



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

**TESIS**

**HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA  
PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES  
DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
LAMBAYEQUE-2019**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Morales Farro Orlando Alexander  
<https://orcid.org/0000-0002-6488-3653>**

**Asesor:**

**Mg. Gonzáles Hidalgo Carlos Daniel  
<https://orcid.org/0000-0002-8962-026X>**

**Línea de investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel - Perú**

**2021**

## **APROBACIÓN DEL JURADO**

# **HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LAMBAYEQUE-2019**

**Asesor (a):**

Mg. Gonzáles Hidalgo Carlos Daniel

**Firma**

**Presidente (a):**

Dr. Urbina Cárdenas Max Fernando

**Firma**

**Secretario (a):**

Mg. Valera Aredo Julio César

**Firma**

**Vocal (a):**

Mg. Mory Guarnizo Sandra

**Firma**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis:

A Dios, por haberme permitido llegar a ser un buen profesional, por otorgarme salud y paciencia para lograr mis objetivos.

A mi madre, Silvia Soledad Farro Nepo, por brindarme su apoyo incondicional y confianza en todo momento, por su amor, su cariño, sus valores que me inculca que me hace crecer como persona y mucho más.

*Orlando Morales.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme fuerza, sabiduría y paciencia de seguir formándome profesionalmente.

A mi asesor Mg. Gonzáles Hidalgo Carlos Daniel, por brindarme sus conocimientos, por tener la suficiente paciencia para guiarme y apoyarme en la elaboración de esta tesis.

A la Gerencia Regional de Educación, por otorgarme el permiso y apoyarme en la realización de mi tesis.

A mi familia, docentes y amistades por haber estado conmigo desde siempre.

*Orlando Morales.*

## RESUMEN

El presente investigación denominado “Habilidades Blandas como Estrategia para mejorar la comunicación Organizacional en los Colaboradores de la Gerencia Regional de Educacion Lambayeque-2019”, se realizó con la finalidad de mejorar la comunicación en la institución. Para llevar a cabo dicha investigación solicité el permiso correspondiente del Director y los trabajadores de a institución, la cual su respuesta fue afirmativa. La investigación tuvo como objetivo general aplicar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019. El tipo de investigación fue aplicada con enfoque cuantitativo con un diseño de carácter pre- experimental. Para obtener los resultados se utilizó la herramienta de medición tipo cuestionario de Likert. En este caso como la población es finita nuestra muestra es la misma que la población de 82 colaboradores de la Gerencia Regional de Educación. En los resultados de la encuesta se determinó que la Gerencia Regional de Educación existe correlación entre las variables habilidades blandas y comunicación organizacional. Se realizó un post test para conocer si con la aplicación de las estrategias la gerencia mejoraría, en la cual se obtuvo como resultados que el personal quedó contento y están de acuerdo en poner de su parte para mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.

**Palabras Claves:** Habilidades Blandas, Comunicación organizacional, estrategias, propuestas.

## **ABSTRACT**

The research report called “Soft Skills as a Strategy to improve Organizational Communication in the Collaborators of the Regional Education Management Lambayeque-2019”, was carried out with the purpose of improving communication in the institution. To carry out this investigation, I requested the corresponding permission of the Director and the workers of the institution, which answered in the affirmative. The objective of the research is to apply a soft skills plan to improve organizational communication in the collaborators of the regional education management Lambayeque. 2019. The type of research is applicative with a quantitative approach, and the design is pre-experimental. To obtain the results, the Likert questionnaire measurement tool was used. In this case, as the population is finite, our sample is the same as the population of 82 employees of the Regional Education Management. In the results of the survey it was determined that the Regional Management of Education there is a correlation between the variables Soft Skills and Organizational Communication. ; So that, if the Skills Skills are developed, the organizational communication in the institution will be improved. A post test was carried out to know if with the application of the strategies the management would improve, in which it was obtained as results that the staff was happy and they agree to do their part to improve interpersonal relationships and communication.

**Keywords:** Soft Skills, Organizational communication, strategies, proposals.

# ÍNDICE

Aprobación del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
I. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Realidad Problemática	13
1.2. Trabajos Previos	16
1.3. Teorías Relacionadas al Tema	23
1.4. Formulación del problema	39
1.5. Justificación e importancia del estudio	39
1.6. Hipótesis	40
1.7. Objetivos	40
II. MATERIALES Y MÉTODOS	42
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.	43
2.2. Variables, Operacionalización	44
2.3. Población y Muestra.	47
2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validez y confiabilidad	48
2.5. Procedimiento de análisis de datos	50
2.6. Aspectos éticos	50
2.7. Criterios de Rigor Científico	51
III. RESULTADOS	53
3.1. Resultados de Tablas y gráficos	54
3.2. Discusión de los resultados	86
3.4. Aporte Científico	90
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
REFERENCIAS	104
ANEXOS	109

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Definiciones de Variables -----	44
<b>Tabla 2</b>	Operacionalización de variable independiente -----	45
<b>Tabla 3</b>	Operacionalización de variable dependiente -----	46
<b>Tabla 4</b>	Validación de expertos -----	49
<b>Tabla 5</b>	Estadísticas de confiabilidad -----	49
<b>Tabla 6</b>	Características éticas del criterio-----	50
<b>Tabla 7</b>	Criterios de Rigor Científico -----	51
<b>Tabla 8</b>	Sexo de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque -----	54
<b>Tabla 9</b>	El jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores -----	55
<b>Tabla 10</b>	Existe una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores -----	56
<b>Tabla 11</b>	Las instrucciones que recibe de su jefe son claras -----	57
<b>Tabla 12</b>	Le brinda atención cuando va a comunicar con su jefe-----	58
<b>Tabla 13</b>	Los comentarios o sugerencias que les hace a sus seguidores son tomados en cuenta --	59
<b>Tabla 14</b>	Sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo-----	60
<b>Tabla 15</b>	Los valores éticos forman parte de la cultura empresarial -----	61
<b>Tabla 16</b>	Comodidad en el ambiente laboral donde desempeña sus labores -----	62
<b>Tabla 17</b>	Sus superiores toman decisiones adecuadas -----	63
<b>Tabla 18</b>	Los valores, creencias, entre otros genera una mejor cultura organizacional-----	64
<b>Tabla 19</b>	Como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización--	65
<b>Tabla 20</b>	Los superiores consideran las decisiones que los trabajadores puedan tomar -----	66
<b>Tabla 21</b>	Existe una comunicación directa entre el colaborador-gerente -----	67
<b>Tabla 22</b>	Los superiores valoran el trabajo eficiente de sus trabajadores-----	68
<b>Tabla 23</b>	Recibe retroalimentación de su jefe para su desempeño laboral -----	69
<b>Tabla 24</b>	Existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de problemas y tareas-----	70
<b>Tabla 25</b>	Consideran que trabajan con eficiencia-----	71
<b>Tabla 26</b>	Comunicación eficaz entre colaboradores-----	72
<b>Tabla 27</b>	Considera que las demás áreas si tienen una comunicación eficaz-----	73
<b>Tabla 28</b>	Esta de acuerdo con el proceso actual para brindar una buena atención al ciudadano---	74
<b>Tabla 29</b>	Esta de acuerdo con las políticas organizacionales -----	75
<b>Tabla 30</b>	Comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores -----	76
<b>Tabla 31</b>	Retroalimentación por parte del jefe para conocer el desempeño laboral de los trabajadores-----	77
<b>Tabla 32</b>	Comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas -----	78
<b>Tabla 33</b>	Solución a los problemas que se puedan presentar sin necesidad de perjudicar a la entidad-----	79
<b>Tabla 34</b>	Satisfacción con las actividades que se realizan en la entidad -----	80
<b>Tabla 35</b>	Optimización de la comunicación empresarial en los trabajadores de la organización--	81
<b>Tabla 36</b>	Los superiores toman en cuenta las decisiones del personal -----	82
<b>Tabla 37</b>	Compromiso a colaborar para mejorar la comunicación empresarial en la entidad-----	83
<b>Tabla 38</b>	Políticas de la Institución-----	84
<b>Tabla 39</b>	Necesidad de desarrollar o actividades periódicamente para reforzar a los colaboradores-----	85

