desempeñar con éxito sus responsabilidades” (Rosenberg, 2021, p. 45).

Entonces, en el ámbito institucional, fomentar la autoestima de los trabajadores a través del reconocimiento, el respeto y la inclusión favorece la empatía mutua. Un trabajador que se siente valorado tendrá mayor disposición a colaborar, comprender y ayudar a otros, lo que impacta positivamente en el clima organizacional.

### ***Autocuidado***

El autocuidado se refiere a las acciones que una persona realiza para preservar su salud física, mental y emocional. Neff (2003), en su teoría sobre la autocompasión, destaca que cuidarse a uno mismo es una expresión de empatía interna, que permite a las personas recuperarse emocionalmente y evitar el agotamiento. En el entorno laboral, el autocuidado implica establecer límites saludables, saber desconectarse del trabajo fuera del horario, alimentarse adecuadamente, descansar y buscar apoyo emocional cuando es necesario. Asimismo, “el autocuidado laboral consiste en las prácticas y hábitos personales orientados a preservar la salud física, mental y emocional, previniendo el estrés y el agotamiento profesional” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2023, p. 19).

Por lo tanto, en instituciones públicas donde los trabajadores enfrentan altos niveles de exigencia y presión, promover una cultura del autocuidado permite prevenir el burnout, mejorar la calidad del servicio y asegurar la continuidad del desempeño laboral. Además, un trabajador que se cuida a sí mismo está en mejores condiciones para cuidar y atender a los demás con empatía.

### ***Autoconocimiento***

El autoconocimiento es la capacidad de comprender las propias emociones, pensamientos, motivaciones y comportamientos. Eurich (2018) plantea que las personas que se conocen a sí mismas poseen una mayor inteligencia emocional, ya que son

conscientes de sus fortalezas y debilidades, lo que les permite actuar con mayor responsabilidad y controlar sus impulsos en situaciones difíciles. En el contexto de la empatía, conocerse a sí mismo es el primer paso para comprender a los demás. Así mismo, “el autoconocimiento es la comprensión profunda que una persona tiene de sus propias emociones, fortalezas, debilidades y valores, lo que permite regular su conducta y mejorar su desempeño” (Goleman, 2021, p. 59).

Por consiguiente, un trabajador con buen autoconocimiento puede identificar cómo sus emociones influyen en su trato con colegas y usuarios, evitando respuestas impulsivas o negativas. Esta conciencia interna también le permite ajustar su comportamiento para mejorar su relación con los demás, fomentando un ambiente de respeto mutuo y colaboración.

### **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es un concepto central en el estudio del comportamiento organizacional, ya que está estrechamente relacionado con el bienestar de los trabajadores, su desempeño, su compromiso institucional y su permanencia en la organización. Según Locke (1976), agrega que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que surge de la percepción personal y subjetiva de las experiencias en el trabajo. En otras palabras, se trata de una evaluación que el trabajador realiza respecto a cuán favorable o desfavorable percibe su entorno laboral.

La satisfacción laboral es influida por múltiples factores, entre ellos: las condiciones físicas de trabajo, el tipo de tareas, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, las posibilidades de desarrollo profesional y la percepción de justicia organizacional (Robbins & Judge, 2013). Cuando estos elementos se perciben como positivos, el trabajador tiende a sentirse más motivado, comprometido y dispuesto a aportar a la organización. Por el contrario, su ausencia puede generar insatisfacción, desmotivación, ausentismo y rotación de personal.

Herzberg (1959), en su teoría de los dos factores, plantea que existen elementos que generan satisfacción (factores motivadores) como el reconocimiento, el logro y el crecimiento profesional, y factores cuya ausencia genera insatisfacción (factores higiénicos), como el salario, el ambiente físico y las condiciones laborales. Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para comprender la complejidad del bienestar laboral. Asimismo, “la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que resulta de la evaluación que el individuo hace sobre su trabajo y las experiencias relacionadas con él” (Chiavenato, 2021, p. 315).

Por tanto, en el caso del sector público, como en el Gobierno Regional de Pasco, la satisfacción laboral se convierte en un aspecto estratégico, ya que la calidad del servicio que se ofrece a la ciudadanía depende, en gran medida, del estado emocional y motivacional de los servidores públicos.

### **Relaciones Sociales**

Las relaciones sociales en el trabajo constituyen uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. El ser humano es un ser social por naturaleza, y la calidad de sus vínculos interpersonales en el ámbito organizacional influye significativamente en su bienestar psicológico y emocional. Chiavenato (2011) sostiene que las relaciones humanas en el trabajo cumplen funciones importantes como la generación de apoyo emocional, el intercambio de conocimientos y la creación de un ambiente armónico. De este modo “las relaciones sociales laborales abarcan los vínculos interpersonales establecidos entre compañeros, jefes y subordinados, los cuales influyen directamente en el clima organizacional” (Robbins & Judge, 2022, p. 273).

Por tanto, la calidad de las relaciones con jefes, compañeros, usuarios y hasta con el entorno familiar vinculado al trabajo influye directamente en la percepción de satisfacción. Un entorno laboral con relaciones interpersonales saludables promueve la cooperación, reduce los conflictos y mejora la productividad del grupo.

### ***Relación con el Jefe***

La relación entre el trabajador y su superior jerárquico es determinante para su motivación y compromiso institucional. Robbins y Judge (2013) afirman que un liderazgo basado en la confianza, el respeto y la comunicación abierta incrementa la satisfacción laboral y reduce el estrés ocupacional. Cuando el jefe se muestra accesible, justo y reconoce el desempeño del trabajador, se genera un clima laboral positivo. Además, “la relación con el superior jerárquico se basa en la comunicación, confianza y respeto mutuo, factores que determinan la motivación y compromiso del trabajador” (Dessler, 2022, p. 332).

Entonces, las relaciones autoritarias, indiferentes o conflictivas pueden generar tensiones emocionales, baja autoestima y actitudes de resistencia. En el contexto público, donde las jerarquías son más marcadas, es fundamental que los líderes desarrollen estilos de liderazgo transformacional y empático.

### ***Relación con los Pares***

Las relaciones con los compañeros de trabajo impactan directamente en el ambiente laboral y en el sentido de pertenencia. Según Fernández (2011), la cooperación, el apoyo mutuo y la comunicación efectiva entre colegas son factores que fortalecen el trabajo en equipo y la eficiencia organizacional. Los vínculos de camaradería también ayudan a mitigar el estrés laboral y a generar redes de apoyo informal dentro de la institución. Entonces “las relaciones entre colegas promueven la cooperación, la sinergia y el sentido de pertenencia, esenciales para el rendimiento en equipo” (Robbins & Judge, 2022, p. 279).

Por lo tanto, la ausencia de relaciones positivas puede derivar en aislamiento, competencia destructiva o conflictos interpersonales, que afectan negativamente tanto al clima laboral como al rendimiento individual y colectivo.

### ***Relación Familia-Trabajo***

Este indicador hace referencia al equilibrio entre las responsabilidades laborales y las necesidades del entorno familiar del trabajador. Greenhaus y Beutell (1985) definen el conflicto trabajo-familia como una forma de conflicto entre roles, donde las demandas del trabajo interfieren con las del hogar, o viceversa. Este equilibrio es fundamental para la satisfacción personal y profesional, ya que permite que el trabajador sienta que puede desarrollarse en ambos ámbitos sin sacrificar uno por otro. Así mismo “el equilibrio entre familia y trabajo se refiere a la armonía que logra una persona al atender sus responsabilidades laborales sin descuidar su vida personal y familiar” (Greenhaus & Allen, 2021, p. 141).

En consecuencia las Instituciones que implementan políticas de conciliación, flexibilidad horaria o apoyo familiar tienden a tener trabajadores más satisfechos y leales. En el sector público, la rigidez de horarios o la sobrecarga de funciones puede ser una fuente de conflicto si no se gestiona adecuadamente.

### ***Relación con los Usuarios***

La relación del trabajador con los usuarios o ciudadanos que recibe atención es crucial para el desempeño y la percepción del trabajo. Parasuraman et al. (1988) en su modelo SERVQUAL, indican que la interacción con los usuarios es una fuente de retroalimentación que puede generar satisfacción si es positiva, o estrés si está cargada de quejas, conflictos o violencia verbal. De igual forma “la relación con los usuarios implica brindar atención eficaz, respetuosa y empática, generando satisfacción y confianza en el servicio ofrecido” (Kotler & Keller, 2023, p. 118).

Por lo tanto en entornos públicos, donde el servicio es constante y el contacto con el ciudadano es frecuente, los trabajadores que perciben reconocimiento, respeto y buen trato por parte del usuario tienden a sentirse valorados. Por el contrario, situaciones de

maltrato o exigencias excesivas generan frustración y agotamiento emocional.

### **Desempeño de Tareas**

El desempeño de tareas hace referencia a la forma en que el trabajador lleva a cabo sus actividades laborales cotidianas, incluyendo el esfuerzo que invierte, su eficiencia, su productividad y su capacidad de cumplir con los objetivos establecidos. Según Chiavenato (2011), el desempeño es el resultado de la interacción entre la capacidad del trabajador, su motivación y las condiciones organizacionales en las que desarrolla su labor. Así mismo “el desempeño de tareas mide el grado en que el trabajador cumple con las funciones y responsabilidades asignadas conforme a los estándares organizacionales” (Robbins & Judge, 2022, p. 307).

Por consiguiente, una percepción positiva sobre el desempeño, es decir, sentir que se trabaja bien, que se cumple con las metas, que hay reconocimiento y se aprovechan las habilidades incrementa la satisfacción laboral. Por el contrario, sentir que el trabajo es repetitivo, extenuante o poco valorado puede generar frustración y desmotivación.

### ***Esfuerzo Físico***

El esfuerzo físico hace referencia a la cantidad de energía corporal que un trabajador necesita invertir para cumplir con sus funciones laborales. McCormick y Sanders (1982) explican que los niveles de carga física pueden afectar el bienestar del empleado y su rendimiento, especialmente cuando superan los límites saludables o no son compensados adecuadamente. De igual modo, “el esfuerzo físico laboral es la energía corporal invertida para realizar actividades que demandan fuerza, resistencia o movimiento repetitivo” (McArdle, 2021, p. 93).

Por consiguiente, en trabajos administrativos del sector público, el esfuerzo físico puede no ser tan alto como en labores operativas, pero aún se pueden presentar casos de fatiga postural, sedentarismo prolongado o exigencias en actividades fuera de oficina

(visitas técnicas, supervisiones, etc.). Un nivel de esfuerzo físico moderado, acompañado de condiciones ergonómicas adecuadas, contribuye al bienestar del trabajador y a su satisfacción con el puesto.

### ***Esfuerzo Mental***

El esfuerzo mental implica el nivel de concentración, atención, toma de decisiones y procesamiento de información que exige una tarea laboral. Según Navarro (2011), las tareas que requieren alta carga cognitiva pueden ser gratificantes si se perciben como desafíos estimulantes, pero también pueden generar agotamiento mental si son monótonas, excesivas o mal organizadas. Además “el esfuerzo mental representa la carga cognitiva y la atención sostenida que el individuo dedica para procesar información y resolver problemas laborales” (Kahneman, 2021, p. 58).

Por lo que en las instituciones públicas, donde los procedimientos suelen ser complejos y la documentación abundante, el esfuerzo mental es una constante. Por ello, es importante que los trabajadores cuenten con pausas activas, capacitaciones y herramientas que faciliten su labor intelectual y reduzcan la fatiga cognitiva.

### ***Eficiencia***

La eficiencia se refiere a la capacidad del trabajador para lograr los resultados esperados utilizando los menores recursos posibles, incluyendo tiempo, esfuerzo y materiales. Drucker (2001) señala que ser eficiente no es solo hacer las cosas bien, sino hacerlas de la mejor forma posible. Un trabajador eficiente siente que su esfuerzo tiene sentido y que su labor contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. También “la eficiencia es la capacidad de lograr los objetivos utilizando los recursos disponibles de manera racional, minimizando desperdicios y maximizando resultados” (Koontz & Weihrich, 2021, p. 184).

Por lo tanto, cuando los procesos son claros, el personal está capacitado y las

herramientas son adecuadas, la eficiencia se incrementa. En el Gobierno Regional de Pasco, mejorar la eficiencia de los servidores públicos no solo beneficia al trabajador, sino también al ciudadano que recibe un servicio más rápido y efectivo.

### ***Productividad***

La productividad es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos. En el ámbito laboral, implica cuánto valor o impacto genera el trabajador a partir de su desempeño diario. Robbins y Coulter (2010) indican que la productividad es uno de los principales indicadores de éxito organizacional y está estrechamente vinculada con la motivación y la satisfacción del personal. Así mismo la productividad laboral se define como la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, reflejando el nivel de rendimiento del trabajador o de la organización” (Robbins & Judge, 2021, p. 225).

Por consiguiente, cuando un trabajador percibe que su esfuerzo tiene un impacto real, que se alcanzan metas y que su labor es útil, su nivel de satisfacción aumenta. Sin embargo, si el sistema es burocrático, si el trabajo es improductivo o si los logros no se reconocen, puede surgir desmotivación. Por eso, promover la productividad debe ir acompañado de sistemas de reconocimiento y mejora continua.

### **Puesto de Trabajo**

El puesto de trabajo constituye el entorno físico, funcional y organizacional en el que se desenvuelve el trabajador. Este no solo implica el lugar físico donde se ejecuta la labor, sino también los recursos disponibles, el ambiente social y emocional, los horarios, la estructura del cargo y las oportunidades de permanencia. Según Robbins y Judge (2013), las condiciones del puesto de trabajo influyen directamente en la motivación, el desempeño y la satisfacción del trabajador. Igualmente, “el puesto de trabajo comprende el conjunto de tareas, responsabilidades, condiciones físicas y competencias que

caracterizan una posición dentro de la organización” (Dessler, 2022, p. 319).

Por lo tanto, cuando el puesto de trabajo está bien diseñado, ofrece recursos adecuados, un ambiente seguro, horarios razonables y estabilidad laboral, el empleado tiende a mostrar mayor compromiso y menor rotación. En el sector público, donde muchas veces los recursos son limitados y los procedimientos administrativos rígidos, es fundamental garantizar condiciones laborales mínimas que favorezcan el bienestar del personal.

### ***Ambiente***

El ambiente laboral se refiere al conjunto de condiciones físicas, psicológicas y sociales en las que se desarrolla el trabajo. Esto incluye la iluminación, ventilación, temperatura, limpieza, niveles de ruido, así como las relaciones humanas y el clima emocional. Chiavenato (2011) sostiene que un ambiente positivo incrementa la satisfacción, mientras que uno deteriorado o tóxico puede causar estrés, desmotivación e incluso enfermedades psicosomáticas. De igual importancia, “el ambiente laboral está constituido por las condiciones físicas, sociales y psicológicas que rodean al trabajador e influyen directamente en su rendimiento y bienestar.” (Chiavenato, 2021, p. 350)

Por consiguiente, en las oficinas del Gobierno Regional de Pasco, proporcionar un ambiente saludable y funcional no requiere necesariamente grandes inversiones, sino una gestión efectiva del espacio, limpieza regular, respeto entre compañeros y una cultura organizacional basada en el respeto y la colaboración.

### ***Equipamiento***

El equipamiento hace referencia a los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta el trabajador para realizar sus funciones. Esto incluye computadoras, mobiliario, software, impresoras, acceso a internet, sistemas informáticos, papelería, entre otros. Según Fernández (2011), la disponibilidad y calidad del equipamiento influye directamente

en la eficiencia y comodidad del trabajador, y por ende, en su nivel de satisfacción. Así mismo, “el equipamiento laboral engloba las herramientas, recursos tecnológicos y materiales de apoyo necesarios para la correcta ejecución del trabajo” (Koontz & Weihrich, 2021, p. 209).

Por lo tanto, en contextos institucionales, muchas veces los retrasos o errores en el servicio no se deben a fallas humanas, sino a la obsolescencia o insuficiencia de los equipos. Dotar al personal de herramientas adecuadas demuestra valoración y facilita el cumplimiento de sus responsabilidades con mayor calidad.

### ***Horario de Trabajo***

El horario de trabajo se relaciona con la jornada laboral diaria y semanal, así como con la posibilidad de contar con flexibilidad, descansos adecuados y tiempo libre. Según Greenhaus y Powell (2006), los horarios laborales influyen directamente en el equilibrio trabajo–vida personal, en el estrés y en la salud física y emocional del trabajador. Así mismo, “el horario de trabajo es la organización del tiempo que regula el inicio, duración y finalización de la jornada laboral, influyendo en la productividad y bienestar del empleado” (Dessler, 2022, p. 327).