<b>Tabla 40</b>	Taller N° 1 -----	93
<b>Tabla 41</b>	Presupuesto-----	95
<b>Tabla 42</b>	Taller N° 02 -----	96
<b>Tabla 43</b>	Presupuesto-----	97
<b>Tabla 44</b>	Taller N° 03 -----	98
<b>Tabla 45</b>	Presupuesto-----	99
<b>Tabla 46</b>	Cronograma general de actividades -----	99
<b>Tabla 47</b>	Presupuesto general -----	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Diferencias entre Habilidades Blandas y Habilidades Duras. -----	27
<b>Figura 2</b> Diferencias entre Habilidades Blandas y Habilidades Duras. -----	31
<b>Figura 3</b> Sexo de los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque. -----	54
<b>Figura 4</b> El jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores. -----	55
<b>Figura 5</b> Existe una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores. -----	56
<b>Figura 6</b> Las instrucciones que recibe de su jefe son claras. -----	57
<b>Figura 7</b> Le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe. -----	58
<b>Figura 8</b> Los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta. --	59
<b>Figura 9</b> Sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo.-----	60
<b>Figura 10</b> Los valores éticos forman parte de la cultura empresarial. -----	61
<b>Figura 11</b> Comodidad en el ambiente laboral donde desempeña sus labores. -----	62
<b>Figura 12</b> Sus superiores toman decisiones adecuadas. -----	63
<b>Figura 13</b> Los valores, creencias, entre otros genera una mejor cultura organizacional. -----	64
<b>Figura 14</b> Como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización. -----	65
<b>Figura 15</b> Los superiores consideran las decisiones que los trabajadores puedan tomar. -----	66
<b>Figura 16</b> Existe una comunicación directa entre el colaborador-gerente. -----	67
<b>Figura 17</b> Los superiores valoran el trabajo eficiente de sus trabajadores.-----	68
<b>Figura 18</b> Recibe retroalimentación de su jefe para su desempeño laboral.-----	69
<b>Figura 19</b> Existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de problemas y tareas.-----	70
<b>Figura 20</b> Consideran que trabajan con eficiencia.-----	71
<b>Figura 21</b> Comunicación eficaz entre colaboradores.-----	72
<b>Figura 22</b> Considera que las demás áreas si tienen una comunicación eficaz.-----	73
<b>Figura 23</b> Esta de acuerdo con el proceso actual para brindar una buena atención al ciudadano.-	74
<b>Figura 24</b> Esta de acuerdo con las políticas organizacionales.-----	75
<b>Figura 25</b> Comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores. -----	76
<b>Figura 26</b> Retroalimentación por parte del jefe para conocer el desempeño laboral de los trabajadores.-----	77
<b>Figura 27</b> Comunicación eficaz entre los trabajadores de todas las áreas. -----	78
<b>Figura 28</b> Solución a los problemas que se puedan presentar sin necesidad de perjudicar a la entidad.-----	79
<b>Figura 29</b> Satisfacción con las diversas actividades realizadas en la Institución. -----	80
<b>Figura 30</b> Optimización de la comunicación empresarial en los trabajadores de la organización. -----	81
<b>Figura 31</b> Los superiores toman en cuenta las decisiones del personal. -----	82
<b>Figura 32</b> Compromiso a colaborar para mejorar la comunicación empresarial en la entidad.----	83
<b>Figura 33</b> Políticas de la Institución-----	84
<b>Figura 34</b> Necesidad de desarrollar o actividades periódicamente para reforzar a los colaboradores-----	85
<b>Figura 35</b> Aplicación del instrumento etapa pre test en la entidad -----	150
<b>Figura 36</b> Aplicación de la propuesta en la entidad. -----	150
<b>Figura 37</b> Aplicación del plan en la entidad.-----	151
<b>Figura 38</b> Aplicación del instrumento etapa post test en la entidad-----	151

# **I. INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación explica la importancia e influencia que presenta el plan como efecto a reforzar las destrezas blandas con el establecimiento de un diseño de estrategias que permitirán optimizar la comunicación organizacional en los miembros de la entidad. Respecto sobre las habilidades blandas, son una cadena de aptitudes personales que tienen como objetivo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Son una correlación de habilidades sociales, de ser, de comunicación y de diálogo los demás

Por otra parte, tenemos la comunicación organizacional, que hace referencia al conjunto de mensajes y técnicas comprometido en la emisión de datos por parte de la empresa, por consiguiente no únicamente se refiere a los mensajes, sino también a los hechos, es decir a la diligencia por medio del cual todas las instituciones transfieren información y datos referente a su plan estratégico e incluso hasta sus clientes.

La interrogante del problema es el siguiente, ¿De qué manera la aplicación de un plan de habilidades blandas mejorará la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019?, teniendo como finalidad aplicar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque. La hipótesis consistió en que el plan de habilidades blandas ayuda a mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

El desarrollo de la investigación está compuesta de la siguiente manera: En la Introducción, se encuentra la situación problemática, trabajos previos, teorías relacionadas a los temas, formulación del problema, justificación e importancia, hipótesis y objetivos. En Material y Métodos, en base al tipo y diseño de investigación, variables y operacionalización, población y muestra, técnicas e instrumentos, procedimiento de análisis de datos, aspectos éticos y criterios de rigor científico. En Resultados, se encuentra comprendido por los resultados, discusión y aporte científico. Y por último tenemos las conclusiones y recomendaciones, seguido con las referencias y anexos.

## **1.1. Realidad Problemática**

### **1.1.1. Contexto Internacional.**

Marin (2016) manifiesta que, el 75% de las empresas Colombianas carecen de conocimientos en cuanto a comunicación organizacional se refiere, los problemas dentro de las entidades se prolongan cada vez mas debido tambien a la falta de análisis, herramientas inadecuadas o un personal incompetente para abordar dichas situaciones. Por ello el autor propone como solución, desarrollar habilidades blandas como estrategia enfocadas hacia la mas alta gerarquía lo cual ayudará a la comunicación e interaccion eficaz, además dara lugar a poseer un personal motivado, poco conflictivo y mas productivo.

Montesdeoca (2017) menciona que, el 57% de las Mypes de Quito carecen de una óptima comunicación organizacional puesto que carecen de guías que permitan evaluar la comunicación generando que los colaboradores no les agrada realizar de manera en conjunto sus funciones, inexistencia de responsabilidad y participación ocasionado por la ausencia y práctica de una comunicación fluida entre todos los trabajadores y la alta jerarquía creando de esta manera un contexto de inconformidad . Como solución el autor propone estudiar los efectos que trae consigo implementar o desarrollar estrategias de habilidades blandas para dar lugar a una excelente comunicación organizacional entre los colaboradores y gerentes dado que estas características son elementos que ayudará a optimizar los problemas laborales , elevará los márgenes de participación de los integrantes, potenciará el rendimiento y eficiencia dentro de la organización, entre otras.

Cáceres ( 2017) manifiesta que, la comunicación organizacional en el 80% de las empresas de Chile no son llevadas de la mejor manera, según estudios realizados en dicho país los jefes no llevan una buena comunicación con sus subordinados y eso a llevado a que muchas empresas desaparezcan dado que estas caen en bancarrota. Por tanto como solución el autor propone desarrollar estrategias de habilidades blandas enfocados tanto al trabajador como a la empresa, dado que ello le permitirá organizarse y comunicarse permanentemente; ésto se puede llevar a cabo a traves de diversos talleres de: motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, etc.

Flores (2018) menciona que, en Madrid el 90% de las entidades que estan enfocadas al elemento educación no poseen filosofía de mantener una actitud permanente de escucha frente a los empleados, además consideran poco importante favorecer a sus empleados con iniciativas de elogios frente al logro de sus objetivos lo cual lleva consigo a

tener una pésima comunicación organizacional. Como solución el autor propone que las entidades deben desarrollar habilidades blandas por medio de talleres y cursos de motivación, así mismo promover incentivos en fechas especiales, de manera que poco a poco se pueda ir recuperando la confianza para dar lugar al diálogo y a la buena comunicación.

Pérez, Villa y Montenegro (2020) manifiestan que, la identificación de habilidades blandas sobre los directivos Pymes en Colombia, mayormente los pensamientos complejos de los colaboradores tiene que ver de manera directa sobre la gestión gerencial de cada uno de ellos, de todo el aprendizaje adquirido imparte sobre todo en la comunicación y en la educación mientras se potencializa aquellos trabajos universitarios. Como solución los autores proponen establecer el desarrollo de habilidades blandas ya que generar productividad dentro de las entidades.

### **1.1.2. Contexto Nacional.**

Cabrera (2017) infiere que, en la región de Cajamarca el 60% de instituciones públicas aun le falta mucho por hacer dado que, la problemática más frecuente es la manera de comunicarse internamente en las instituciones y esto está afectando significativamente en el clima laboral de los trabajadores administrativos, y como se sabe la persona humana siente la necesidad de relacionarse con los demás puesto que es una condición de su propia naturaleza por lo que solo es posible mediante los diferentes sistemas de información. Es por ello que el autor plantea como solución desarrollar estrategias de habilidades blandas a través de políticas comunicacionales donde se planteen objetivos que tengan como fin optimizar la comunicación organizacional, planteándose acciones que contribuyan a lograr las metas trazadas, en temas de comunicación ascendente, descendente y vertical, incentivos laborales, buen clima laboral, y cultura organizacional.

Zuñiga y León (2018) afirma que, el 92 % de las empresas peruanas existe una significativa prolongación de problemas en cuanto a comunicación organizacional se refiere, puesto que, no hay una relación estrecha entre la difusión de la visión, misión, objetivos, descripción de funciones, retroalimentación y los colaboradores se sienten desmotivados ante tanta incertidumbre, esto ocasiona a su vez desperdicio de talentos ya que éstos no encuentran un centro laboral donde se les permita desarrollar todas sus habilidades blandas. Como solución el autor plantea que la más alta gerarquía de la empresa conozca de manera clara cuáles son sus prioridades como empresa y como es que reompensan el esfuerzo y

dedicación de sus trabajadores para de ese modo dar lugar al desarrollo de sus habilidades blandas.

Charry (2018) manifiesta que, a través de un estudio realizado a 19 instituciones estatales de Lima se ha evidenciado que hay una tendencia marcada a no compartir y mucho menos a tener una buena comunicación, ya que especulan de manera inconsciente que la información es demasiado poderosa; y eso debilita la comunicación organizacional, creen que si sueltan los datos estarán por debajo de los demás, esto es un problema muy frecuente en todas las entidades públicas por lo que no ayudan en nada a mejorar la situación en la que el Perú se encuentra inmerso, la presencia de un personal egoísta y poco eficaz e ineficiente; esto no permite desarrollar sus habilidades blandas lo cual es importante para tener un ambiente óptimo, aumentar lo relacionado a la creatividad y lo referente a obtener positivamente una buena relación interpersonal. El autor propone como solución establecer cursos de aprendizaje referente al reforzamiento de las destrezas blandas para optimizar la comunicación organizacional de los trabajadores, lo cual permitirá resolver el problema en un 99.9%.

Oviedo (2018) refiere que, en la institución educativa estatal “Tupac Amaru” del Cusco ha surgido un problema y es el escaso flujo de comunicación organizacional en las 25 áreas de educación con los 87 individuos que se encargan de gestionar en la organización, por lo que da lugar a un mal clima laboral y un mal servicio a la ciudadanía. Por lo que el autor recomienda abordar talleres de habilidades blandas donde los colaboradores puedan reforzar la creatividad, trabajo en equipo, la puntualidad, como también las relaciones intrapersonales, entre otras habilidades que van a dar lugar a una comunicación organizacional asertiva, eficaz y eficiente en un 99.9%.

Puyen (2018) menciona que, en Cajamarca el sector Hotelero de 3 y 4 estrellas tienen como finalidad otorgar a sus usuarios ya sean nacionales, extranjeros y público en general, un servicio de calidad, en la cual no se ha podido concretar por deficiencias de los 20 trabajadores puesto no existe una buena comunicación organizacional, y esto ocurre porque los gerentes no han sabido motivar y mucho menos capacitar a su personal. Por tal motivo el autor plantea como solución que los gerentes se capaciten de temas de competencias gerenciales y resolución de conflictos, así mismo deben promover el trabajo en equipo; y de esa forma se podrá implementar estrategias de habilidades blandas que repercutirá en una mejora tanto personal, social y económica para la empresa.

### **1.1.3. Contexto Local.**

La Gerencia Regional de Educación de Lambayeque tiene como función principal velar por una buena gestión burócrata y didáctica respecto al servicio de formación básica especial , formación básica regular, formación básica superior no universitaria y formación básica alternativa. Esta institución tiene como objetivo fundamental implementar diversas estrategias que garanticen el desempeño de los escolares.

En toda organización es de mucha importancia ver la comunicación organizacional que existe dentro de una empresa ya que se trata de ver la comunicación de los colaboradores para el buen desempeño laboral y el compromiso por el trabajo de cada colaborador, los trabajadores es lo más fundamental de una organización porque estos son los que lograr los objetivos y metas de toda empresa.

En la entidad, existen problemas de comunicación organizacional, por lo cual, hace que se retrasen en su funcionamiento y tengan obstáculos en el alcance de sus objetivos esto se debe al mala comunicación de las organizaciones, la mala cooperación e integridad que tengasn los trabajadores, falta de capacitaciones, carencia de motivación, los colaboradores poseen un deficiente compromiso en sus labores, de tal manera se plantea desarrollar habilidades blandas como estrategias de manera que se pueda optimizar la comunicación organizacional, esto se puede lograr brindando charlas, talleres de capacitaciones y motivación, programas para tener una comunicación eficaz en la entidad, asimismo los colaboradores sean más felices en donde desarrollan sus actividades laborales, estén mas comprometidos con su trabajo, mejorar su desempeño laboral para así lograr una buena atención a los ciudadanos o usuarios y estos estén satisfechos con el trabajo de cada colaborador y la atención que les brindan.

## **1.2. Trabajos Previos**

### **1.2.1. A Nivel Internacional.**

Guzmán (2016) respecto a su tesis titulada “Enseñando Habilidades blandas en Adolescentes en Chile, año 2016”. Se planteó como objetivo indicar la preparación en los jóvenes 4 de estas habilidades: Adaptabilidad, pro actividad, flexibilidad, trabajo en equipo e iniciativa, genera efectos idóneos, el tipo de investigación es explicativa, con un diseño experimental, la población en esta investigación esta formado por 141 jóvenes, quienes respondieron dos cuestionarios para obtener los resultados, de igual manera un test de

personalidad 16PF, y un test de competencias laborales Kostic Papi (KP), para ello se aplicaron talleres de medio día, uno para cada competencia y por último nuevamente se tuvo que aplicar el cuestionario como evaluación de salida, como resultados se obtuvo que la aplicación y evaluación a los jóvenes es de un 68% satisfactorio, se concluye que mediante la asistencia por parte de los jóvenes a los talleres para potenciar sus habilidades, los resultados irán mejorando, por lo que el rol y la autonomía son las competencias más fuertes.

Herrera (2016) en su investigación titulada “La excelencia de la comunicación en la formación de marca para un artista de la música en Bogotá, año 2016”. Se planteó como objetivo establecer la relevancia que tiene la comunicación en la alineación de marca de un artista de la música, el tipo de investigación es descriptivo, la población objeto de estudio está constituida por 40 integrantes a quienes se les realizó una encuesta, el instrumento fue un cuestionario que permitió recoger los datos, conforme a los resultados el 52% indicaron que la comunicación es necesario para llegar a posicionar en el mercado a un artista, finalmente se concluye que para la formación de marca de un artista musical, se evidenció que la comunicación siempre va a interferir en los procesos de desarrollo y formación para un artista musical.

Vietes (2017) en su tesis titulada “Plan de habilidades blandas en Quito año 2017”. Se planteó como objetivo general crear e implementar un programa de habilidades blandas, aplicable a cualquier grupo o aula de características similares, con un tipo de investigación descriptiva, la población objeto de estudio estuvo constituida por 55 alumnos del 2° de primaria, según los resultados el 63% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que se tiene que aplicar y manejar las habilidades blandas, teniendo como conclusión que los alumnos de 2° de primaria dan como respuesta la falta de habilidades blandas para poder interactuar mejor con sus compañeros en el aula respectiva, así como también el plan de habilidades blandas tiene que aplicarse, ya que es una herramienta básica para prevenir los conflictos y optimizar la relación de los estudiantes del aula del 2° de primaria.