Por consiguiente, las jornadas laborales excesivas, sin pausas, o con horarios rígidos que no consideran la vida familiar, pueden generar insatisfacción. En cambio, un horario bien estructurado, que respete las normativas legales y brinde cierta flexibilidad, incrementa la percepción positiva del trabajo. En instituciones como el Gobierno Regional de Pasco, ajustar los horarios dentro de lo permitido puede contribuir significativamente al bienestar y la motivación del personal.

### ***Rotación***

La rotación laboral se refiere al cambio constante del personal dentro o fuera de la institución. Puede ser voluntaria (cuando el trabajador decide renunciar o trasladarse) o

involuntaria (cuando es reasignado o cesado). Chiavenato (2011) señala que la alta rotación es un indicador de insatisfacción laboral y genera altos costos para la organización en términos de capacitación, adaptación y pérdida de experiencia. A la vez “la rotación de personal es el proceso mediante el cual los empleados ingresan o abandonan la organización, afectando la estabilidad y los costos laborales” (Dessler, 2022, p. 341).

Por consiguiente, en el sector público, la rotación puede estar motivada por cambios políticos, contratos temporales, reorganización institucional o decisiones administrativas. Si el trabajador percibe que su estabilidad laboral está en riesgo o que puede ser cambiado de puesto sin previo aviso, se incrementan los niveles de incertidumbre y estrés. Por ello, las políticas de gestión humana deben procurar brindar claridad, transparencia y condiciones mínimas de estabilidad para asegurar la permanencia del talento humano y, con ello, la continuidad del servicio.

### 2.3.3. *Glosario de términos*

- **Habilidades blandas:** Las habilidades blandas son competencias personales, sociales y comunicativas que permiten interactuar efectivamente en el trabajo demostrando las habilidades a los usuarios y trabajadores (Robles, 2023).
- **Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral es el grado en que una persona se siente realizada y contenta con su trabajo y las condiciones que lo rodean como el ambiente y trabajadores que le rodean (Chiavenato, 2021).
- **Celeridad:** La celeridad implica la realización oportuna y ágil de las tareas, garantizando eficiencia y eficacia para el desarrollo en los procesos laborales (Gómez, 2022).
- **Resiliencia:** La resiliencia laboral es la capacidad del trabajador para adaptarse positivamente ante situaciones de presión o cambio, demostrando en todo momento eficacia (Luthans & Youssef, 2020).

- **Autonomía:** La autonomía laboral es el grado de libertad y control que un empleado posee sobre cómo realizar su trabajo siempre en coordinación aplicando el trabajo en equipo (Deci & Ryan, 2022).
- **Productividad:** La productividad es la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos en un proceso laboral asignado (Robbins & Judge, 2021).
- **Esfuerzo mental:** El esfuerzo mental se refiere a la energía cognitiva que una persona que invierte para procesar información y resolver tareas laborales según sus funciones (Kahneman, 2021)
- **Rotación de trabajador:** La rotación o desplazamiento laboral es el movimiento de entrada y salida de empleados en una organización en un periodo determinado (Dessler, 2022).
- **Autocuidado.-** El autocuidado laboral comprende las acciones personales orientadas a mantener el bienestar físico, mental y emocional en el trabajo y demostrar un buen desempeño (OMS, 2023)
- **Flexibilidad.-** La flexibilidad laboral consiste en permitir ajustes en los horarios, lugares o formas de trabajo para equilibrar vida personal y profesional y así el trabajador sentirse comprometido (Grant, 2023).

#### 2.4. Resumen ejecutivo

**Título:** Habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025 **Procedencia:** Proyecto de investigación para optar el grado de bachiller por San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL. **Objetivo:** Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025. **Metodología:** Estas habilidades, como la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo, son esenciales para fomentar un clima laboral positivo, asegurar la productividad, facilitar la innovación y, en última instancia, justificar la permanencia y el valor de cada puesto de trabajo ante la ciudadanía. Por ello, se hace

necesario profundizar en su impacto específico sobre la satisfacción laboral del personal, haciendo énfasis en el contexto del sector público. Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la Justificación Laboral de los trabajadores del Gobierno Regional de Pasco en el año 2025.

## 2.5. Características técnicas o atributos del proyecto

**Tabla 1**

*Propuesta de capacitación a colaboradores del Gobierno Regional de Pasco*

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN
¿De qué manera optarías virtual o presencial?	Nuestro público optaría por la preferencia del servidor sobre el formato logístico (físico o remoto) en que desea tomar la capacitación.
¿Qué tan costoso es?	La medición de nuestro servidor sobre la relación Costo-Beneficio de la capacitación, evaluando si la inversión total (ya sea económica o de tiempo/esfuerzo) es justa y adecuada.
¿Es gratuito o pagado?	La definición de estructura de costos. Se registra 'Gratuito' si no hay costo de inscripción o 'Pagado' si se requiere una cuota para la participación.
¿Es beneficioso?	Calificación de la percepción de valor de la capacitación antes de tomarla, indicando si el participante espera que le brinde conocimientos, habilidades o mejoras directas en su desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación:** La planificación de la capacitación se centra en la percepción del participante, abordando tanto la modalidad preferida (presencial o virtual) como la estructura económica (gratuita o pagada). El diseño final debe garantizar que el valor percibido de la formación (conocimientos y beneficios esperados) justifiquen plenamente la inversión total que realice el servidor, ya sea de tiempo, esfuerzo o dinero.

## 2.6. Análisis comparativo de atributos, características, mejoras o novedades tecnológicas

**Tabla 2**

*Análisis comparativo de atributos*

Categoría	Herramientas	Mejoras
Propuesta de capacitación presencial	recursos metodológicos que permiten un aprendizaje activo y aplicable al puesto de trabajo.	Incremento en la efectividad de la formulación y ejecución de proyectos de inversión pública.
Capacitación tradicional	Documentos físicos que recogen y explican las leyes cruciales para el GORE Pasco	Garantizando que todos los funcionarios operen bajo los mismos criterios legales y técnicos.
Gestión documentaria	Sistema de gestión documentaria que opera mayormente a nivel interno (dentro de la red).	Validación de identidad y autenticidad de documentos con valor legal desde la plataforma.
Transparencia y Toma de mejoras	El personal elabora informes de gestión (presupuesto, avance de obras) en lapsos fijados.	Uso de herramientas como Power BI o Tableau conectadas a las bases de datos transaccionales.
Gestión de la inversión pública	El personal debe trasladarse al sitio de la obra para verificar el avance y la calidad.	Uso de imágenes satelitales periódicas y vehículos aéreos no tripulados para el seguimiento del avance físico.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.7. Objetivo general y específicos: propósito del proyecto

### 2.7.1. *Objetivo general*

Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025).

### 2.7.2. *Objetivos específicos*

Determinar la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Determinar la relación que existe entre la resiliencia y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

Determinar la relación que existe entre la empatía y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

## 2.8. Componente del proyecto

Este componente busca conocer la situación actual de las habilidades blandas y la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco.

### **Plataforma Business Inteligente (BI)**

Este componente se orienta a diseñar o usar una plataforma de inteligencia de negocios que permita registrar, organizar, analizar y visualizar los datos obtenidos sobre habilidades blandas y satisfacción laboral.

### **Plan de acción**

A partir del diagnóstico y del análisis en la plataforma BI, se diseña un plan de acción orientado a mejorar las habilidades blandas y, con ello, la satisfacción laboral.

### **Plan de capacitación**

El plan de capacitación es uno de los ejes centrales del plan de acción y se enfoca específicamente en el desarrollo de las habilidades blandas.

### **Evaluación y seguimiento continuo**

Este componente asegura que el proyecto no quede solo en una intervención puntual, sino que tenga monitorización permanente.

### **Habilidades blandas**

Conjunto de capacidades socioemocionales, comunicativas e interpersonales que permiten un desempeño eficaz y saludable en el trabajo: comunicación, trabajo en equipo, empatía, gestión emocional, liderazgo, etc.

### **Satisfacción laboral**

Grado en que los servidores se sienten contentos y realizados con su trabajo, sus condiciones, su ambiente, sus relaciones y su reconocimiento institucional..

## 2.9. Resultados generales: componente del proyecto

### **Plataforma business Intelligence (BI)**

- Permite registrar y organizar la información de múltiples fuentes (habilidades blandas y satisfacción laboral) en un único lugar centralizado.

- Faculta la exploración y el análisis de estos datos para descubrir tendencias, patrones y correlaciones significativas.

- Ofrece la capacidad de visualizar los resultados del análisis a través de paneles o informes claros, facilitando la comprensión y la toma de decisiones informadas.

### **Plan de Acción**

- El resultado directo es la generación de acciones concretas (el plan) que están directamente diseñadas para resolver los problemas o déficits identificados en el diagnóstico.

- El plan de acción es científico y objetivo, ya que se origina y se justifica por el análisis riguroso de la información proporcionada por la plataforma BI.

- Busca un efecto de causa y consecuencia, donde la mejora intencional de las habilidades blandas es el medio para lograr el objetivo final de aumentar la satisfacción laboral.

### **Plan de capacitación**

- Posee un rol de máxima relevancia dentro de la estrategia general (el plan de acción), lo que lo convierte en el motor para lograr los cambios deseados.

- Está diseñado de forma específica y única para el desarrollo de habilidades blandas (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.), y no para habilidades técnicas (duras).

- Sirve como la principal herramienta práctica y formal a través de la cual se lleva a cabo la mejora propuesta en el plan de acción.

### **Evaluación y Seguimiento Continuo**

- Su principal resultado es asegurar que los beneficios logrados con la intervención se mantengan a largo plazo y se integren a la operación normal de la organización.

- Implica la medición y observación constante de los indicadores clave para verificar que el plan de acción esté funcionando según lo esperado y para detectar desviaciones a tiempo.

- Evita que el proyecto sea percibido como un evento aislado o una acción única sin impacto duradero, transformándolo en un proceso de mejora continua.

### **Habilidades Blandas**

- Son habilidades que engloban tanto la dimensión social (cómo interactuar con otros, como la comunicación y el trabajo en equipo) como la dimensión emocional (cómo gestionar los propios sentimientos, como la gestión emocional y la empatía).

- Su objetivo directo es garantizar un desempeño laboral que sea no solo eficaz (productivo), sino también saludable (generando un buen ambiente y bienestar).

- Se manifiestan principalmente en la interacción con otras personas, siendo cruciales para la coordinación, la influencia (liderazgo) y el manejo de relaciones en el entorno profesional.

### **Satisfacción Laboral**

- Es la suma de la percepción que tienen los empleados sobre múltiples variables de su entorno (condiciones, ambiente, relaciones, reconocimiento, etc.).

- Representa el grado emocional de contenido y realización (sentirse "servidores contentos y realizados"), lo cual es una actitud subjetiva del individuo hacia su trabajo.

- El contexto físico (condiciones), el contexto social(ambiente y relaciones), y el contexto de valor (reconocimiento institucional)).

## 2.10. Plan de actividades del proyecto

**Tabla 3**

*Plan de actividades del proyecto*

Nº	ACTIVIDAD	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	Elaboración del resumen e introducción	■									
2	Desarrollo del problema objetivos e hipótesis de investigación		■								
3	Redacción de la justificación de la investigación		■								
4	Desarrollo de los antecedentes de investigación, marco teórico y glosario de términos			■	■						
5	Desarrollo de la metodología					■					
6	Identificar las herramientas de recolección de datos						■	■			
7	Descripción del público objetivo (población y muestra)							■			
8	Desarrollar el procesamiento y análisis de las herramientas de recolección							■	■		
9	Elaboración del diagnóstico situacional								■		
10	Elaboración del sustento de mercado.								■	■	
11	Redacción de las conclusiones y recomendaciones									■	
12	Sustentación ante un jurado externo										■

## 2.11. Metodología del proyecto: diseños experimentales, sistemas de registros, técnicas a utilizar, factores y variables a estudiar

### **2.11.1. Hipótesis de investigación**

#### **Hipótesis general**

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025

#### **Hipótesis específicas**

La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

La resiliencia se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

La empatía se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

### **2.11.2. Operacionalización de variables**

#### **Variable 1: Habilidades Blandas**

**Definición conceptual:** Según Robles (2012) “las habilidades blandas son atributos personales, rasgos de la personalidad, y competencias de comunicación que caracterizan las relaciones entre las personas y que facilitan su desempeño en el entorno laboral”

(pp. 453-465).

**Definición operacional:** Las habilidades blandas están conformadas por tres dimensiones: Comunicación (ítems 1-4), Resiliencia (ítems 5-8) y empatía (ítems 9-12).

#### **Variable 2: Satisfacción Laboral**

**Definición conceptual:** Según Robbins y Judg (2013) “la satisfacción laboral es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Es el resultado de una evaluación que hace el trabajador sobre su empleo y sus condiciones” (pp. 70-80).

### **2.11.3. Enfoque de investigación**

La satisfacción laboral está conformada por tres dimensiones: Relaciones Sociales (ítems 1-4), Desempeño de tareas (ítems 5-8) y Puesto de trabajo (ítems 9-12).

### **2.11.4. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo básica, ya que según Ñaupas et al. (2023) sostienen que buscan solamente conocer y comprender una realidad, como es el caso de habilidades blandas y satisfacción laboral.

### **2.11.5. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental de corte transversal, porque no se busca manipular las variables en estudio y los datos son recolectados en un solo período de estudio (Hernández & Mendoza, 2023), específicamente en el año 2025.

### **2.11.6. Niveles de investigación**

El nivel de estudio es Exploratorio dado que se realizó una búsqueda de información inicial para la formulación del problema, objetivo e hipótesis de estudio (Ñaupas et al., 2023).

El nivel de estudio también es Descriptivo porque se recolectó datos por medio de instrumentos con el fin de describir las variables habilidades blandas y satisfacción laboral y detallar sus características, rasgos, dimensiones, propiedades y aspectos como menciona Ñaupas et al. (2023).

Igualmente, el nivel de estudio es también **Relacional**, porque se busca conocer la relación que existe entre las variables en estudio (Ñaupas et al., 2023), como habilidades blandas y satisfacción laboral.

### **2.11.7. Población**

La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia (Bernal, 2006). Por lo tanto, la población está compuesta por 60 trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco comprendidos en el régimen laboral D.L. 276 durante el año 2025.

### **2.11.8. Muestreo y muestra**

La muestra de estudio es no probabilística, porque la selección y número de los participantes será realizada por criterios del investigador (Ñaupas et al.,2023). Asimismo, se aplicará el tipo por conveniencia porque se tendrá mayor llegada a que realicen las encuestas de manera confiada (Ñaupas et al. ,2023). Por lo tanto, se presentan los criterios de inclusión y exclusión:

- Criterios de inclusión

- Trabajadores nombrados del régimen laboral D.L. 276

- Criterios de exclusión

- Trabajadores con licencia por salud
- Trabajadores con licencia por cargo de confianza.
- Trabajadores designados para laborar de manera teletrabajo.
- Trabajadores con licencia pre y post natal.
- Trabajadores que se encuentran de vacaciones.
- Trabajadores suspendidos a través e PAD

Entonces, la muestra está compuesta por 34 colaboradores entre hombres y mujeres, con un rango de edad entre los 30 y 63 años, trabajadores nombrados que laboran en el Gobierno regional de Pasco, durante el año 2025.

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

**Técnicas de recolección de datos.** La técnica abarca los procedimientos, enfoques y recursos utilizados para adquirir y evaluar datos, entendiéndose como los pasos específicos que se siguen para recolectar, estructurar, analizar e interpretar los datos obtenidos, (Hernandez & Mendoza, 2018 ).

Para el presente proyecto, la técnica que se utilizó es la encuesta, que se aplicó de manera virtual por medio del whatsApp, donde nos permitió identificar la relación entre habilidades blandas y satisfacción laboral de los trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, durante el año 2025.