Granda (2018) en su tesis titulada “Habilidades Blandas implementadas al servicio a los usuarios como factor de ventaja competitiva de las organizaciones del sector de comercialización de electrodomésticos en Ecuador, año 2018”. Se planteó como objetivo comprobar la importancia de las destrezas blandas en los colaboradores en relación al servicio al cliente, la investigación fue cuantitativa y el diseño fue no experimental, la población objeto de estudio en estudio fueron los consumidores de las empresas

seleccionadas de cálculo para poblaciones finitas, se aplicó para cada cadena de electrodoméstico investigado, arrojando un mínimo de 43 encuestas para cada organización investigada, según los resultados un 4 de puntaje se considera a la Ganga como factor importante, ya que la rapidez en el servicio que brindan es considerado como una ventaja de diferenciación, finalmente se concluyó que es de mucha importancia aplicar las habilidades blandas ya que estas ayudaran a tener mayor relación los trabajadores con los clientes logrando que las las organizaciones sean más competitivas en el mercado.

Díaz (2018) en su investigación denominada “Comunicación organizacional y trabajo en grupo en Guatemala, año 2018”. Se planteó como objetivo estipular la influencia que tiene el trabajo en equipo y la comunicación organizacional, la investigación es de tipo descriptiva, se tomó como población a 45 colaboradores ya sea los administrativos, jefes de secciones y el personal operativo, se usó una encuesta para recoger los datos y el instrumento fue un cuestionario con un total de 33 preguntas en la escala de Likert, por lo que el instrumento fue validado por unos expertos en la materia, de acuerdo a los resultados el 48% de los encuestados están de acuerdo en que se debería trabajar en equipo ya que de esta manera lograrán de manera eficiente los resultados para la empresa, se concluye que los trabajadores tienen una percepción positiva ya que consideran que en el trabajo se ejecuta en una comunicación cruzada, ascendente y descendente, es decir consta de 3 tipos de comunicación los cuales son fundamentales puesto que existe una relación cordial y confianza entre los miembros y los jefes por lo que genera lograr un buen trabajo en equipo dado que es fundamental para lograr los objetivos de la organización.

Quesada (2019) infieren que, en su tesis titulada “Habilidades Blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid en Colombia, año 2019”. Se planteó como objetivo determinar la influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano en la E.S.E. en dicho hospital. En su metodología fue cuantitativa, La población objeto de estudio en estudio fueron los 15 profesionales para serstigada, según los resultados acerca del 40% de los encuestados sustentan que el líder de su razón debe trabajar en los procesos de cada objetivos propuestos por la entidad, finalmente se concluyó que dicha habilidad blanda en conjunto ha generado mayor impacto respecto a los colaboradores de dicha entidad de manera flexible y creativos.

### **1.2.2. A Nivel Nacional.**

Silva (2016) en su tesis titulada “Fisura porcentual entre las destrezas blandas en los alumnos de relaciones industriales y las requeridas por organizaciones de Yanahuara en Arequipa, año 2016”. Se planteó como objetivo general determinar la brecha porcentual entre las destrezas blandas requeridas por la empresa de Yanahuara y de los alumnos de relaciones industriales, el tipo de investigación es descriptiva y el diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por 34 empresas, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario, según los datos obtenidos las empresas manifiestan que tienen una baja destreza respecto al liderazgo el 30% de los alumnos, se concluye que una de las debilidades de los alumnos es el desarrollo de las habilidades blandas, evidenciándose en el estudio las relaciones que existen con lo que perciben los estudiantes en comparación con lo que ya está sucediendo en el entorno.

Barrón (2017) en su investigación denominada “Habilidades blandas para optimizar las relaciones en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma en Lima, año 2017”. Se planteó como objetivo determinar la influencia de las habilidades blandas en la interacción en el aula de docentes de la institución educativa “Ricardo Palma”, el diseño del estudio es experimental, la muestra está conformada por 60 profesores del colegio en estudio, para la recolección de datos se empleó como la encuesta y como instrumento un cuestionario, según los resultados el 96,7% de los docentes poseen un bajo nivel referente a la relación con los alumnos en el aula, se concluye que estas habilidades blandas intervienen en la optimización de la dimensión interacción lineal, es decir en la interacción en el aula de los docentes de la institución educativa “Ricardo Palma”.

Barreto y Izquierdo (2017) respecto a su investigación titulada “La relevancia del coaching en el perfeccionamiento de las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa marcimex en la ciudad de Trujillo, año 2017”. Se planteó como objetivo determinar cual es la importancia del coaching en el establecimiento de las habilidades blandas de los colaboradores de la empresa en estudio, el tipo de investigación utilizado es descriptiva simple, la población en estudio esta constituida por 100 personas que trabajan en la empresa Marcimex y de igual manera por el gerente de la tienda en Trujillo, se utilizó como técnica para la recolección de datos una encuesta y un cuestionario como instrumento, de acuerdo a los resultado el 82% de los encuestados buscan de manera permanente la excelencia en las diferentes áreas, finalmente se llego a la conclusión que existe evidencia para manifestar

que el coaching es fundamental en el establecimiento de las habilidades blandas en los colaboradores de la empresa Marcimex en la Ciudad de Trujillo.

Ramos (2017) respecto a su investigación titulada “La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los colaboradores del Poder Judicial del Cono Norte en Lima, año 2017”. Se planteó como objetivo determinar la relación que existía entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, el tipo de estudio es correlacional, con un enfoque cuantitativo y el diseño es no experimental de corte transversal, la muestra está conformada por 90 colaboradores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, se utilizó como técnica para recoger los datos una encuesta y el cuestionario como instrumento con respuestas tipo Likert, como resultado se obtiene que el 48,6% de los colaboradores indican que es idónea la comunicación organizacional, se concluye que la comunicación organizacional tiene relación significativa con la gestión administrativa observada por los colaboradores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Reyes y Ayarsa (2018) en su investigación titulada “La comunicación organizacional y su relación con el clima laboral de los operarios de industrias San Miguel en Lima, año 2018”. Se planteó como objetivo estudiar la influencia entre el clima organizacional y la comunicación organizacional, estos elementos fueron evidenciados en un grupo de colaboradores, que pertenecen a una de las plantas embotelladoras de la empresa Industrias San Miguel, el tipo de estudio es explicativo, y el diseño no experimental, de corte transversal, la población estuvo constituida por 154 colaboradores, para desarrollar la investigación se aplicó una encuesta tipo likert, se estableció que el clima laboral tiene influencia significativa con la comunicación organizacional, estos resultados se observaron y fueron analizados en el programa estadístico SPSS, en donde se evidencia que el coeficiente de Pearson es de 0.648 lo cual determina la influencia que existe entre las variables.

Tello (2018) respecto a su investigación titulada “Comunicación organizacional y su influencia con el desempeño de los colaboradores de Movistar Multicentro - Los Olivos en Trujillo, año 2018”. Se planteó como objetivo comprobar como se relaciona el desempeño de los trabajadores de Movistar multicentro Los Olivos con la comunicación organizacional, el tipo de estudio es descriptiva, y el diseño no experimental transversal, se utilizó el Método Inductivo- Deductivo, la población objeto de estudio estuvo

conformada por los 80 colaboradores, para la recolección de datos se utilizó una encuesta, según los resultados el 65% de los trabajadores presentan una mejora respecto a su desempeño laboral, se concluye que si existe una relación efectiva con las variables estudiadas y la medida que se mejora la comunicación organizacional, implica mejora del desempeño de los colaboradores; para el desarrollo del trabajo.

### **1.2.3. A Nivel Local.**

Pillaca (2017) en su estudio denominado “Análisis de las Destrezas blandas del gerente de la empresa financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, año 2017”. El autor se planteó como objetivo diagnosticar las capacidades blandas del gerente de dicha institución financiera en estudio, la investigación es descriptiva, mientras que la muestra es de 12 gerentes y trabajadores de la empresa, se usó la técnica de la encuesta para recoger los datos y el cuestionario como instrumento, de acuerdo a los resultados se obtiene que el 45% de los colaboradores indican que el gerente es intolerante en momentos de problemas, se concluye que el gerente, directivos y los trabajadores su nivel de habilidades blandas, se determina por poseer mayor énfasis en las dimensiones de trabajo en equipo lo que significa que son líderes que asumen responsabilidades organizacionales e intentan de manera idónea, aplicar los objetivos de sus trabajadores, en relación a los objetivos de la empresa.

Huidobro (2018) en su estudio titulado “Plan para optimizar el nivel de comunicación organizacional de Cía. de Seguridad Prosegur S.A. de la ciudad de Chiclayo, año 2018”. Se planteó como objetivo optimizar el nivel de comunicación organizacional de Cía. De Seguridad Prosegur S.A., el estudio fue de tipo descriptiva y el diseño no experimental, la muestra está conformada por 82 colaboradores que trabajan dentro de las infraestructuras de la empresa Cía. de Seguridad Prosegur Chiclayo S.A, se usó la técnica de la encuesta para poder recoger los datos y el cuestionario como instrumento, de acuerdo a los resultados el 43% de los trabajadores están en desacuerdo con la facilidad que le da la empresa para lograr comunicarse con las otras áreas, se concluye que se tiene que implementar una propuesta ya que permitirá optimizar y aumentar el nivel de comunicación asertivo y fluido, que permita optimizar el clima laboral y por consiguiente aumentar la productividad de los trabajadores.

Isla (2018) respecto a su estudio titulada “Análisis de la Comunicación Interna de la Empresa Dismarcinco S. R. L. sucursal Bagua grande en Chiclayo, año 2018”. Se planteó como objetivo observar la comunicación interna de la organización, el estudio es

descriptiva y el diseño no experimental, la muestra está conformada por 67 trabajadores, se utilizó la técnica de la encuesta para recoger los datos, y el cuestionario como instrumento tipo Likert, de acuerdo a los resultados se obtuvo que el 60% de los colaboradores indicaron que si se genera una comunicación adecuada en la empresa, se concluye que en la empresa DISMARCINCO S.R.L., la comunicación interna es fluida y asertiva esto se genera a que se logró establecer un modelo de comunicación basado en el respeto, confianza y retroalimentación por parte de los gerentes.

De carpio (2018) en su tesis titulada “Estudio de la comunicación interna de la cafetería Coffee Art – Chiclayo”. Se planteó como objetivo estudiar la comunicación interna de la cafetería en estudio, la investigación es de tipo descriptiva y el diseño no experimental, la muestra estaba conformada por los 10 trabajadores que laboran en las instalaciones de la organización , se utilizó como técnica la encuesta para recoger los datos y el cuestionario como instrumento, de acuerdo a los resultados el 65,39% de los trabajadores indicaron que la comunicación no es óptima y por lo tanto se genera conflictos, se concluye que la comunicación interna posee un nivel medio, es decir no es eficiente ni deficiente, puesto que no son eficientes los medios utilizados para transferir la información.

Acosta y Trigos (2018) respecto a su estudio denominado “Inteligencia emocional y su relación en las habilidades blandas en los colaboradores de la Ugel en Chiclayo, año 2018”. Se planteó como objetivo en dicha investigación, determinar la relación de la Inteligencia Emocional en las Habilidades Blandas en los colaboradores de la UGEL, el tipo de estudio es descriptiva correlacional, y el diseño no experimental de corte transversal, la población objeto de estudio fue de 57 trabajadores de la Institución UGEL Luya, se usó como técnica la encuesta para recoger los datos y el cuestionario como instrumento, se obtuvo como resultado que el 49% de los trabajadores son poco perseverantes en el momento de llevar a cabo sus funciones, se concluyó que los trabajadores no tienen sus habilidades blandas desarrolladas adecuadamente, ya que no saben actuar ni controlarlo ante situaciones de estrés, por lo que se evidencia que no existe un adecuado clima laboral ya que no hay la motivación suficiente por parte de la entidad, los trabajadores no se sienten reconocidos por el buen desempeño que logran, el compañerismo no es su principal característica positiva, no trabajan en equipo ni se interrelacionan como una sola entidad.

Villalobos (2019) en su estudio denominado “Comunicación organizacional en un operador logístico de la ciudad de Chiclayo, año 2019”. El autor se planteó como

objetivo diagnosticar la comunicación organizacional, la investigación es descriptiva y el diseño no experimental, la muestra estaba constituida por 24 trabajadores de la empresa, se usó como técnica la encuesta para recoger los datos y el cuestionario como instrumento, se concluye que el nivel de comunicación organizacional en el operador logístico es alto, el 80% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con las actividades de comunicación organizacional que se dan en la institución.

### **1.3. Teorías Relacionadas al Tema**

#### **1.3.1. Habilidades Blandas.**

##### *1.3.1.1 Definición.*

Según Aguilar (2016) “son una cadena de aptitudes personales que tienen como objetivo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Son una correlación de habilidades sociales, de ser, de comunicación y de diálogo los demás” (p.11).

##### *1.3.1.2 Dimensiones de la variable habilidades blandas.*

Según Aguilar (2016) Manifiesta que existen 4 dimensiones, la cual permitan medir las habilidades Blandas como son:

###### *1.3.1.2.1 Liderazgo.*

Es la manera de administrar un grupo de individuos para obtener un trabajo eficiente. Asimismo es el plan de tomar el rol de guía de un equipo o conjunto laboral.

Conservar una motivación elevada, verificar que las necesidades materiales, sociales y personales estén normales y desenvolverse con el fin de ser un guía para los otros (p. 22).

###### Indicadores

Resolución de conflictos: Hace referencia al acumulado de habilidades y de conocimientos que permiten inmiscuirse y razonar los métodos de resolución no violenta de los problemas que se pueden suscitar entre personas o comunidades (Unaula, 2017).

Motivación: para que un individuo este motivado debe haber una relación entre el individuo y su vida real por la que atravisa, lo cual va a llevar a identificar si esta o no motivado (Chiavenato, 2000).

Capacidades y meritos de los integrantes de un equipo: es la actitud con la que posee diversos individuos para llevar a cabo ciertas actividades. Dicho de otro modo todas las personas estamos capacitados para ejecutar con victoria diversas tareas (Alles, 2008).

#### *1.3.1.2.2 Negociación.*

Negociacion por un lado representa que una persona es capaz de lograr los resultados ansiados y seguir siendo célebre en las relaciones con los otros. Influenciar positivamente ayudara a archivar mas de lo que tú quieres contruir relaciones basado en la franqueza, confianza, entendimiento y mutuo respeto.

#### Indicadores

Solución a las causas del Problema: “Es un proceso cognitivo afectivo conductual mediate el cual un individuo da lo posible de ver o descubrir el motivo de un problema para luego pasar a darle una respuesta o salida de contrarresto inmediata eficaz para una dificultad en particular” (Zurilla y Nezu, 2007).

Concenso ante un Conflicto: Dicho concenso tiene como propósito intervenir en las conductas de los otros para asi llegar a un acuerdo deonde las dos partes puedan ganar y llegar a un acuerdo. El fin de una negociación, ambos individuos deben creer que se a solucionado dicho problema con victoria donde no se halla visto afectado ni sus intereses ni sus valores por lo que la responsabilidad de los negociadores es encontrar ciertos puntos débiles y dar solución para llegar al factor ganar/ganar (Flores, 2012).

#### *1.3.1.2.3 Trabajo en grupo.*

Hoy en dia todo equipo laboral es manejado por la motivación lo cual sea permanecer en el cambio constante y alcanzar el éxito que favorezcan a amabas partes (personal y organización). Por lo que se a constituido en todas la entidades como un factor muy importante contar con un cliente interno que busque la innovación y buenas gestiones.

#### Indicadores

Actitud positiva ante un grupo: “Es aquella que adoptamos para desafiar todos los obstáculos de la manera mas provechosa para todos, una

actitud efectiva se deduce como una predisposición a valorar positiva o negativamente ciertos objetos, individuos o conductas” (López, 1999).

Capacidad de autoconciencia: Es aquella realidad de la conciencia de cada uno en la que es sensato de uno mismo, es la cognición reflexiva, es darnos cuenta de que somos alguien, que tenemos un yo, una personalidad, el hecho de poder mirarnos en nuestro interior y reconocer que lo hacemos. Se trata de un fenómeno de tomar conciencia de la propia actividad intelectual, no sólo es la toma de conciencia de los entes exteriores a la conciencia. Es, sin duda, algo exclusivo del ser humano por cuanto es capaz de desdoblar su propia conciencia como objeto, gracias seguramente a que somos seres sociales y con un lenguaje muy perfeccionado, gracias a que nos relacionamos con otros individuos semejantes a nosotros y nos visualizamos a uno mismo en el otro. (Centeno, 20017).

#### *1.3.1.2.4 Empatía.*

Es la capacidad para ver y darse cuenta de las actitudes de los demás, de brindar atención, oír delicadamente y ponerse en el lugar del otro a través de sus turbulencias, amistades, pasiones, penurias y pesares. Es la actitud que se tiene para crear una relación armoniosa y sentimental (Aguilar, 2016).