**Instrumentos de recolección de datos.** El instrumento utilizado para el presente proyecto es el cuestionario, para aplicar esta herramienta realizaremos las preguntas correspondientes a las variables y las dimensiones. Este instrumento tiene preguntas cerradas con escala ordinal de Likert con 5 niveles (Nunca, Casi Nunca, A Veces, Casi siempre y Siempre), donde se ha aplicado de manera virtual por medio de la plataforma Formulario(<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6BdImjcZ9A5xIOurNs7FDWZP2N6kNgLX8mxgEj4---ng49Q/viewform?usp=header>) a 34 trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco durante el año 2025. Posteriormente, se llevó a cabo un proceso de agrupación y análisis de las preguntas por dimensiones, con el fin de obtener una comprensión más profunda de los datos.

### 2.11.10. Validez y confiabilidad

**Validez del instrumento.** Se aplicó la validez por juicios de expertos, donde se dirigió a la opinión de un experto en metodología de la investigación para evaluar el cuestionario con base a criterios como claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia.

Los resultados de juicio de expertos han sido comparados con los valores y niveles de validez.

**Tabla 4:**

*Niveles y Valores de Validez*

<b>Niveles</b>	<b>Valores</b>
Excelente	81-100 %
Muy Bueno	61-80 %
Bueno	41-60 %
Regular	21-40 %
Deficiente	0-20 %

Fuente: Elaboración Propia

Por consiguiente, el instrumento para medir las variables Habilidades blandas y satisfacción laboral tiene un nivel de validez muy bueno, dado que el valor obtenido es de 85%.

**Confiabilidad del instrumento.** Se utilizó la medida de consistencia interna para precisar si el instrumento es confiable, es decir si produce resultados coherentes y consistentes. para ello, se preparó una prueba piloto compuesta por 15 participantes de similares características a la muestra en estudio, donde se aplicó una vez el instrumento.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alfa de Cronbach donde se pueden tomar valores que oscilan entre 0 (baja o nula confiabilidad) y 1 (alto o máximo de confiabilidad)

Para la variable 1 se obtuvo el presente resultado.

**Tabla 5:**

*Alfa de Cronbach Variable 1*

Nº de elementos	Coeficiente
+15	0.877

Para la variable 1 se obtuvo un resultado de 0.877 eso quiere decir que obtuvo un porcentaje de 87 % que según la tabla de evaluación corresponde a un alfa buena

Para la variable 2 se obtuvo el presente resultado

**Tabla 6:**

*Alfa de Cronbach Variable 2*

Nº de elementos	Coeficiente
+15	0.733

Para la variable 2 se obtuvo un resultado de 0.733 eso quiere decir que obtuvo un porcentaje de 73 % que según la tabla de evaluación corresponde a un alfa aceptable

### III. ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

#### 3.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación

**Tabla 7**

*Estimación de costos*

<b>Naturaleza del gasto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Personal	Capacitación empleados)	(34 1	S/. 4000	S/. 4000
Bienes	Licencia	1	S/. 1000	S/. 1000
	Infraestructura de la nube	1	S/. 2000	S/. 2000
Servicios	Fotocopias y Material Impreso	1000	S/. 0.05	S/. 500
	Alquiler de Auditorio	1	S/. 2500	S/. 2500
	Certificados	34	S/. 15	S/. 510
Costos Adicionales	Contratación Expositores	de 1	S/. 5000	S/. 5000
	Catering	50	S/. 20.00	S/. 1000
Resumen	Personal	4	S/. 400	S/. 1200
	Costos Adicionales			S/. 9500
<b>Total</b>	Capacitación empleados)	(34		<b>S/. 27210</b>

Fuente: Elaboración propia

#### IV. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

##### 4.1. Análisis de resultados descriptivos

##### Variable 1: Habilidades Blandas

##### Dimensión 1: Comunicación

**Pregunta 1:** ¿Te resulta fácil y en confianza expresarse en conversaciones laborales?

**Tabla 8**

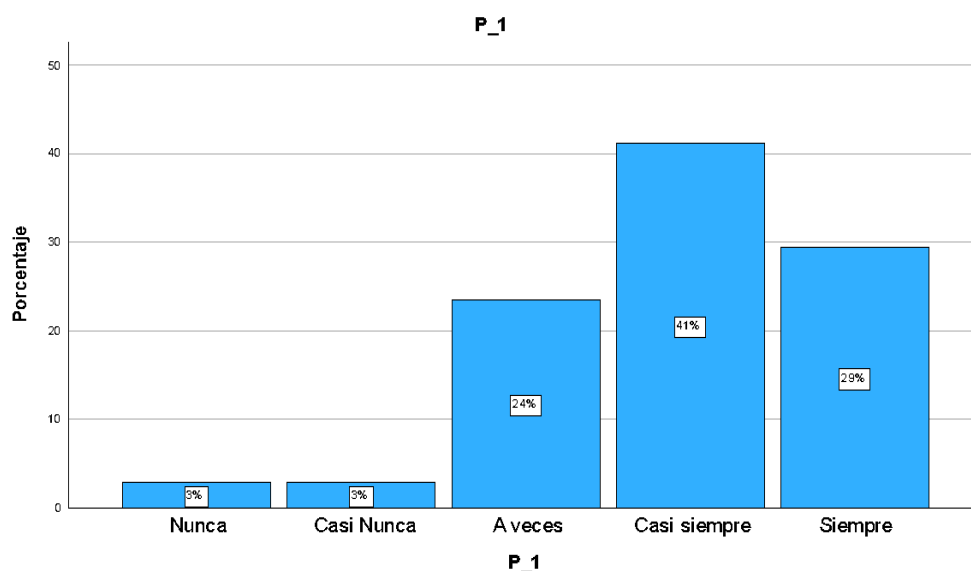
*Te es fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	Casi Nunca	1	3%	3%	6%
	A veces	8	24%	24%	29%
	Casi siempre	14	41%	41%	71%
	Siempre	10	29%	29%	100%
	<b>Total</b>	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 1**

*Te es fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales.*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 1 y en la Figura 1 que el 29% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre les resulta fácil y en confianza se expresan en conversaciones laborales, en contraste al 41% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 24% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca y nunca fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales, se deduce que a la mayoría de los encuestados casi siempre le es fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales.

**Pregunta 2:** ¿Piensas con rapidez y transmites tu mensaje sin demoras innecesarias?

**Tabla 9**

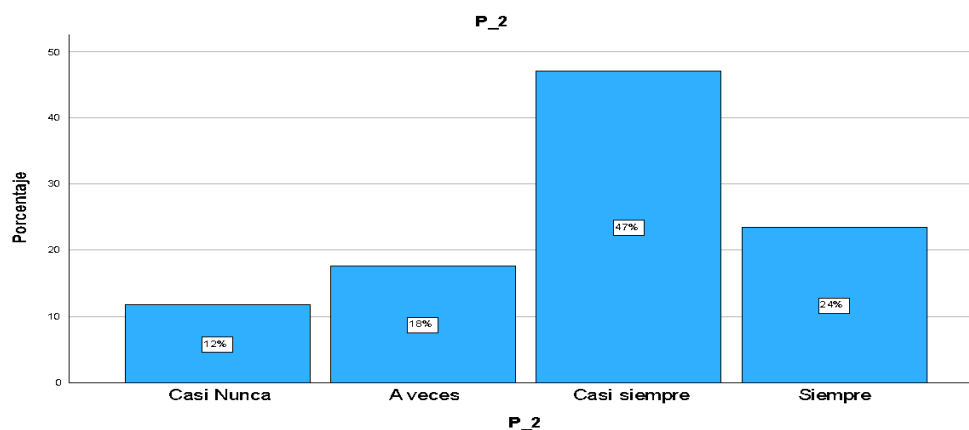
*Transmites tus mensajes sin demoras necesarias*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	4	12%	12%	12%
	A veces	6	18%	18%	29%
	Casi siempre	16	47%	47%	76%
	Siempre	8	24%	24%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 2**

*Transmites tus mensajes sin demoras necesarias*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 2 y en la Figura 2 que el 24% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre transmiten sus mensajes sin demora, en contraste al 47% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 18% considera a veces y solo un 12% manifestó que casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados casi siempre transmiten sus mensajes sin demora.

**Pregunta 3:** ¿Evitas ambigüedades y te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas?

**Tabla 10**

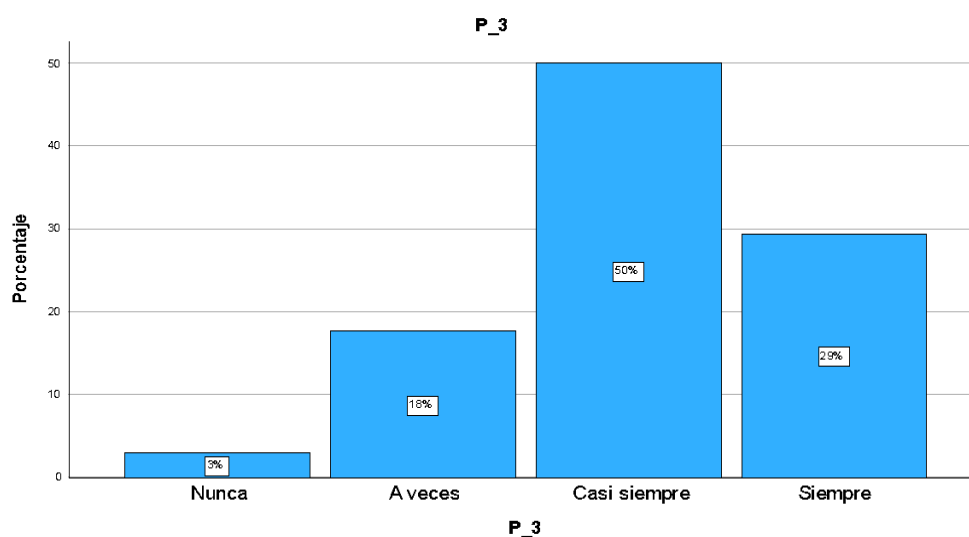
*Te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	6	18%	18%	21%
	Casi siempre	17	50%	50%	71%
	Siempre	10	29%	29%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: elaboración propia

**Figura 3**

*Te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 3 y en la Figura 3 que el 29% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre se aseguran de brindar datos correctos cuando se comunican, en contraste al 50% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 18% considera a veces y solo un 3% manifestó que nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados que casi siempre se aseguran de brindar datos correctos cuando se comunican.

**Pregunta 4:** ¿Mantienes una línea lógica y sueles terminar tus ideas de forma lógica?

**Tabla 11**

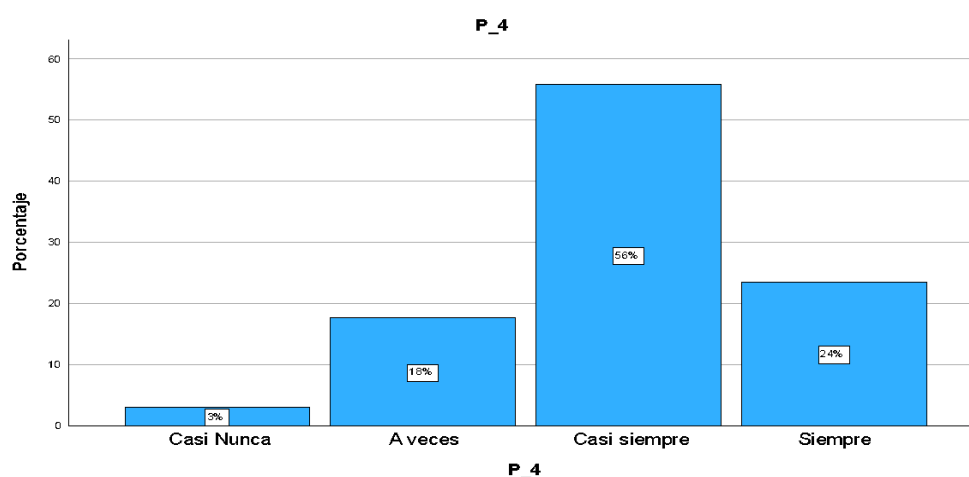
*Sueles terminar tus ideas de forma lógica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	6	18%	18%	21%
	Casi siempre	19	56%	56%	76%
	Siempre	8	24%	24%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4**

*Sueles terminar tus ideas de forma lógica*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 4 y en la Figura 4 que el 24% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre suelen terminar sus ideas de forma lógica, en contraste al 56% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 18% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados, casi siempre se aseguran de brindar datos correctos cuando se comunican.

**Dimensión 2: Resiliencia**

**Pregunta 5:** ¿Enfrentas los problemas laborales y mantienes una buena disposición ante los retos?

**Tabla 12**

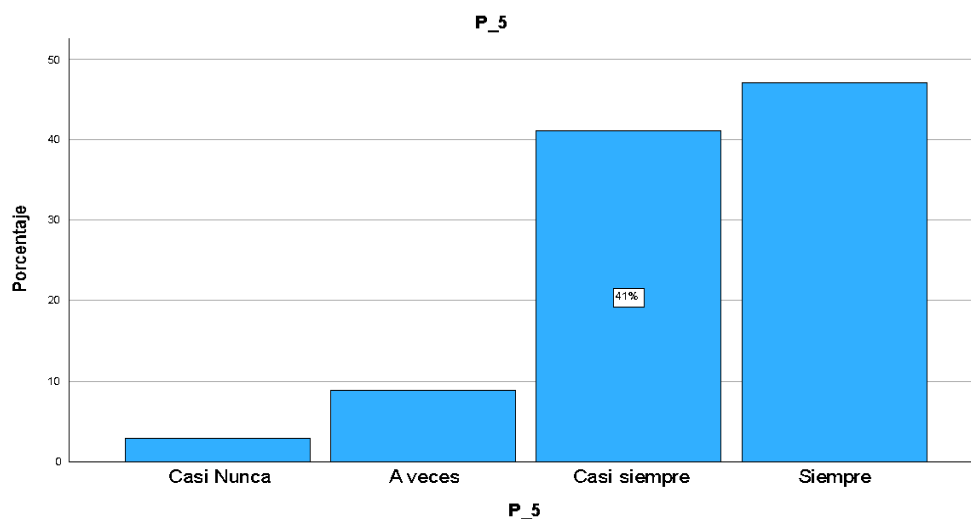
*Mantienes una buena disposición ante los retos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	3	9%	9%	12%
	Casi siempre	14	41%	41%	53%
	Siempre	16	47%	47%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 5**

*Mantienes una buena disposición ante los retos*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 5 y en la Figura 5 que el 47% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre mantienen una buena disposición ante los retos, en contraste al 41% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 9% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, siempre mantienen una buena disposición ante los retos.

**Pregunta 6:** ¿Te consideras capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia?

**Tabla 13**

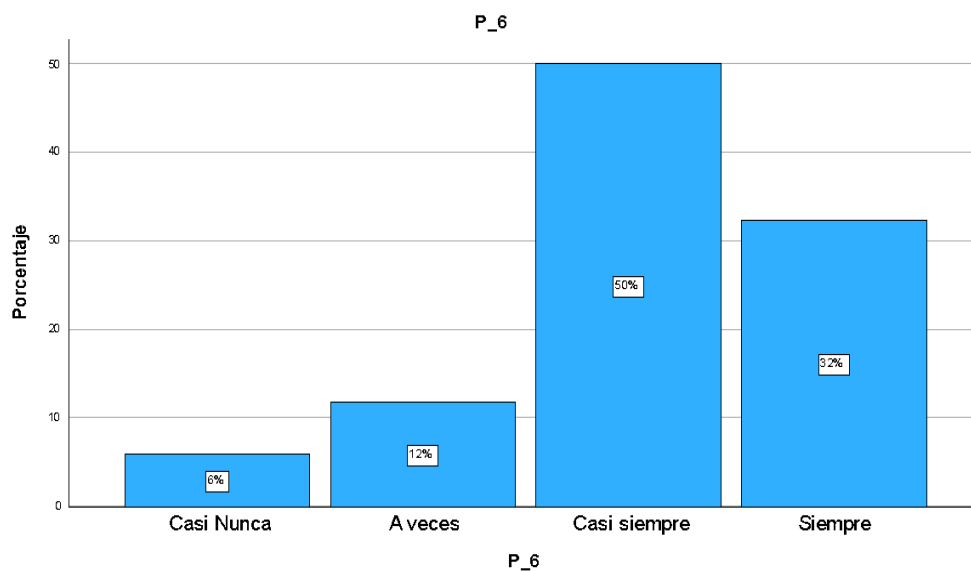
*Eres capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	6%	6%	6%
	A veces	4	12%	12%	18%
	Casi siempre	17	50%	50%	68%
	Siempre	11	32%	32%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 6**

*Eres capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 6 y en la Figura 6 que el 32% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre son capaz y sienten confianza al actuar por iniciativa propia, en contraste al 50% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 12% considera a veces y solo un 6% manifestó que casi nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, casi siempre son capaz y sienten confianza al actuar por iniciativa propia.