#### Indicadores

Ponerse en lugar del otro: Es una habilidad social, también conocido como una capacidad innata en el un individuo, por lo tanto no es necesario haber vivido una experiencia similar para llegar a entender y a comprenderla ya que todo lo que nace del ser humano no es extraño para el. ( Moreno, 2018).

#### *1.3.1.3 Diferencias entre Destrezas blandas (no cognitivas) y habilidades duras (cognitivas).*

Ortega (2016) los diferencia de la siguiente manera:

##### *1.3.1.3.1 Las destrezas sociales.*

Es la capacidad que tiene las personas para interrelacionarse consigo mismo y con los demás, entender y tratar las emociones, construir ,lograr las metas , verificar escenarios opuestos de manera creativa y constructiva y tomar decisiones independientes.

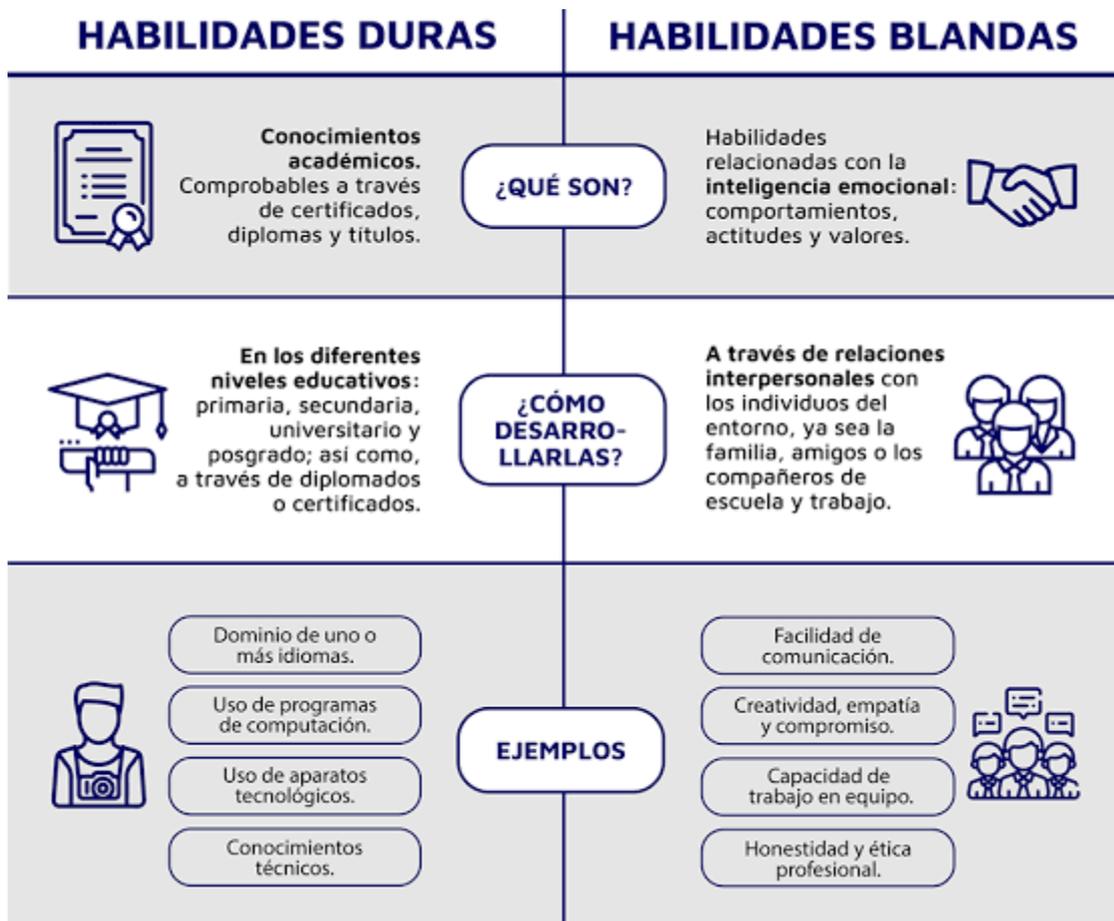
Es decir, son prácticas y actitudes que afectan la manera en que un ser humano se orienta en la enseñanza e interactúa con el entorno.

#### *1.3.1.3.2 Las destrezas cognitivas.*

Se refiere a las habilidades del ser humano de reflexionar, interpretar, pensar de manera indeterminada, razonar y equipar ideas complicadas, solucionar inconvenientes. Estas habilidades no sólo expresan la extensión del conocimiento o la rapidez de su interés, sino que también envuelven la capacidad de “darle sentido” a una situación o de descifrar qué hacer en el contexto de un inconveniente nuevo.

Para la práctica, representan a la noción de adjuntos determinados y destrezas de pensamiento de orden privilegiado que típicamente se logran calcular con ensayos de resultado estandarizadas.

## Diferencias entre Habilidades Blandas y Habilidades Duras.



**Figura 1.** Diferencias entre Habilidades Blandas y Habilidades Duras.

Fuente: Ortega (2016).

### 1.3.1.4 Las Habilidades Blandas más significativas.

Silva (2016) infiere que, los clientes internos hoy están rebuscando a individuos que puedan crear más que solo un agregado de labores. Los empresarios están investigando más que cálculos, y subrayando las habilidades blandas lo cual puede poner en considerable ventaja por arriba de lo demás aspirantes con equivalentes calificaciones. Y las habilidades blancas que dicho autor considera son las siguientes:

#### 1.3.1.4.1 Destrezas Interpersonales.

Esto contiene la destreza de motivar, dirigir y recomendar. Los cuales son significativos en los horizontes de compromiso en la empresa y puede ser positivo. Lograr ser un individuo más técnico en tu campo no es siempre bastante para el triunfo a menos que se tenga la habilidad para convencer a otros seres humanos que lo que hacemos es importante.

#### *1.3.1.4.2 Trabajo en Equipo.*

Actualmente las organizaciones están innovando constantemente para mantenerse en el mercado pero para ello el éxito de la empresa depende del trabajo en equipo por parte de sus trabajadores. Es por ello que comienzan a entrenar a sus colaboradores en todas las áreas de la administración.

#### *1.3.1.4.3 Destrezas de Negociación.*

La negociación representa por un lado que un individuo sea capaz de lograr los objetivos deseados y alcanzar logros con las relaciones de otros. Mediante la negociación ambas partes quedarán satisfechos con los acuerdos en que logren llegar.

#### *1.3.1.4.4 Destrezas de Comunicación.*

Esta habilidad de dialogar ideas positivamente a otros es absolutamente una fundamental obligación para profesionales técnicos, ingeniería, etc. Las habilidades comunicativas podría ser el definitivo factor en determinar la persona será o no elegido o promovido. Por tanto sin habilidades comunicativas tu carrera podría ser arduamente afectada.

#### *1.3.1.4.5 Administración del Tiempo.*

El individuo atareado solo puede operar muchos sucesos. Que entiende ser más allá del alcance de los seres humanos ordinarios. La vida de importantes líderes nos enseña una iniciación. Ellos tienen que hacer muchas actividades a pesar de su horario abrumado. El secreto por lo tanto miente en una administración de tiempo.

#### *1.3.1.4.6 Manejo del Estrés.*

Estrés es el vocablo que muchos individuos emplean cuando ellos están describiendo como la petición de sus vidas parece estar convirtiéndose demasiado abrumadora para ellos como para hacerle frente.

El triunfo en el centro laboral depende en la habilidad de esgrimir la presión del trabajo. Habilidades blandas están también categorizadas por: habilidades sociales que engloba a la destrezas comunicativas, interpersonales, actitud positiva, valores, percepciones, etiqueta y las habilidades de pensamiento engloba a hacer frente al tiempo, a los intereses, a las emociones y al trabajo en equipo.

#### *1.3.1.5 ¿Cómo se calcula las Habilidades Blandas?*

Acosta y Trigoso (2018) infiere que, el área de Recursos Humanos es el responsable de llevar a cabo la valoración, el cual determinará la situación de las habilidades blandas que trascienden en los empleados, aunque es usual que se conceda su ejecución a un encargo creado a tal efecto. Siendo el departamento más viable que establezca la problemática que estos pueden suscitar por las diversas circunstancias.