**Pregunta 7** ¿Trabajas día a día con responsabilidad y visualizas tu crecimiento dentro de la organización?

**Tabla 14**

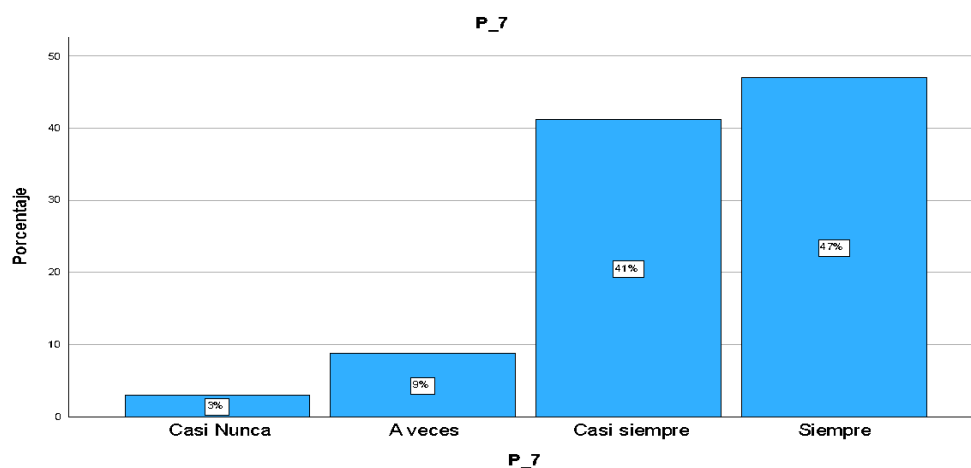
*Trabajas con responsabilidad y visualizas tu crecimiento en la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	3	9%	9%	12%
	Casi siempre	14	41%	41%	53%
	Siempre	16	47%	47%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 7**

*Trabajas con responsabilidad y visualizas tu crecimiento en la organización*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 7 y en la Figura 7 que el 47% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre trabajan con responsabilidad y visualizan su crecimiento en la organización, en contraste al 41% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 9% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, siempre trabajan con responsabilidad y visualizan su crecimiento en la organización.

**Pregunta 8** ¿Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia?

**Tabla 15**

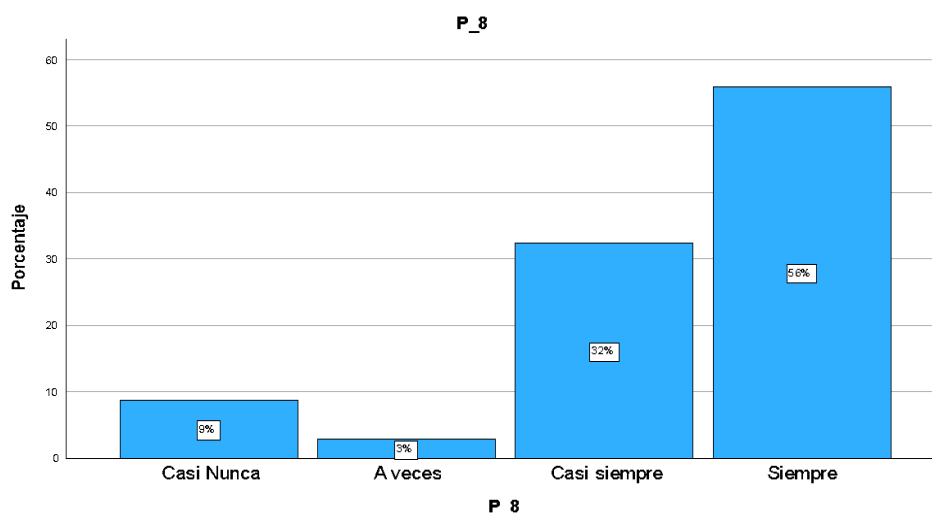
*Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	3	9%	9%	9%
	A veces	1	3%	3%	12%
	Casi siempre	11	32%	32%	44%
	Siempre	19	56%	56%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 8**

*Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 8 y en la Figura 8 que el 56% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre se adaptan fácilmente y aceptan nuevas formas de trabajar sin resistencia, en contraste al 32% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 3% considera a veces y solo un 9% manifestó que casi nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, siempre se adaptan fácilmente y aceptan nuevas formas de trabajar sin resistencia.

### Dimensión 3: Empatía

**Pregunta 9** ¿Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo?

**Tabla 16**

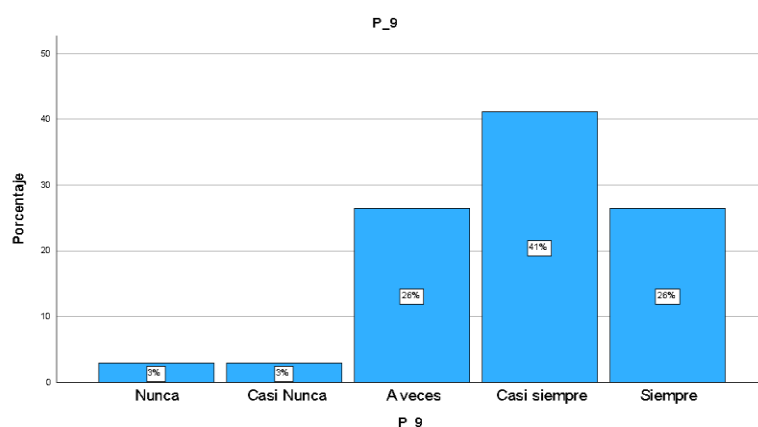
*Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	Casi Nunca	1	3%	3%	6%
	A veces	9	26%	26%	32%
	Casi siempre	14	41%	41%	74%
	Siempre	9	26%	26%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 9**

*Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 9 y en la Figura 9 que el 26% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre les interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo, en contraste al 41% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 26% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca y también nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, casi siempre les interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo.

**Pregunta 10** ¿Te sientes conforme con tu desempeño laboral?

**Tabla 17**

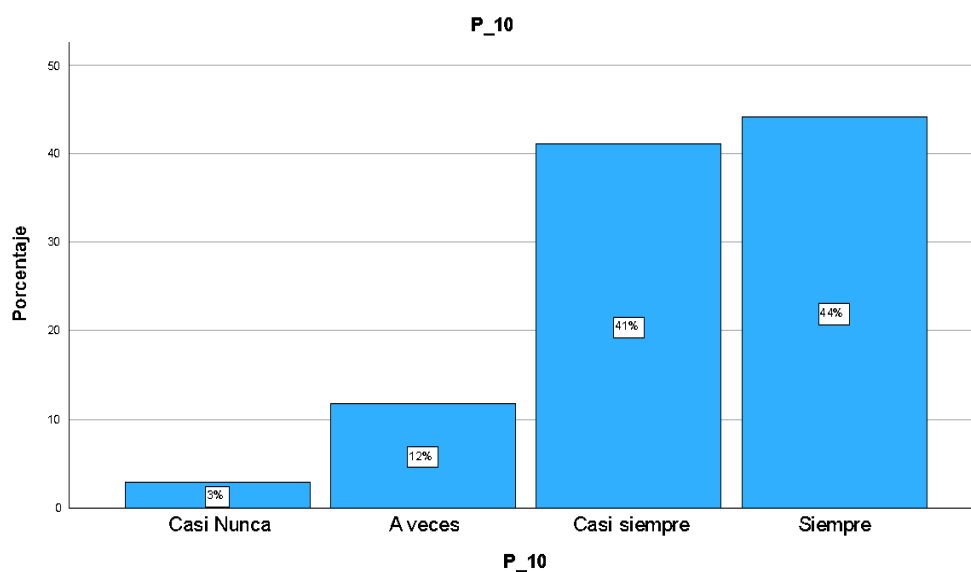
*Estás conforme con tu desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	4	12%	12%	15%
	Casi siempre	14	41%	41%	56%
	Siempre	15	44%	44%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 10**

*Estás conforme con tu desempeño laboral*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 10 y en la Figura 10 que el 44% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre están conforme con su desempeño laboral, en contraste al 41% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 12% considera a veces y solo un 3% manifestó que casi nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, siempre les interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo.

**Pregunta 11** ¿Respetas tus límites y tomas pausas necesarias durante la jornada laboral?

**Tabla 18**

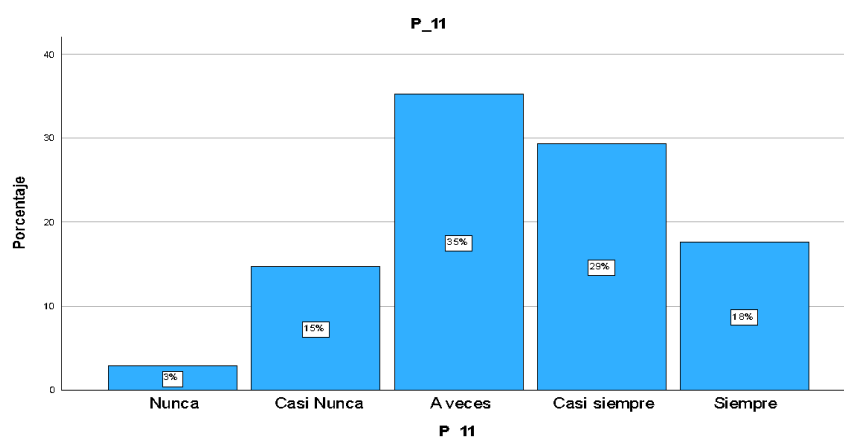
*Tomas pausas necesarias durante la jornada laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	Casi Nunca	5	15%	15%	18%
	A veces	12	35%	35%	53%
	Casi siempre	10	29%	29%	82%
	Siempre	6	18%	18%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11**

*Tomas pausas necesarias durante la jornada laboral*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 11 y en la Figura 11 que el 18% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre Toman pausas necesarias durante la jornada

laboral, en contraste al 29% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 35% considera a veces, solo un 15% manifestó que casi nunca y 3% manifestó que nunca, se deduce que la mayoría de los encuestados, a veces les interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo.

**Pregunta 12** ¿Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo?

**Tabla 19**

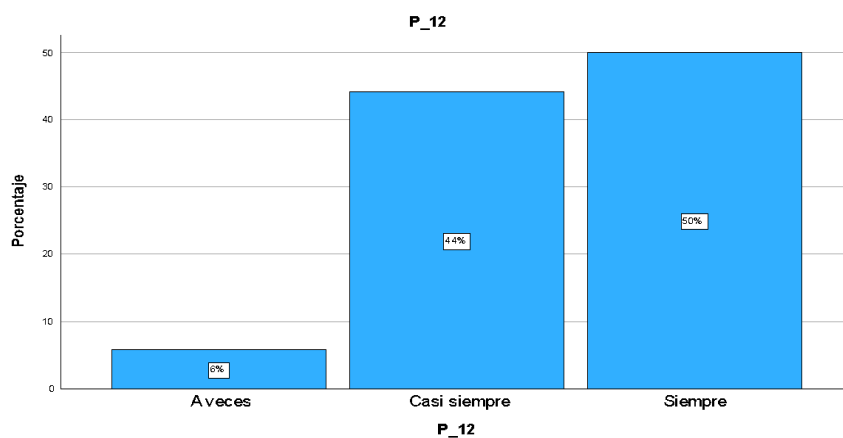
*Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	2	6%	6%	6%
	Casi siempre	15	44%	44%	50%
	Siempre	17	50%	50%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

**Figura 12**

*Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 12 y en la Figura 12 que el 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre buscan mejorar sus fortalezas en el trabajo, en contraste al 44% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 6%

considera a veces, se deduce que la mayoría de los encuestados, siempre les interesa buscar la mejora sus fortalezas en el trabajo.

## Variable 2: Satisfacción Laboral

### Dimensión 1: Relaciones Sociales

Pregunta 1 ¿Te sientes escuchado por tu jefe y valora tu trabajo?

**Tabla 20**

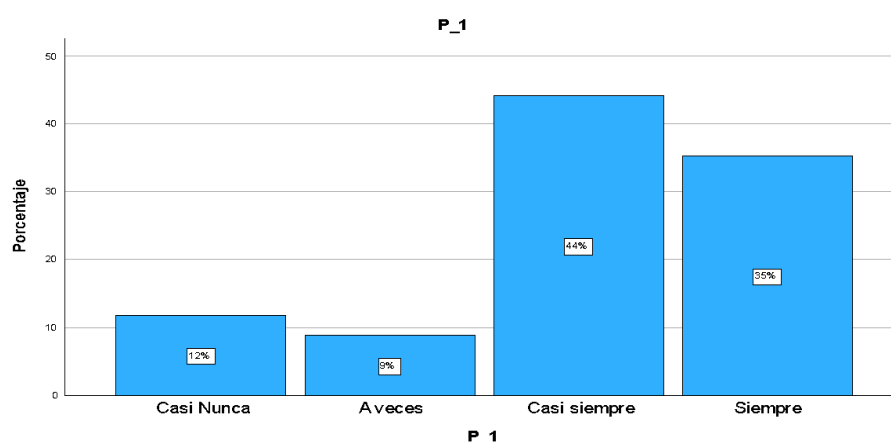
*Es práctico y te da confianza al ser escuchado por tu jefe en tu centro laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	4	12%	12%	12%
	A veces	3	9%	9%	21%
	Casi siempre	15	44%	44%	65%
	Siempre	12	35%	35%	100%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 13**

*Es práctico y te da confianza al ser escuchado por tu jefe en tu centro laboral.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 1 y en la Figura 1 que el 44% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre les resulta fácil y en confianza ser escuchado, también valorados, en contraste al 35% quienes indican que casi siempre, Por otro lado,

un 9% considera a veces y solo un 12% manifestó que casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados a casi siempre le es fácil y en confianza expresarse en conversaciones laborales.

**Pregunta 2** ¿Hay respeto y te llevas bien con tus compañeros de trabajo?

**Tabla 21**

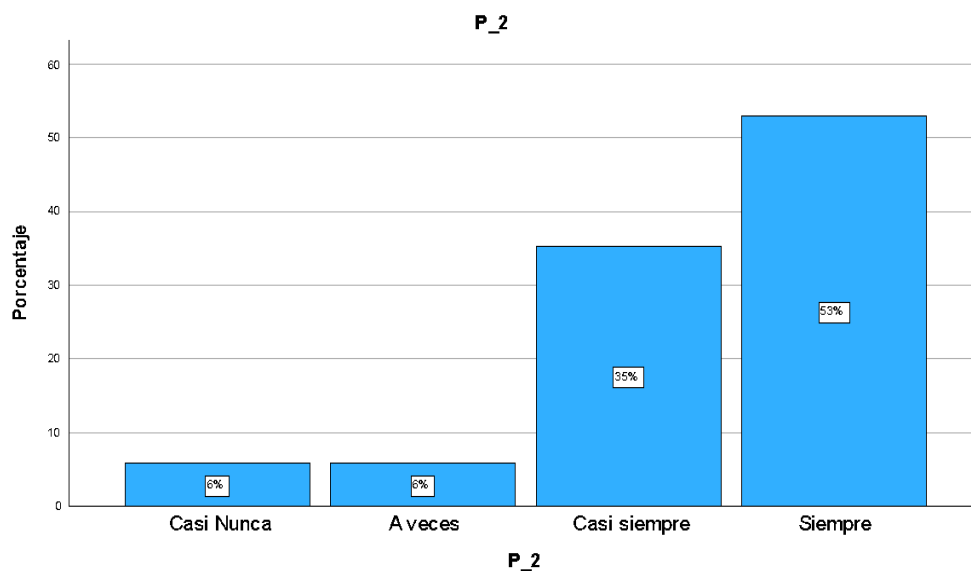
*Consideras el respeto y llevarte con tus compañeros.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	6%	6%	6%
	A veces	2	6%	6%	12%
	Casi siempre	12	35%	35%	47%
	Siempre	18	53%	53%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 14**

*Consideras el respeto y llevarte con tus compañeros.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 2 y en la Figura 2 que el 53% de los trabajadores encuestados consideran el respeto, en contraste al 35% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 6% considera a veces y solo un 6% manifestó que casi nunca, se deduce

que a la mayoría de los encuestados siempre le es fácil considerar el respeto y llevarse con sus compañeros.