#### *1.3.1.6 Modelos de las Habilidades Blandas.*

Acosta y Trigoso (2018) menciona que, se hizo una reunión, sobre las oportunidades económicas, que se llevó a cabo en Washington, donde se habló sobre las empresas y centros de estudios. Los argumentos notables fueron que los profesionales de hoy deben contar con habilidades, destrezas, competencias técnicas y académicas:

a) Conocimientos: se ha considerado dentro de este conjunto, las matemáticas aplicadas, estadísticas, idiomas, economía y costos. Sería extraordinario que todas los individuos cuenten con todas las habilidades, pero la situación es que unos destacan más que otros.

b) Destrezas: En este conjunto se ha apreciado los signos de escrituras, manejos de textos, de la tecnología (computadoras, instalaciones, programas), tener la capacidad de solucionar inconvenientes complicados, comunicación asertiva.

c) Competencias: En este conjunto se hallará más cercano las habilidades blandas, porque hallamos la acomodación de situaciones, elasticidad en los cambios, aprendizaje, autonomía, empatía, compromiso, trabajo en equipo.

## **1.3.2. Comunicación Organizacional.**

### *1.3.2.1 Definición:*

Según García (2015) nos dice que es el conjunto de mensajes y técnicas comprometido en la emisión de datos por parte de la empresa, por consiguiente no únicamente se refiere a los mensajes, sino también a los hechos, es decir a la diligencia por medio del cual todas las instituciones transfieren información y datos referente a su plan estratégico e incluso hasta sus clientes.

### *1.3.2.2 Proceso de la Comunicación.*

Según Santos (2012) menciona los siguientes elementos:

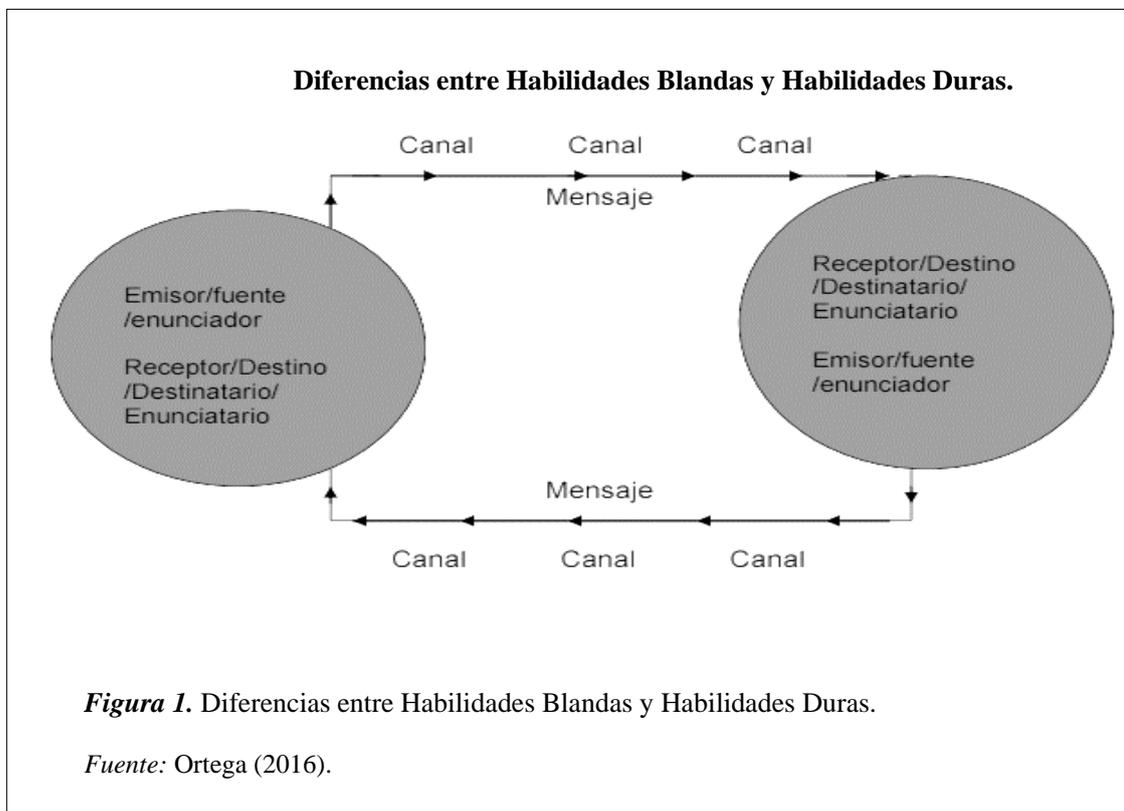
**Emisor:** Viene a ser el elemento o la unidad en que se encarga de realizar el mensaje. El emisor tiene que seguir un procedimiento para comunicar sus ideas, es el siguiente: lo reúne mediante un sistema de símbolos, de tal manera que se tiene que compartir claro y preciso por quien lo tiene que recibir.

**Mensaje:** es una cadena finita de señales producidas a través de pautas precisas de combinación, a partir de un código dado. Para el proceso de la transmisión del mensaje se involucra un medio en este caso un canal, que lo utiliza un emisor que se encarga de codificar las señales para que logre llegar a un receptor, que se encarga de descodificar el mensaje recibido. Es importante que el mensaje cumpla y sea efectivo con el objetivo de quien lo emite, tiene que transmitirse sin muchos errores.

**Receptor:** Es aquella persona quien se encarga de recibir y de decodificar el mensaje, también se le denomina “destinatario” o “enunciatario”. El individuo conoce los signos símbolos que se estructuran con el fin de comunicar un mensaje. El papel que desempeña es creativo en todas las formas es así que cuando descodifica no reproduce la idea idel emisor, sino que tiene que reelaborar el mensaje y agrega a éte parte de sus opiniones, experiencias.

**Canal:** Viene a ser el medio por donde se transmite el mensaje, en tal sentido puede ser de dos manera: formal e informal, lo cual va depender del uso de los medios que la institución dispone para tal de igual manera para la transmisión del mensaje de boca en boca.

Retroalimentación: Es un sistema de la comunicación, es decir aquella información o mensaje de vuelta, en la cuál participa el emisor y el receptor. La respuesta (ya sea verbal o no verbal) permitirá al emisor conocer si el receptor recibió o no el mensaje.



### 1.3.2.3 Responsabilidades de la Comunicación.

Según Robbins (2014) la comunicación posee 4 funciones principales dentro de una institución:

Es un medio de control del comportamiento: todas las empresa poseen grados de autoridad y funciones serios que los colaboradores denden de cumplir, es decir cuando los colaboradores tengan que comunicar a sus jefes cualquier incomodidad o queja respecto a sus funciones, o que tengan que cumplir con las políticas de la organización , en este caso la comunicación desempeña la función de control.

Es una vía para fomentar la motivación: es decir la retroalimentación para los colaboradores en relación a su nivel de desempeño, y que es lo que pueden hacer para optimizarlo y lograr mejores resultados.es uno de los factores primordiales de motivación dentro de la entidad. En tal caso se utiliza la comunicación para motivar y

estimular a los colaboradores en el momento de aclarar a los colaboradores lo que tienen que hacer, lo bien que se están desarrollando y por que no lo que se tiene que hacer para optimizar el desempeño si esta en un nivel deficiente.

Expresión emocional: el grupo de trabajo para la mayoría de los colaboradores es la mayor fuente de interacción social. De tal manera ,la interacción principal es las tareas diarias de trabajo, a parte de la familiar, que es primordial para las personas ; por eso es fundamental fomentar una comunicación eficiente entre los integrantes del grupo ya que es vital para conseguir una convivencia armoniosa en lo interno de una institución.

Facilita las decisiones: la comunicación se vuelve fundamental en la toma de decisiones cuando se promueve un adecuado cambio de datos entre los miembros de entidad y el flujo de comunicación mientras sea más eficaz y eficiente la toma de decisiones serán mas acertadas.

#### *1.3.2.4 Niveles de la Comunicación.*

Según Robbins (2014) menciona los siguientes niveles:

Intrapersonal: este nivel de comunicación esta relacionada principalmente al conocimiento y uso del lenguaje, desde un aspecto interior de la persona. Se refiere en la manera en que las personas emiten y seleccionan cada uno de los signos del lenguaje, no solamente para comunicar una idea a otro, sino que para reflexionar también. Las personas dialogan con si mismos, en la que una voz interior en algunos momentos pregunta y en otras responde respecto a los hechos cotidiano, sobre la vida, entre otras cosas mas ,son ejemplos cuando hacemos uso intrapersonal de la comunicación.