**Pregunta 3** ¿Sientes que tu trabajo afecta tu vida y relación familiar?

**Tabla 22**

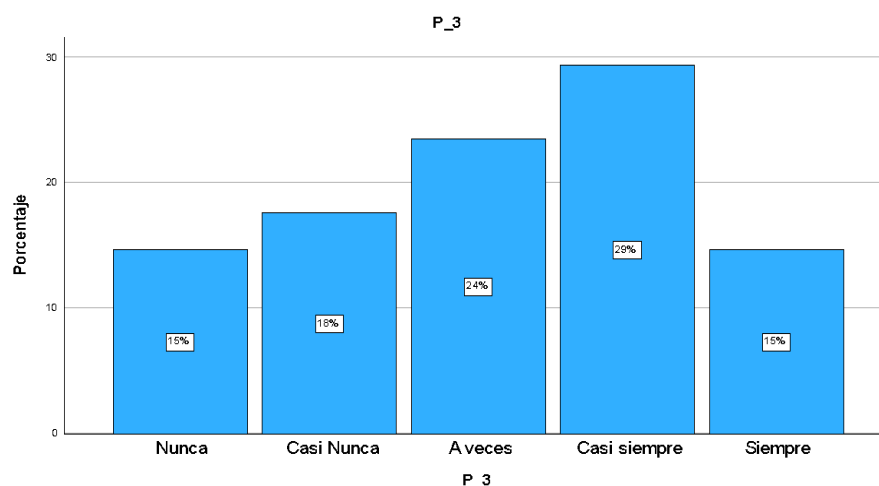
Tu trabajo afecta tu vida y relación con tu familia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	15%	15%	15%
	Casi Nunca	6	18%	18%	32%
	A veces	8	24%	24%	56%
	Casi siempre	10	29%	29%	85%
	Siempre	5	15%	15%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 15**

Tu trabajo afecta tu vida y relación con tu familia



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 3 y en la Figura 3 que el 29% de los trabajadores encuestados manifiestan que casi siempre les resulta afectar su trabajo y familia, en contraste al 24% quienes indican que a veces, Por otro lado, un 15% considera siempre y

solo un 18% manifestó que casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados a casi siempre le es un problema afectar ambos factores.

**Pregunta 4** ¿Te sientes satisfecho con el servicio que prestas al usuario?

**Tabla 23**

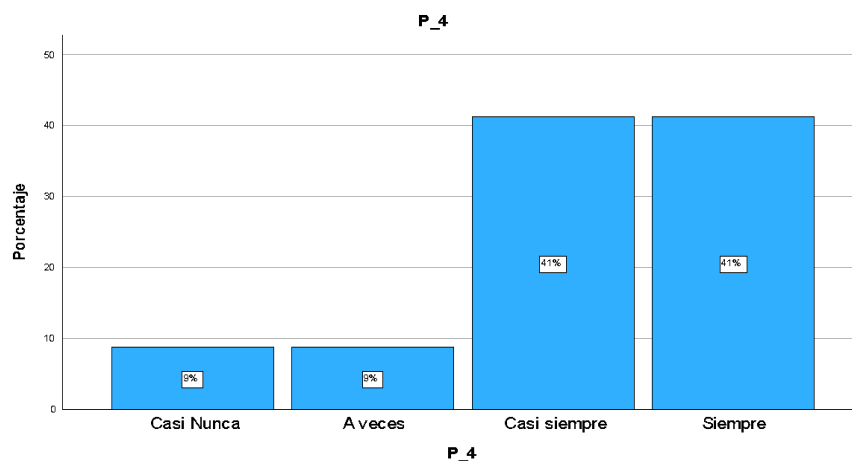
*Es satisfactorio el servicio que prestas al público.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	3	9%	9%	9%
	A veces	3	9%	9%	18%
	Casi siempre	14	41%	41%	59%
	Siempre	14	41%	41%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 16**

*Es satisfactorio el servicio que prestas al público*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 4 y en la Figura 4 en que el 41% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre y casi siempre les resulta fácil y satisfactorio el servicio que presta al público, Por otro lado, un 9% considera a veces y solo un 9% manifestó que casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados a casi siempre y siempre, es satisfactorio su servicio en centro de labores.

**Dimensión 2: Desempeño de Tareas**

**Pregunta 5** ¿Terminas la jornada laboral con cansancio físico?

**Tabla 24**

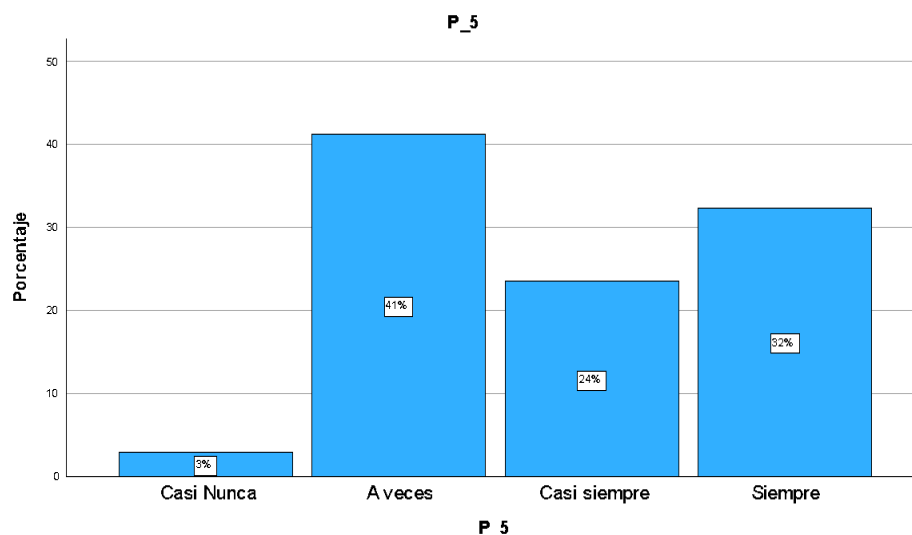
Te es fácil terminar la jornada laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	14	41%	41%	44%
	Casi siempre	8	24%	24%	68%
	Siempre	11	32%	32%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 17**

*Te es fácil terminar la jornada laboral.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 5 y en la Figura 5 que el 41% de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces, es fácil terminar la jornada laboral, en contraste al 32% quienes indican que siempre, Por otro lado, un 24% considera casi siempre y solo un 3% manifestó que casi nunca, se indica que es fácil hacer el término de su jornada laboral.

**Pregunta 6** ¿Sientes carga mental, tu trabajo requiere concentración constante?

**Tabla 25**

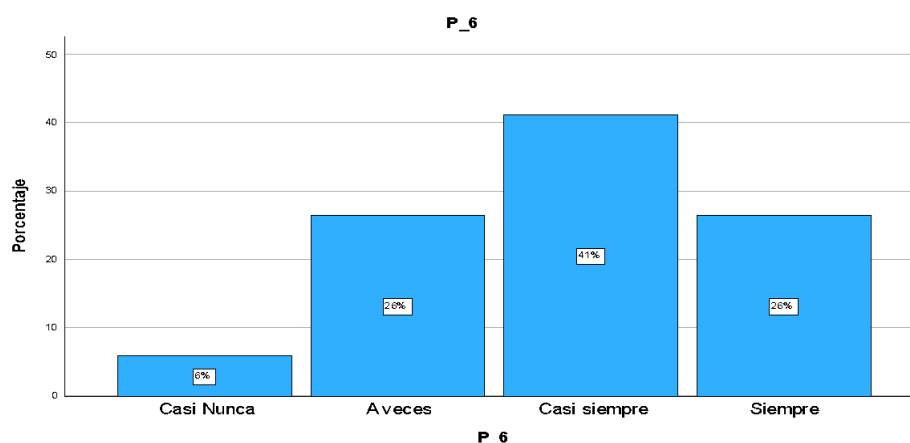
Requieres de concentración constante en tu centro de labores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	6%	6%	6%
	A veces	9	26%	26%	32%
	Casi siempre	14	41%	41%	74%
	Siempre	9	26%	26%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18**

Requieres de concentración constante en tu centro de labores.



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 6 y en la Figura 6 que el 41% de los trabajadores encuestados requieren de concentración constante en tu centro de labores, en contraste al 26% quienes indican que casi siempre y a veces, Por otro lado, un 6% considera casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados a casi siempre necesitan de concentración constante.

**Pregunta 7** ¿Evitas errores frecuentes en las actividades de tu trabajo?

**Tabla 26**

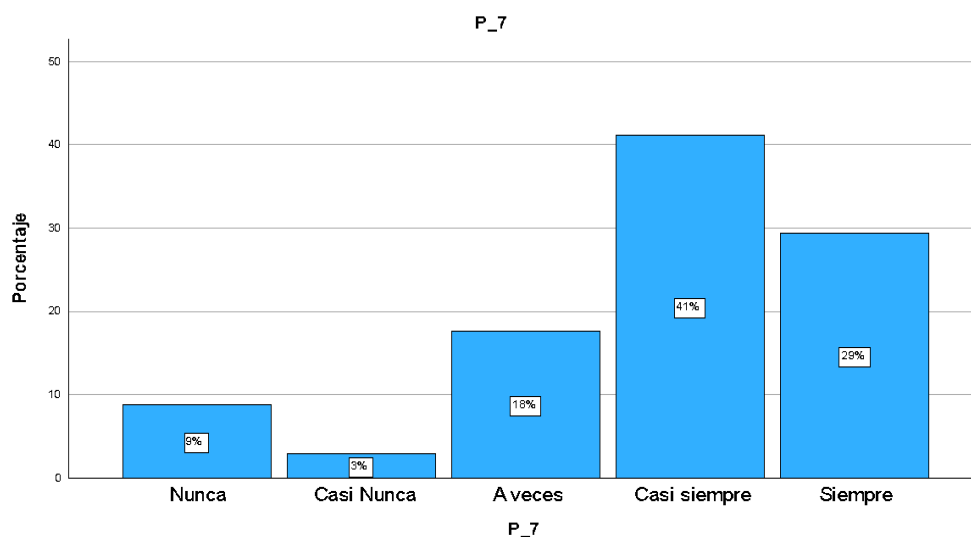
Te es fácil evitar errores con las actividades laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	9%	9%	9%
	Casi Nunca	1	3%	3%	12%
	A veces	6	18%	18%	29%
	Casi siempre	14	41%	41%	71%
	Siempre	10	29%	29%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 19**

*Te es fácil evitar errores con las actividades laborales.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 7 y en la Figura 7 que el 41% de los trabajadores encuestados casi siempre es fácil evitar errores con las actividades laborales, en contraste al 29% quienes indican que siempre, Por otro lado, un 18% considera a veces y solo un 9% manifestó que nunca y 3% casi nunca, se deduce que a la mayoría de los encuestados a casi siempre le es fácil evitar los errores con las actividades laborales.

**Pregunta 8** ¿Aportas significativamente a los resultados del equipo de tu trabajo?

**Tabla 27**

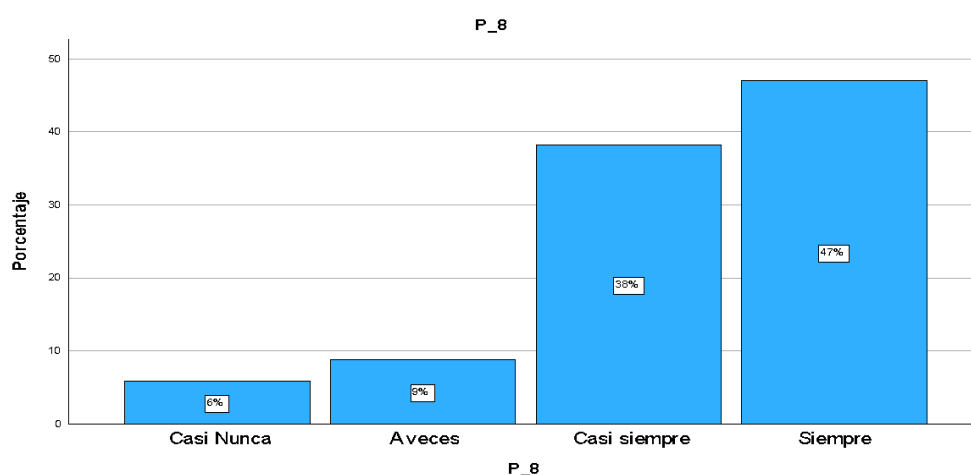
Manejas aporte frecuente a los resultados del equipo de tu trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	6%	6%	6%
	A veces	3	9%	9%	15%
	Casi siempre	13	38%	38%	53%
	Siempre	16	47%	47%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 20**

*Manejas aporte frecuente a los resultados del equipo de tu trabajo.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 8 y en la Figura 8 que el 47% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre, maneja aportes frecuentes a los resultados, en contraste al 38% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 9% considera a veces y solo un 6% manifestó que casi nunca, se maneja aporte en base a los resultados del equipo de trabajo.

**Pregunta 9** ¿Hay armonía y el ambiente laboral es agradable para ti?

**Tabla 28**

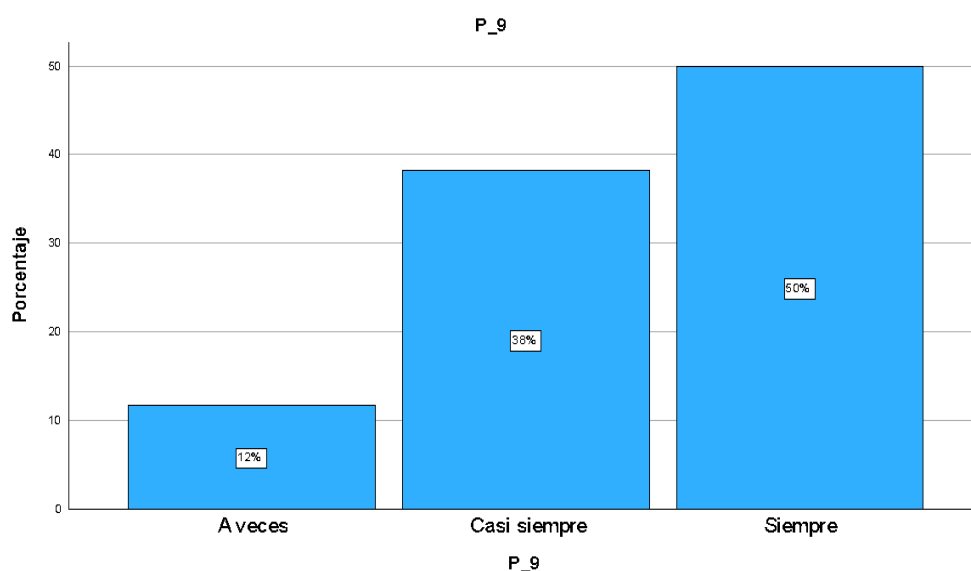
*Te encuentras con armonía y valores en tu ambiente laboral.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	4	12%	12%	12%
	Casi siempre	13	38%	38%	50%
	Siempre	17	50%	50%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 21**

*Te encuentras con armonía y valores en tu ambiente laboral*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 9 y en la Figura 9 que el 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre, encuentran con armonía y valores del ambiente laboral, en contraste al 38% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 12% considera a veces, se deduce que a la mayoría de los encuestados siempre encuentran con armonía y valores al ambiente laboral.

**Pregunta 10** ¿El equipamiento de trabajo es adecuado y actualizado de última generación?

**Tabla 29**

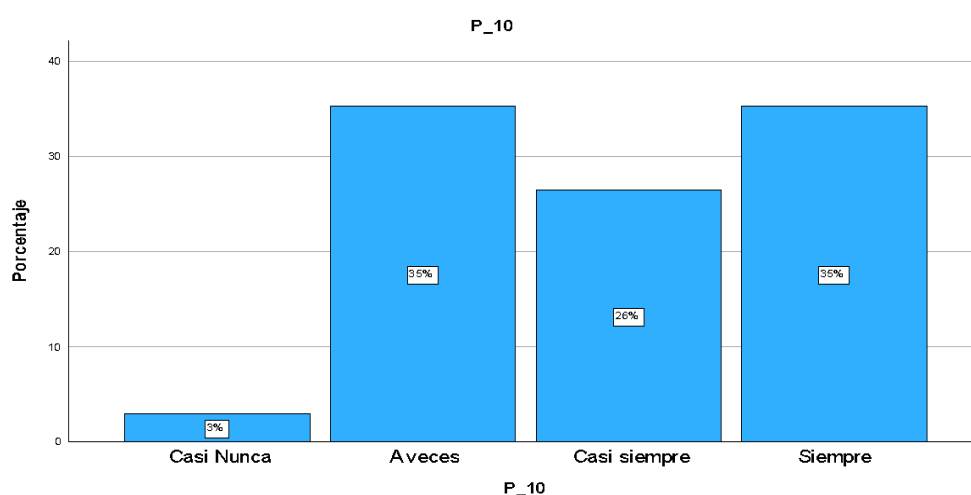
*Los equipos generales es el debido en base a última generación.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3%	3%	3%
	A veces	12	35%	35%	38%
	Casi siempre	9	26%	26%	65%
	Siempre	12	35%	35%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 22**

*Los equipos generales es el debido en base a última generación.*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 10 y en la Figura 10 que el 35% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre y a veces los equipos generales es el debido en base a última generación, en contraste al 26% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 3% considera casi nunca, debido al equipamiento de trabajo que manejan al ser el adecuado y última generación.

**Pregunta 11** ¿Consideras justa la duración de jornada laboral?

**Tabla 30**

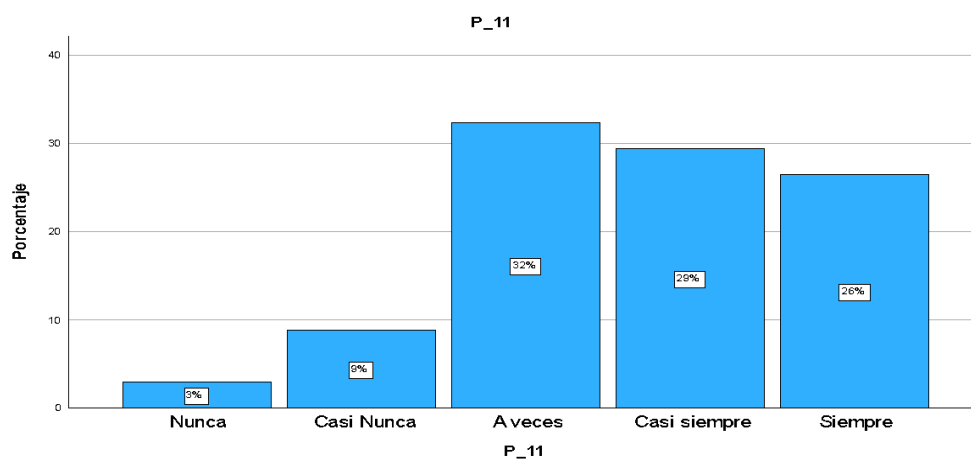
*Es considerable la duración de jornada laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	Casi Nunca	3	9%	9%	12%
	A veces	11	32%	32%	44%
	Casi siempre	10	29%	29%	74%
	Siempre	9	26%	26%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 23**

*Es considerable la duración de jornada laboral*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 11 y en la Figura 11 que el 32% de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces es considerable la duración de jornada laboral, en contraste al 29% quienes indican que casi siempre, Por otro lado, un 26% considera siempre, adicional un 9% manifestó que casi nunca y 3% nunca, considerando la duración de jornada laboral.

**Pregunta 12** ¿Consideras justa la duración de la jornada laboral?

**Tabla 31**

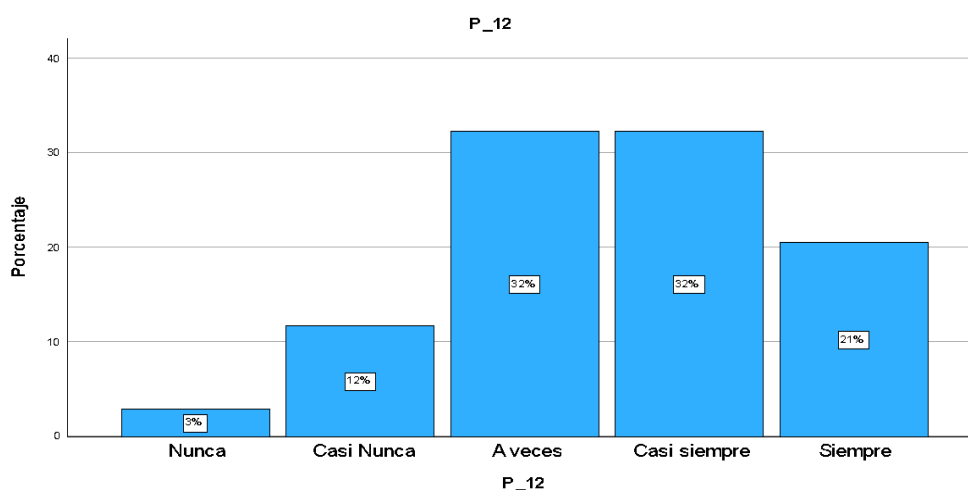
*Te es fácil la duración de la jornada laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3%	3%	3%
	Casi Nunca	4	12%	12%	15%
	A veces	11	32%	32%	47%
	Casi siempre	11	32%	32%	79%
	Siempre	7	21%	21%	100%
	Total	34	100%	100%	

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 24**

*Te es fácil la duración de la jornada laboral*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se aprecia en la Tabla 12 y en la Figura 12 que el 32% de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces y casi siempre es considerable la duración de jornada laboral, en contraste el 21% quienes indican que siempre, Por otro lado, un 12% considera casi nunca, adicional un 3% manifestó que nunca, considerando justa la duración de jornada laboral.

## V1. HABILIDADES BLANDAS

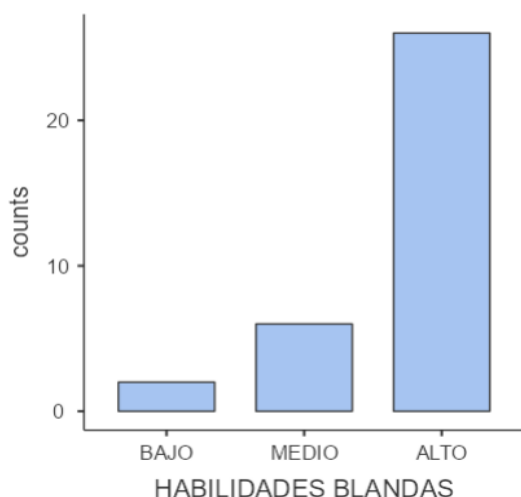
**Tabla 32**

*Habilidades Blandas*

HAB. BLANDAS	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	2	5.9 %	5.9 %
MEDIO	6	17.6 %	23.5 %
ALTO	26	76.5 %	100.0 %

**Figura 25**

*Habilidades Blandas*



**Interpretación:** El 5.9% respondió que las habilidades blandas son bajas, el 17.6% que son regulares y el 76.5% que son altas, debido a que los colaboradores en su mayoría presentan buena disposición para trabajar en equipo, comunicar sus ideas y adaptarse a diferentes situaciones, aunque aún existen algunos casos que requieren reforzar estas capacidades. Se recomienda continuar fortaleciendo las habilidades blandas a través de talleres de trabajo en equipo, liderazgo y gestión emocional, con énfasis en los colaboradores que obtuvieron resultados bajos y medios, para lograr un equipo más sólido y resiliente.

### V1D1. COMUNICACIÓN

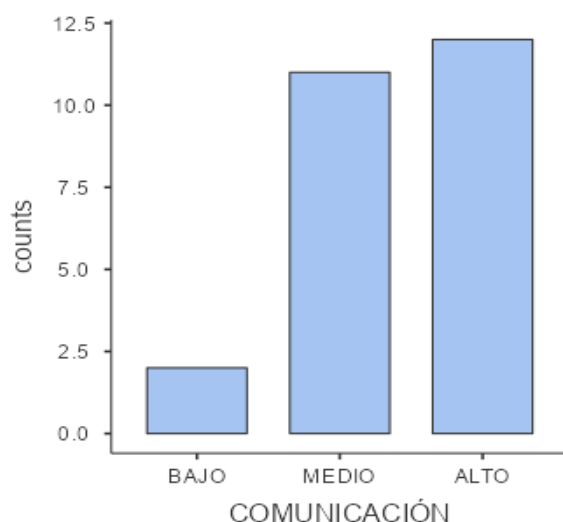
**Tabla 33**

*Comunicación*

COMUNICACIÓN	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	2	5.9 %	5.9 %
MEDIO	12	35.3 %	41.2 %
ALTO	20	58.8 %	100.0 %

**Figura 26**

*Comunicación*



**Interpretación;** El 5.9% respondió que la comunicación es baja, el **35.3%** que es regular y el **58.8%** indicó que es buena, debido a que existen espacios informales donde se comparten ideas, pero aún faltan mecanismos formales y constantes para asegurar una comunicación clara, oportuna y directa entre todos los niveles de la organización. Se recomienda a la institución implementar reuniones periódicas de retroalimentación y talleres de comunicación asertiva, que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y la transmisión adecuada de información entre colaboradores.

## V1D2. RESILIENCIA

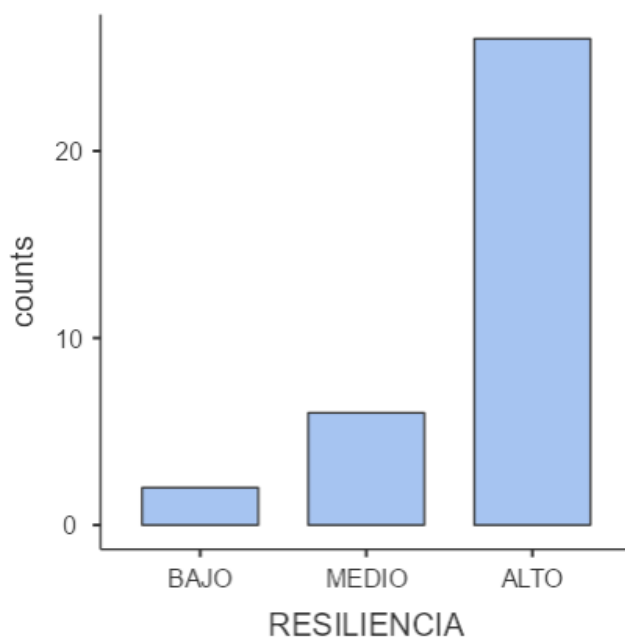
**Tabla 34**

*Resiliencia*

RESILIENCIA	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	2	5.9 %	5.9 %
MEDIO	6	17.6 %	23.5 %
ALTO	26	76.5 %	100.0 %

**Figura 27**

*Resiliencia*



**Interpretación:** El **5.9%** respondió que la resiliencia es baja, el **17.6%** que es regular y el **76.5%** que es adecuada, debido a que algunos colaboradores logran adaptarse y mantener el compromiso ante situaciones difíciles, sin embargo, otros manifiestan dificultades para afrontar el estrés laboral y los cambios en las funciones asignadas. Se recomienda realizar capacitaciones en manejo de estrés y resiliencia laboral, además de propiciar espacios de diálogo donde los colaboradores puedan expresar sus preocupaciones y recibir acompañamiento emocional oportuno.

### V1D3. EMPATÍA

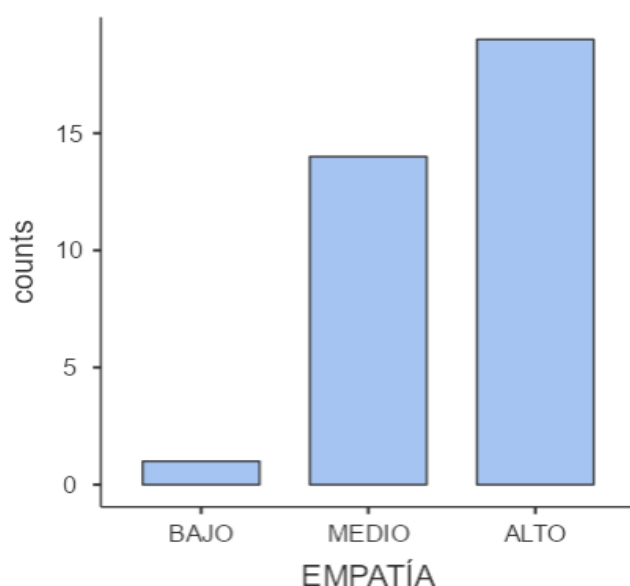
**Tabla 35**

*Empatía*

EMPATÍA	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	1	2.9 %	2.9 %
MEDIO	14	41.2 %	44.1 %
ALTO	19	55.9 %	100.0 %

**Figura 28**

*Empatía*



**Interpretación:** El 2.9% respondió que la empatía es baja, el 41.2% que es regular y el 55.9% que es alta, debido a que la mayoría de los colaboradores demuestran interés por las necesidades y sentimientos de sus compañeros, mostrando disposición para apoyarse mutuamente en las labores diarias. Se recomienda seguir incentivando acciones de integración y reconocimiento a los colaboradores que fomenten un ambiente de respeto, apoyo y solidaridad dentro del área laboral.

**V2. SATISFACCIÓN LABORAL**

**Tabla 36**

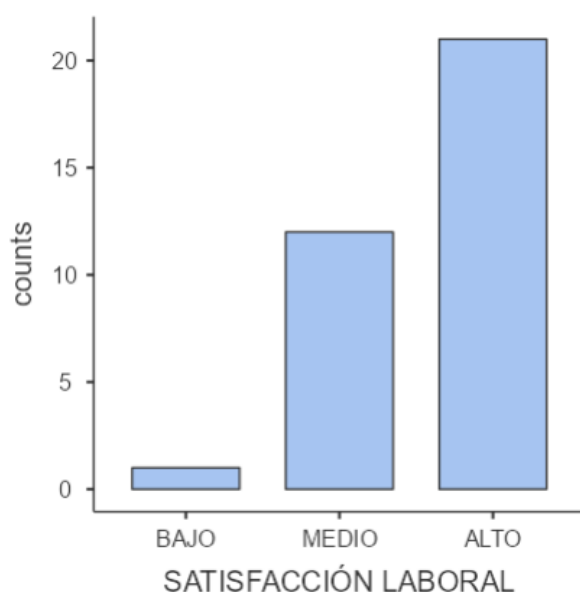
*Satisfacción Laboral*

SAT.LABORAL	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	1	2.9 %	2.9 %
MEDIO	12	35.3 %	38.2 %
ALTO	21	61.8 %	100.0 %

**Figura 29**

*Satisfacción Laboral*

**SATISFACCIÓN LABORAL**



**Interpretación:** El **2.9%** respondió que la satisfacción laboral es baja, el **35.6%** que es regular y el **61.8%** que es alta, debido a que varios colaboradores se sienten cómodos en su entorno de trabajo, aunque existe un porcentaje importante que manifiesta insatisfacción con aspectos como la infraestructura, la organización de tareas y el acceso a recursos. Se recomienda mejorar progresivamente las condiciones laborales, revisar la carga de trabajo asignada y generar oportunidades de participación y reconocimiento al personal, para elevar los niveles de satisfacción.

## V2D1. RELACIONES SOCIALES

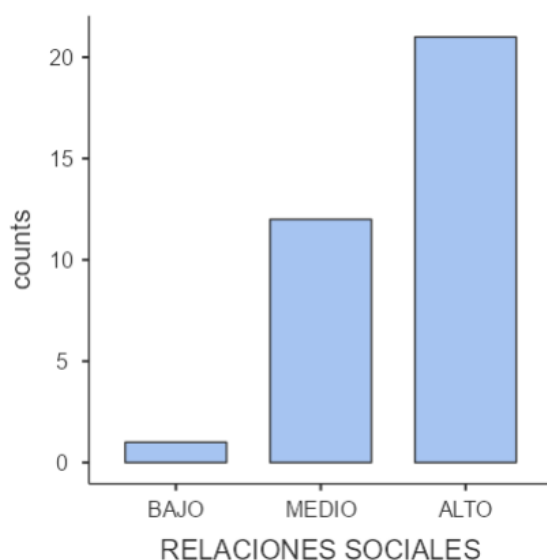
**Tabla 37**

*Relaciones Sociales*

REL.SOCIALES	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	1	2.9 %	2.9 %
MEDIO	12	35.3 %	38.2 %
ALTO	21	61.8 %	100.0 %

**Figura 30**

*Relaciones Sociales*



**Interpretación:** El **2.9%** respondió que las relaciones sociales son malas, el **35.3%** que son regulares y el **61.8%** que son buenas, debido a que existe compañerismo y respeto entre los colaboradores, quienes mantienen una buena interacción tanto dentro como fuera de su entorno laboral. Se recomienda organizar jornadas de integración y actividades recreativas que refuercen los lazos de amistad y convivencia laboral, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

## V2D2. DESEMPEÑO DE TAREAS

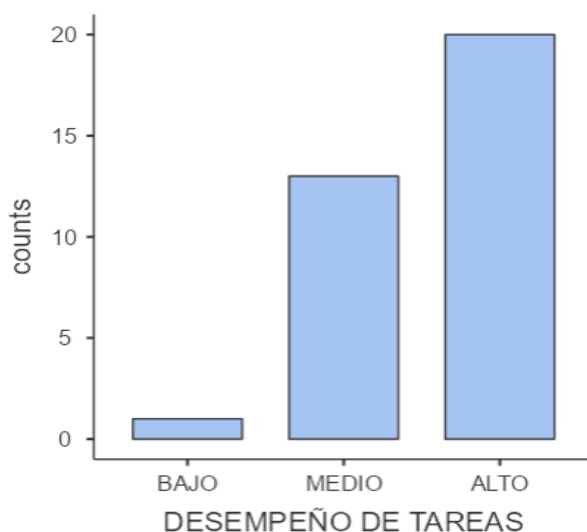
**Tabla 38**

*Desempeño de Tareas*

DES. DE TAREAS	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
BAJO	1	2.9 %	2.9 %
MEDIO	13	38.2 %	41.2 %
ALTO	20	58.8 %	100.0 %

**Figura 31**

*Desempeño de Tareas*



**Interpretación;** El **2.9%** respondió que su desempeño de tareas es bajo, el **38.2%** que es regular y el **58.8%** que es bueno, debido a que la mayoría de los colaboradores cumplen con sus funciones en los tiempos establecidos, aunque algunos presentan dificultades para organizar adecuadamente sus actividades diarias. Se recomienda capacitar al personal en gestión del tiempo y planificación de actividades, así como implementar cronogramas de trabajo semanales que permitan mejorar la organización y priorización de tareas.

### V2D3. PUESTO DE TRABAJO

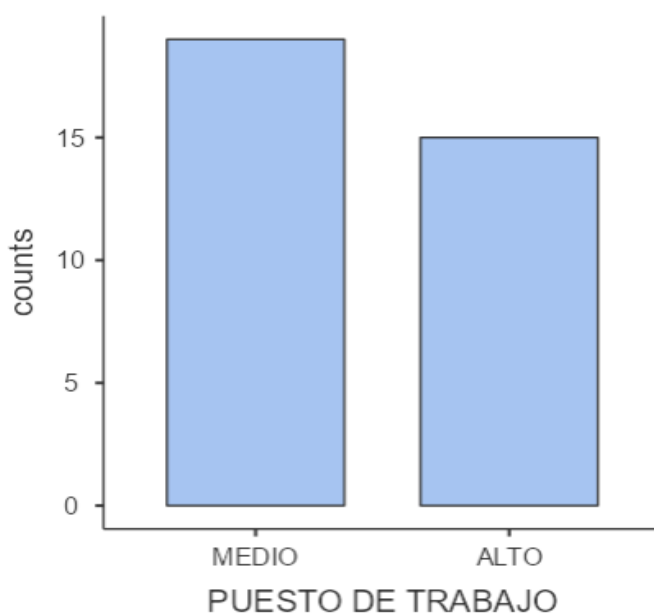
**Tabla 39**

*Puesto de Trabajo*

PUESTO TRABAJO	FRECUENCIAS	% Total	% Acumulado
MEDIO	19	55.9 %	55.9 %
ALTO	15	44.1 %	100.0 %

**Figura 32**

*Puesto de Trabajo*



**Interpretación:** El 55.9% respondió que las condiciones de su puesto de trabajo son regulares y el 44.1% que son adecuadas, debido a que, si bien se cuenta con los recursos mínimos necesarios, aún existen limitaciones en infraestructura, mobiliario y equipamiento para un óptimo desempeño. Se recomienda realizar un diagnóstico sobre las condiciones físicas y materiales de los puestos de trabajo y, en función de ello, gestionar la mejora progresiva de ambientes, mobiliario y recursos de oficina para garantizar un entorno laboral más cómodo y funcional.

#### 4.2. Análisis de resultados inferenciales

##### Hipótesis general

**Paso 1:** Planteamiento de la hipótesis

**Ho:** Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco,2025

**Ha:** Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco,2025

**Selecciona nivel de significancia:** 95% de aceptación y 5% de error máximo permitido (0.05)

##### Regla de decisión:

Si p-valor > 0.05 Acepta Ho y Rechaza la Ha.

Si p-valor < 0.05 Rechazo Ho y Acepta la Ha.

##### Figura

Coeficiente de correlación de Rho Spearman según las variables Habilidades blandas y Satisfacción laboral.

**Tabla 40**

Coeficiente de correlación

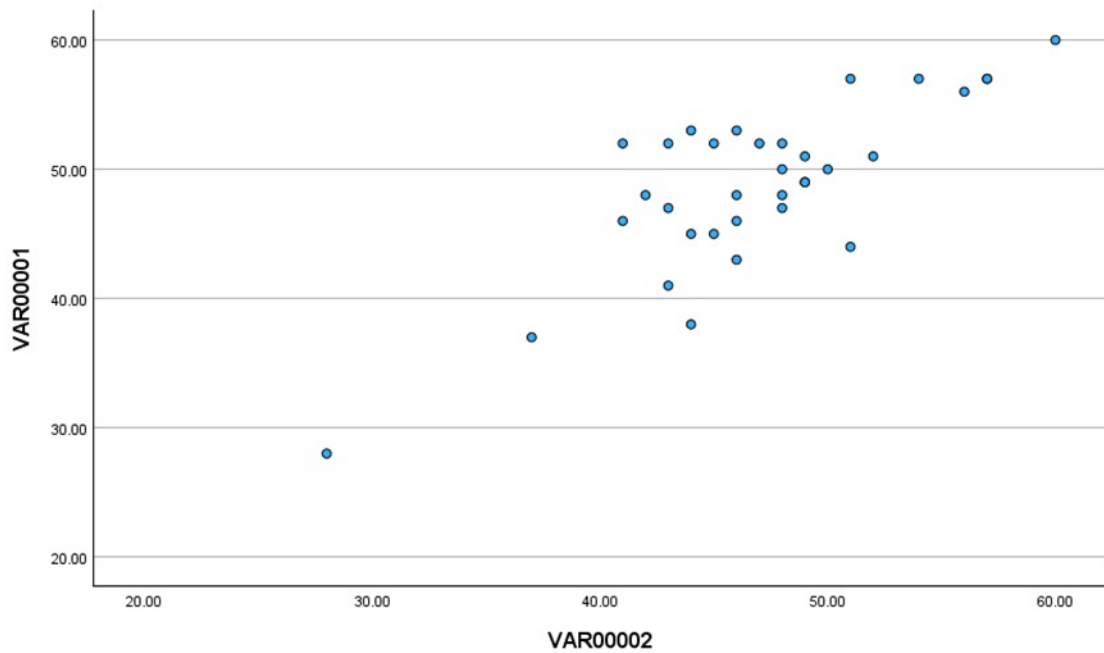
*Correlaciones*

			VAR00001	VAR00002
Rho de Spearman	VAR00001	Coeficiente de correlación	1.000	.603**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	34	34
	VAR00002	Coeficiente de correlación	.603**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	34	34

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

**Figura 33**

Coeficiente de correlación



Con un nivel de confianza de 95% y un valor de Sig.= 0.05, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna. Por tanto, las habilidades blandas si se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

## V. SUSTENTO DEL MERCADO

### 5.1. Alcance esperado del mercado

La propuesta de capacitación sobre habilidades blandas para mejorar la satisfacción de los colaboradores, tiene un alcance local dentro del sector público, específicamente va dirigida a los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco durante el año 2025. Se espera que los resultados de la investigación contribuyan a mejorar la gestión del talento humano dentro de la entidad y sirvan como modelo para otras instituciones públicas. A mediano plazo, la propuesta podría ampliarse hacia otros organismos gubernamentales de la región o del país, generando un impacto positivo en la calidad del servicio público..

### 5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora

El mercado objetivo real está conformado por los trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, quienes desempeñan funciones administrativas y operativas. Este grupo representa un segmento clave dentro del sistema público regional, ya que su nivel de satisfacción influye directamente en la productividad y la eficiencia institucional. El mercado potencial incluye a otros servidores públicos y entidades estatales interesadas en fortalecer las competencias blandas de su personal.

**Tabla 41**

*Contexto de mercado*

Elementos	Descripción
<b>Entorno institucional</b>	El sector público regional opera bajo un marco normativo rígido y procedimientos establecidos, lo que exige que los servidores desarrollen habilidades para adaptarse a cambios administrativos, gestionar presiones laborales y mantener relaciones efectivas en equipos de trabajo
<b>Demanda de desarrollo de competencias</b>	Existe una necesidad de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de habilidades blandas como resiliencia, comunicación, liderazgo y trabajo en equipo. para

	mejorar la necesidad de mejorar la calidad del clima laboral y reducir niveles de estrés y rotación.
<b>Segmento real del mercado</b>	El mercado potencial abarca a otros servidores públicos de gobiernos regionales, municipalidades y entidades estatales que buscan implementar estrategias para el desarrollo de competencias blandas y la mejora de la satisfacción laboral. donde se genera oportunidades para replicar los resultados de la investigación en un espectro más amplio del aparato estatal
<b>Tendencias y expectativas</b>	Las instituciones públicas muestran un interés creciente por incorporar enfoques modernos de gestión del talento humano, priorizando el bienestar psicológico, la adaptabilidad y el fortalecimiento de capacidades blandas. Esto genera un entorno favorable para investigaciones que aporten evidencia y herramientas que mejoren la experiencia laboral de los servidores

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 42**

*Cliente potencial: Empresa*

Elementos	Descripción
<b>Tipo de cliente</b>	El cliente potencial está integrado por instituciones públicas de diferentes niveles del Estado peruano ya que estos organismos comparten necesidades similares en términos de gestión del talento humano y fortalecimiento de competencias blandas
<b>Necesidades del cliente</b>	Los clientes potenciales buscan mejorar aspectos relacionados a Desarrollo de habilidades blandas, Aumento de la satisfacción laboral, Reducción del estrés, rotación y conflictos laborales, Mejoramiento del clima organizacional, Modernización de la gestión pública donde estas necesidades surgen de las exigencias actuales de profesionalización y desempeño del aparato estatal.
<b>Características del cliente</b>	Características del cliente potencial: Estructura jerárquica formal y procedimientos regulados, Dependencia de equipos multidisciplinarios que requieren alto nivel de coordinación, Limitaciones de recursos que hacen necesario optimizar el rendimiento humano, Interés creciente por implementar políticas de capacitación y evaluaciones de clima laboral, Exposición constante a presiones administrativas, cambios normativos y demandas ciudadanas por lo tanto la

	resiliencia y otras habilidades blandas se convierten en componentes fundamentales del desempeño laboral
<b>Problemas que enfrenta</b>	Los clientes potenciales suelen afrontar desafíos como: Niveles variables de satisfacción y motivación entre los servidores públicos, Dificultades de adaptación frente a reformas y nuevos procesos, Altos niveles de estrés laboral y desgaste emocional, Deficiencias en comunicación interna o liderazgo.
<b>Expectativas del cliente</b>	El cliente potencial espera recibir: Información basada en evidencia sobre cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño, Estrategias aplicables para mejorar la satisfacción laboral, Modelos, instrumentos o metodologías replicables en diferentes entidades del Estado, esto convierte a la investigación en un recurso valioso para la toma de decisiones.
<b>Oportunidades de intervención</b>	El cliente potencial representa una oportunidad para: Implementar diagnósticos de habilidades y satisfacción laboral, Desarrollar programas de capacitación centrados en resiliencia y bienestar, Diseñar políticas integrales de gestión del talento humano, Replicar o ampliar los resultados de la investigación en otras instituciones públicas del país

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Descripción de la propuesta de innovación o del modelo de negocio.

#### 5.3.1. Diagnóstico situacional

Tabla 43

*Diagnostico situacional*

Análisis	Descriptor
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve el fortalecimiento de las habilidades blandas como herramienta estratégica para mejorar la satisfacción laboral y la productividad institucional.</li> <li>- Se cuenta con disponibilidad de información y acceso a los trabajadores nombrados del Gobierno Regional de Pasco.</li> <li>- El estudio coincide con los lineamientos del Plan Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PCM, 2021).</li> <li>- Impacto potencial en la gestión institucional, Los resultados pueden servir como base para elaborar programas de capacitación y bienestar laboral.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés creciente en el desarrollo del talento humano público, donde, se prioriza la gestión por competencias y el bienestar del servidor público.</li> </ul>

- 
- Disponibilidad de programas de capacitación financiados por el Estado habiendo la posibilidad de aplicar los resultados en talleres o programas de desarrollo institucional.
  - Avance tecnológico y digitalización, existiendo la facilidad de aplicación de encuestas, capacitaciones y monitoreo de resultados.
  - Respaldo por el Plan de Desarrollo Regional Concertado y las metas de la Agenda 2030.
- Debilidades**
- Limitaciones en recursos financieros y logísticos para ejecutar actividades de capacitación o intervención práctica.
  - Resistencia al cambio organizacional donde algunos trabajadores o directivos podrían mostrar poco interés en modificar hábitos laborales o desarrollar nuevas habilidades.
  - Escasa cultura de evaluación del desempeño basada en habilidades blandas.
  - Dependencia institucional donde la implementación de recomendaciones puede estar condicionada a decisiones de los niveles jerárquicos superiores.
- Amenazas**
- Cambios políticos o administrativos que pueden afectar la continuidad del proyecto o el apoyo institucional.
  - Falta de políticas estables de gestión del talento humano en el sector público regional.
  - Posible desmotivación del personal por condiciones estructurales (salarios, burocracia, carga laboral).
  - Limitada inversión en formación del personal público en regiones alejadas como Pasco

---

Fuente: Elaboración propia

### **5.3.2. Propuesta de valor**

El valor que entregamos es un entorno de trabajo más humano, colaborativo y satisfactorio, que mejora el bienestar de los servidores y, al mismo tiempo, la eficiencia y la imagen institucional del Gobierno Regional de Pasco, la presencia de bajas o insuficientes habilidades blandas que están asociadas a una baja o media satisfacción laboral, generando un ambiente de trabajo poco favorable. Satisfacemos la necesidad de contar con servidores más competentes emocional y socialmente, que trabajen en un ambiente más positivo, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral y mejor desempeño institucional. Satisfacemos la necesidad de contar con servidores más competentes emocional y socialmente, que trabajen en un ambiente más positivo, lo que se traduce en mayor satisfacción laboral y mejor desempeño institucional.

### **5.3.3. Fuentes de ingresos**

Estarán dispuestos a pagar porque la propuesta soluciona problemas reales de gestión de personas y se traduce en mejoras en el desempeño, la convivencia laboral y la imagen institucional, las organizaciones pagan por capacitaciones aisladas en temas de liderazgo, trabajo en equipo, atención al cliente, consultorías en clima laboral, cultura organizacional o reestructuración institucional, talleres motivacionales o de coaching para sus trabajadores. Las instituciones pagan por eventos puntuales, mediante contratos de servicio, con recursos de capacitación y alternativas para la forma de pagos más atractiva y flexible para los futuros clientes por paquete integral, por fases o módulos, por suscripción o mantenimiento y por resultados e indicadores.

### **5.3.4. Canales de distribución**

Los clientes prefieren ser conectados con canales formales, institucionales y de fácil acceso como la comunicación institucional oficial, reuniones presenciales o virtuales de coordinación, intranet institucional y Mensajería interna WhatsApp institucional. Asimismo, los canales que mejor funcionan es la Comunicación institucional formal (correo, memorandos) porque es obligatorio revisarla, donde tiene carácter oficial, genera validación dentro de la estructura pública. No obstante el canal más barato es Correo electrónico institucional ya que requiere menos inversión.

### **5.3.5. Estrategia de penetración en el mercado**

Se logrará mediante estrategias enfocadas en legitimidad institucional, demostración de beneficios y facilidad de acceso a presentación formal del proyecto ante la Alta Dirección y Recursos Humanos, evidencia de resultados esperados, acceso sencillo a los servicios, campañas de sensibilización interna. donde la publicidad virtual es la más efectiva para el sector público. no se venderá a intermediarios, porque el cliente principal es la institución pública, no un actor externo, las actividades son internas, la capacitación,

diagnóstico, desarrollo del talento humano. Se requiere contacto directo con las áreas responsables. Además, se contará con socios estratégicos como Oficina de Recursos Humanos, Oficina de Imagen Institucional y convenios con instituciones educativas o especialistas externos.

### **5.3.6. Actividades productivas propias y externas**

Las actividades necesarias para dar la propuesta de valor incluyen, diagnósticos, talleres de habilidades blandas, materiales de capacitación Diseño de talleres, programas formativos y sesiones de coaching grupal y estrategias para mejorar la satisfacción laboral, se llevará a cabo acciones como Dirección de Recursos Humanos, Reuniones explicativas con gerencias y oficinas donde El “cliente” es el Gobierno Regional de Pasco, especialmente sus áreas administrativas y sus servidores nombrados. Así mismo las actividades para mantener una relación son Comunicación constante con Recursos Humanos, Canal de soporte y atención, Reuniones periódicas con jefaturas y gerencias, Evaluaciones participativas y Entrega de informes institucionales. Por último, las actividades para obtener ingresos incluirán. Elaboración de propuestas técnicas y económicas, Venta de servicios de capacitación, Prestación de servicios de diagnóstico organizacional, Implementación de planes de mejora institucional y Gestión de convenios o contratos.

### **5.3.7. Alianzas**

Nuestros proveedores más importantes incluirán, Proveedores de servicios de capacitación y consultoría, Proveedores de material educativo y recursos didácticos, proveedores de software y herramientas de evaluación, Proveedores de espacios físicos o logísticos. Asimismo, para nuestras actividades clave, contaremos con el apoyo de organizaciones. Oficina de Recursos Humanos (RR.HH.), Oficina de Imagen Institucional, Oficina de Imagen Institucional, Ita Dirección / Gerencia General, Aliados externos técnicos

Universidades Consultoras especializadas en clima laboral habilidades blandas e Instituciones certificadoras.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

#### 6.1.1. Conclusiones generales

Se concluye que, las habilidades blandas sí se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025; porque, el desarrollo de competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la gestión emocional se relaciona positivamente en el clima laboral, el compromiso organizacional y la percepción de bienestar en el entorno de trabajo. Por tanto, fortalecer las habilidades blandas del personal constituye una estrategia esencial para elevar los niveles de satisfacción y mejorar la eficiencia institucional.

#### 6.1.2. Conclusiones específicas

**Conclusión específica 1.** Se concluye que la comunicación sí se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025; porque una comunicación asertiva y empática entre los trabajadores y sus superiores contribuye significativamente a una mayor satisfacción laboral, al favorecer un ambiente de confianza, colaboración y reconocimiento mutuo dentro de la organización.

**Conclusión específica 2.** Se concluye que la resiliencia sí se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025; porque demuestran la capacidad de afrontar dificultades, adaptarse a los cambios y superar situaciones adversas y donde se observa que la resiliencia contribuye positivamente a dimensiones como el bienestar emocional, la valoración del trabajo y la percepción de logro profesional.

**Conclusión específica 3.** Se concluye que la empatía sí se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025; porque los servidores demuestran una adecuada gestión de sus emociones y mantienen una actitud positiva frente a los desafíos laborales presentan mayores niveles de satisfacción, estabilidad emocional y compromiso con su labor pública.

## **6.2. Recomendaciones**

### **6.2.1. Recomendación general**

Se recomienda continuar fortaleciendo las habilidades blandas a través de talleres de trabajo en equipo, liderazgo y gestión emocional, con énfasis en los colaboradores que obtuvieron resultados bajos y medios, para lograr un equipo más sólido y resiliente.

Se recomienda mejorar progresivamente las condiciones laborales, revisar la carga de trabajo asignada y generar oportunidades de participación y reconocimiento al personal, para elevar los niveles de satisfacción.

### **6.2.2. Recomendaciones específicas**

**Recomendación específica 1.** Se recomienda a la institución implementar reuniones periódicas de retroalimentación y talleres de comunicación asertiva, que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y la transmisión adecuada de información entre colaboradores.

**Recomendación específica 2.** Se recomienda realizar capacitaciones en manejo de estrés y resiliencia laboral, además de propiciar espacios de diálogo donde los colaboradores puedan expresar sus preocupaciones y recibir acompañamiento emocional oportuno.

**Recomendación específica 3.** Se recomienda organizar jornadas de integración y actividades recreativas que refuercen los lazos de amistad y convivencia laboral, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.
- Carter, L. (2023). *Soft skills for the modern workplace: A comprehensive guide*. Oxford University Press.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. <https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Chiavenato, I. (2021). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- De la Torre, A (2019) *La inteligencia emocional y la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de la empresa Nicoll Perú S.A. en el año 2018 – Lima* Universidad San Martin de Porres. (Tesis de pre grado de la Universidad San Martin de Porras) Repositorio académico. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4883/delatorre\\_abj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4883/delatorre_abj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gómez, D. (2022). *Gestión de la eficiencia y productividad laboral*. Ediciones de la U.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice* (5.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas* (2nd ed.). McGraw Hill.
- Jairo, A (2019) *Relación de las habilidades blandas con el clima laboral, la rotación de personal y la productividad en la última década* (Tesis de pre grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD) repositorio institucional. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?seque>

- Koontz, H., & Wehrich, H. (2021). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación (16.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Perez, T (2021) Las habilidades blandas y la inteligencia emocional en el desempeño laboral para mejorar la seguridad y salud en el trabajo. Compañía Minera Poderosa, S.A. Región La Libertad. 2021 (tesis pre grado UNDAC) repositorio institucional. [http://45.177.23.200/bitstream/undac/2863/1/T026\\_40090749\\_T.pdf](http://45.177.23.200/bitstream/undac/2863/1/T026_40090749_T.pdf)
- Pérez, M. (2017). Comunicación oral y escrita en las organizaciones. Editorial Síntesis.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080539712460232>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Soto, M (2024) Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho – SUNAT, 2023. (tesis de Posgrado de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, 2023) repositorio institucional. <https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/6474562e-438b-4df5-bdc9-99b8b1878813/content>

ANEXOS

8.1. Informe Turnitin

**LUIS FERNANDO ALEX JUNIOR GONZALES HERRE...**

gerlis y luis proyecto de tesis .docx

 Instituto San Ignacio de Loyola - ISIL

**Detalles del documento**

Identificador de la entrega

trn:oid::30163:540483360

Fecha de entrega

14 dic 2025, 11:03 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

17 dic 2025, 3:17 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

gerlis y luis proyecto de tesis .docx

Tamaño del archivo

894.5 KB

126 páginas

21.156 palabras

121.300 caracteres




**25% Similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

**Filtrado desde el informe**

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

**Fuentes principales**

- 17%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 16%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

**Marcas de integridad**

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Gonzales Herrera,  
Luis Fernando Alex  
Junior (Autor)



Llanos Peña,  
Gerlis Miguel  
(Autor)



Quijano Aranibar  
Ivan Ernesto  
(Asesor)

## 8.2. Reporte de Impacto y Resultados

**Tipo de documento:** Trabajo de Investigación

**Título del Trabajo de Investigación o Tesis:**

“Habilidades blandas y su relación con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del gobierno regional de Pasco - 2025”

**Integrantes:**

1. Gonzales Herrera, Luis Fernando Alex Junior

2. Llanos Peña, Gerlis Miguel

**Asesor:** Quijano Aranibar, Ivan Ernesto

### **Impacto de la investigación**

El impacto de una investigación se refiere a los efectos, tanto esperados como inesperados, que esta puede generar, abarcando aspectos económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos, sociales, entre otros.

Los resultados permitirán comprender cómo el desarrollo de habilidades blandas —como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la inteligencia emocional— influye en la satisfacción laboral de los servidores nombrados. Esto favorecerá la mejora del clima organizacional, el bienestar emocional de los trabajadores y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la institución, Asimismo, servidores más satisfechos y comprometidos pueden generar mayor productividad y eficiencia administrativa, optimizando el gasto institucional, en el **ámbito académico y científico**, el estudio contribuirá al conocimiento teórico y empírico sobre la relación entre habilidades blandas y satisfacción laboral en el sector público, constituyéndose en un referente para futuras investigaciones y estudios comparativos.

### **Resultado del proceso de investigación**

Los resultados de un proyecto de investigación son los descubrimientos o conclusiones alcanzadas después de realizar el estudio. Estos reflejan los datos obtenidos durante el proceso investigativo y responden a las preguntas o hipótesis formuladas al comienzo del proyecto. Los resultados son fundamentales para evaluar, interpretar y comprender los efectos o la validez de lo investigado.

El análisis estadístico permitió comprobar la **existencia de una relación significativa y directa** entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco. Esto indica que, a mayores niveles de habilidades blandas, mayores niveles de satisfacción laboral, validando la hipótesis general planteada al inicio del estudio, los resultados confirman que las habilidades blandas constituyen un factor clave para mejorar la satisfacción laboral en el contexto de la administración pública regional. Estos hallazgos permiten comprender la importancia de fortalecer dichas competencias como estrategia para optimizar la gestión del talento humano y mejorar el desempeño institucional.



Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>Enfoque:</b>	<b>Población:</b>
¿Existe relación entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?	Determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025	Las habilidades blandas se relacionan significativamente con la satisfacción laboral de los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025	<b>Habilidades Blandas</b> D1: Comunicación D2: Resiliencia D3: Empatía	- Cuantitativo  <b>Tipo de investigación:</b> - Básica.	60  <b>Muestra:</b> 34
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Diseño de investigación:</b>	
¿Existe relación entre la comunicación y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?	Determinar la relación que existe entre la comunicación y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.	La comunicación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.	<b>Satisfacción laboral</b> D1: Relaciones sociales D2: Desempeño de tareas D3: Puesto de trabajo	- No experimental de corte transversal  <b>Nivel de investigación:</b> - Descriptivo - Correlacional.	
¿Existe relación entre la resiliencia y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?	Determinar la relación que existe entre la resiliencia y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025	La resiliencia se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.			



---

¿Existe relación entre la empatía y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025?

Determinar la relación que existe entre la empatía y la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

La empatía se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco, 2025.

---



8.3. Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	INST	ESCALAS											
								1	2	3	4	5							
VI: Habilidades blandas	Según Robles (2012) "las habilidades blandas son atributos personales, rasgos de la personalidad, y competencias de comunicación que caracterizan las relaciones entre las personas y que facilitan su desempeño en el entorno laboral" (pp. 453-465).	Las habilidades blandas están conformadas por tres dimensiones: Comunicación (ítems 1-4), Resiliencia (ítems 5-8) y empatía (ítems 9-12).	COMUNICACIÓN	Fluidez	1	ORDINAL	CUESTIONARIO Q y R	N	U	C	A	V	A	C	S				
				Celeridad	2											E			
				Precisión de la información	3												M		
				Coherencia	4													P	
			RESILIENCIA	Actitud positiva	5														R
				Autonomía	6														
				Proyecto a futuro	7														
				Flexibilidad	8														
			EMPATÍA	Necesidad del trabajador	9														
				Autoestima	10														
				Autocuidado	11														
				Autoconocimiento	12														
				Relación con el jefe	1														



<b>VII: Satisfacción Laboral</b>	Según Robbins y Judg (2013) "la satisfacción laboral es una actitud general del individuo hacia su trabajo. Es el resultado de una evaluación que hace el trabajador sobre su empleo y sus condiciones" (pp. 70-80).	La satisfacción laboral están conformadas por tres dimensiones: Relaciones Sociales (ítems 1-4), Desempeño de tareas (ítems 5-8) y Puesto de trabajo (ítems 9-12).	Relaciones Sociales	Relación con pares	2
				Relación familia trabajo	3
				Relación con los usuarios	4
			Desempeño de tareas	Esfuerzo físico	5
				Esfuerzo metal	6
				Eficiencia	7
				Productividad	8
				Ambiente	9
			Puesto de Trabajo	Equipamiento	10
				Horario de trabajo	11
				Rotación	12

#### 8.4. Instrumentos de recolección de datos

##### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Estimado trabajador, se presenta este cuestionario para recabar datos del estudio titulado: Habilidades blandas y su relación en satisfacción laboral en los servidores nombrados del Gobierno Regional de Pasco. Por favor responda lo solicitado según su opinión y de forma anónima.

Responda cada ítem suministrado en la tabla según su opinión, la escala de respuestas es:

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

HABILIDADES BLANDAS	1	2	3	4	5
¿Te resulta fácil y en confianza expresarte en conversaciones laborales?					
¿Piensas con rapidez y transmites tu mensaje sin demoras innecesarias?					
¿Evitas ambigüedades y te aseguras de brindar datos correctos cuando te comunicas?					
¿Mantienes una línea lógica y sueles terminar tus ideas de forma lógica?					
¿Enfrentas los problemas laborales y mantienes una buena disposición ante los retos?					
¿Te consideras capaz y sientes confianza al actuar por iniciativa propia?					
¿Trabajas día a día con responsabilidad y visualizas tu crecimiento dentro de la organización?					
¿Te adaptas fácilmente y aceptas nuevas formas de trabajar sin resistencia?					
¿Te interesa saber cómo se sienten los demás en el trabajo?					
¿Te sientes conforme con tu desempeño laboral?					

¿Respetas tus límites y tomas pausas necesarias durante la jornada laboral?					
¿Buscas mejorar tus fortalezas en el trabajo?					
<b>SATISFACCION LABORAL</b>	1	2	3	4	5
¿Te sientes escuchado por tu jefe y valora tu trabajo?					
¿Hay respeto y te llevas bien con tus compañeros de trabajo?					
¿Sientes que tu trabajo afecta tu vida y relación familiar?					
Te sientes satisfecho con el servicio que prestas al usuario?					
¿Terminas la jornada laboral con cansancio físico?					
¿Sientes carga mental, tu trabajo requiere concentración constante?					
¿Evitas errores frecuentes en las actividades de tu trabajo?					
¿Aportas significativamente a los resultados del equipo de tu trabajo?					
¿Hay armonía y el ambiente laboral es agradable para ti?					
¿El equipamiento de trabajo es adecuado y actualizado de última generación?					
¿Consideras justa la duración de jornada laboral?					
¿Los cambios de compañeros afectan tu desempeño laboral?					

## 8.5. Validación de expertos

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto:	ALBARRACIN APARICIO, Roxana Alexandra
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario
1.4. Autor del instrumento:	LLANOS PEÑA, Gerlis Miguel GONZALES HERRERA Luis Fernando Alex Junior
1.5. Título de la investigación	Habilidades Blandas y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional de Pasco – 2025.

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					85%	

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>MEDIANAMENTE SUFICIENTE</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
Ítem 1	X		
Ítem 2	X		
Ítem 3	X		
Ítem 4	X		
Ítem 5	X		
Ítem 6	X		
Ítem 7	X		
Ítem 8	X		
Ítem 9	X		
Ítem 10	X		

III. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

IV. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



**Firma del experto**

**Lugar y fecha: Lima, 3/07/2024**

**DNI N° 41981490**

**ORCID 0000-0002-6930-3718**

## INFORME DE JUCIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN VARIABLE 2



1.1. Apellidos y Nombres del experto:	ROXANA ALEXANDRA ALBARRACIN APARICIO
1.2. Cargo e institución del experto:	Docente de ISIL
1.3. Nombre del instrumento:	Cuestionario
1.4. Autor del instrumento:	Gerlis Miguel Llanos Peña Luis Fernando Alex Junior Gonzales Herrera
1.5. Título de la investigación	Habilidades Blandas y su Influencia en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores del Gobierno Regional de Pasco – 2025.

### I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
11. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
12. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
13. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
14. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica				X	
15. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
16. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
17. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos				X	
18. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.				X	
19. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
20. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					85%	

**PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO**

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>SUFICIENTE</b>	<b>MEDIANAMENTE SUFICIENTE</b>	<b>INSUFICIENTE</b>
Ítem 1	X		
Ítem 2	X		
Ítem 3	X		
Ítem 4	X		
Ítem 5	X		
Ítem 6	X		
Ítem 7	X		
Ítem 8	X		
Ítem 9	X		
Ítem 10	X		

II. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

III. 85 %. V: **OPINIÓN DE APLICABILIDAD:**

( X ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del experto

Lugar y fecha: Lima, 3/07/2025

DNI N° 41981490

ORCID 0000-0002-6930-3718