Interpersonal: este nivel de comunicación se genera cuando una o mas personas cambian correos mediante un medio, el problema elemental ha sido determinar las consecuencias de aquellos mediante los rasgos de los emisores y receptores, su números y el medio usado.

Grupal: este nivel de comunicación se da cuando dos o mas personas se agrupan para lograr un resultado por medio de la acción en conjunto. La conformación de los grupos se dan por diversas razones: el logro de los resultados, el beneficio de objetivos externos como también intermedian en las decisiones de las personas y sobre todo la necesidad de afiliación.

Organizacional: este nivel de comunicación es diferente a la comunicación que se construye en otros contextos (laboral, familiar, etc.), esto se genera por la influencia que se da en la organización en el momento de organizar . es consecuencia de la necesidad que las instituciones tienen que cumplir con las metas.

#### *1.3.2.5 Teorías sobre Comunicación Organizacional.*

Según Robbins (2014) menciona que la comunicación organizacional es un procedimiento en la cual los miembros reúnen información que da lugar al acercamiento de la organización y de todas las transformaciones que se muestran en esta.

Según García (2015) es el conjunto de mensajes y técnicas comprometido en la emisión de datos por parte de la empresa, por consiguiente no únicamente se refiere a los mensajes, sino también a los hechos, es decir a la diligencia por medio del cual todas las instituciones transfieren información y datos referente a su plan estratégico e incluso hasta sobre sus clientes.

Según Castro (2014) es parte fundamental que instauran las organizaciones y que forma parte de su cultura y política. Es por eso que la comunicación deberá ser fluida en la organización ,es decir entre los miembros de los diferentes niveles , es decir entre jefes y subordinados .

Hernández (2009) manifiesta que la mejor manera de apreciar la relevancia de la comunicación organizacional en una empresa es mediante los beneficios que ésta le trae. La comunicación organizacional es relevante y fundamental por los beneficios que se obtiene en bienestar de las diferentes departamentos: por ejemplo para promover su integración, lograr los resultados esperados.

#### *1.3.2.6 Clases de Comunicación Organizacional.*

Según Robbins (2014) establece dos clases:

La Comunicación Formal: es aquella que se manifiesta de acuerdo con las políticas institucionales determinados por la entidad.

La Comunicación Informal: es aquella que no está determinada por las políticas de la organización. Es decir cuando los colaboradores se comunican entre sí ya sea en los pasillos, en el comedor todo ello es una comunicación informal.

### *1.3.2.7 Tipos de Comunicación Organizacional.*

Comunicación Externa: unión de informaciones que emiten las organizaciones hacia las personas e instituciones publicas. En este tipo de comunicación organizacional las empresas sienten la necesidad de relacionarse con sus grupos de interés. La comunicación externa tiene como fin conservar las relaciones públicas para mejorar una imagen corporativa. Es decir ante la competencia, clientes, proveedores, medio ambiente, sociedad, accionistas, entidades financieras e incluso con el gobierno.

Comunicación Interna: se produce en la misma organización y se enfoca únicamente a los integrantes dela empresa. La relevancia de la comunicación interna se enfoca en que no solamente se responsabiliza en que los colaboradores recojan y conciban los obligaciones y deberes que tienen en la organización , sino que ellos también sepan la importancia que son para la organización. Mientras exista una comunicación asertiva interna ayudará a optimizar las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización y se a través de la circulación de mensajes, con la finalidad de proporcionar comunicación, unión, y motivación.

### *1.3.2.8 Dimensiones de la comunicación Organizacional.*

Según Robbins (2014) estas dimensiones estan relacionadas con la conceptualización del proceso de comunicación y estas son:

#### *1.3.2.8.1 La comunicación descendente.*

En esta comunicación la información se da a conocer desde la jerarquía hasta los puestos de menor rango.

Es decir aquella comunicación que se da desde el gerente hacia los colaboradores, y que se origina para dirigir, comunicar, ordenar y justipreciar a los colaboradores. Por ejemplo cuando los gerentes en las empresas asignan metas a sus colaboradores que se tienen que cumplir en periodo determinado, están usando una comunicación descendente, y también se manifiesta en el momento que se les explican las ocupaciones y compromisos de sus lugares de trabajo, de igual manera cuando se les informan lo relacionado a las políticas y todo lo relacionado con la organización.

La comunicación descendiente posee la finalidad de informar y establecer la cultura organizacional, para que así se reduzca los cuales informales que son los que ocasionan malos entendidos y murmullos en la organización.

Cuando se genera una comunicación descendente adecuada por parte de la directiva de la organización se forja que:

- Los colaboradores perciban la importancia de la cultura organizacional y de las diferentes estrategias que utilizan para conseguir las metas y objetivos en un tiempo determinado.

- Los colaboradores se comprometen de manera efectiva con la organización y como también con el logro de los objetivos.

- De igual manera que los trabajadores participan en todas las acciones que se organiza en la entidad, de tal manera que se logre entre los integrantes una comunicación asertiva.

Indicadores:

Alta Dirección: en la alta dirección se encuentran los directivos con mayor cargo en una empresa y está constituido de la siguiente manera en el orden jerárquico que es: en primer lugar se encuentra el Gerente General, el Presidente y los Directores de las diferentes áreas.

Cultura de la Organización: determina la manera en que funciona una organización y esta se observa mediante sus estrategias, sistema y estructura. Mediante una buena organización conformada por normas y valores va a permitir que cada uno de las personas se identifiquen con ellos y de la misma manera permite tener conductas adecuadas dentro de la misma ,logrando mayor productividad, así como fuera de la empresa .demostrando al entorno una imagen intachable del lugar donde trabajan.

#### *1.3.2.8.2 La comunicación ascendente.*

Se da desde los colaboradores hacia la presidencia o gerencia de la organización. Es importante puesto que se les otorga a los directivos de la empresa una enfoque general sobre el clima organizacional en la actualidad. De este modo

se puede dar solución de manera eficiente y eficaz a los problemas que pueden ocurrir dentro de ella, ya sea por malos entendidos o rumores que se generan entre colaboradores.

Una comunicación ascendente posee los siguientes beneficios:

- La alta dirección tiene conocimiento de lo que sucede en la organización internamente y esos datos lo utiliza para la toma de decisiones y por último evalúa los resultados que se obtienen.

- Permite comprobar si la comunicación descendente es eficiente o no; es decir, si los colaboradores cumplen con las reglas o normas establecidas.

Indicadores:

- Toma de decisiones: Es la causa en el cual los individuos tienen que elegir o elegir entre algunas opciones de solución, todas las personas durante la etapa de vida se toman decisiones para las tareas que se realizan, por ello cuando estamos fuera del hogar para dirigirnos al centro laboral, se debe pensar y así mismo decidir que rumbo tomar.

- Colaborador: Es el individuo que que interviene en todo momento en su centro de labores con sus compañeros de trabajo como un latente personal de la humanidad, se emplea en distintos argumentos, como el dogmatismo, la educación, los negocios y el arte. Está muy afín con la colaboración y el acoplamiento

- Eficiencia: Es el aforo o carácter muy estimado por una organización o entidad, dado que en la práctica todo lo que se desarrolla se hace con la única intención de obtener sus objetivos o metas, ya sea tanto con recurso humano, técnico, de conocimientos, dinerarios, de conocimiento, etc) restringidos en contextos complicados y competitivos.

#### *1.3.2.8.3 La comunicación horizontal.*

Ocurre entre el mismo personal o entre las diferentes áreas de trabajo, dicha situación es fundamental para un buen acoplamiento o composición de las diferentes áreas de la organización y los oficios que se desarrollan dentro de su trabajo. Se da ineludible para no frecuentar cargos ni derrochar dinero y tiempo en la duplicación de técnicas administrativas. El fin es consentir que la organización desenvuelva sus labores de forma eficaz.

## Indicadores

- Departamentos: se refiere a todas las áreas pertenecientes de una empresa y que tienen diversas ocupaciones afines con su actividad. Se puede decir que un área es una de las partes que forma una empresa.

- Procesos: es una cadena de hechos administrados por una serie de actos regidos por un conjunto de pautas, normas o políticas determinadas en una compañía o empresa con la propósito de promover la energía, estabilidad y cálculo de sus capital humano, expertos y recursos.

### *1.3.2.9 Objetivos de la Comunicación Organizacional.*

Según Robbins (2014) establece lo siguiente :

Control: el fin del control se plasma en las empresas que posee una distribución muy ordenada y unas reglas precisas, que mandan la conducta de los trabajadores. Modelos de este inspección logran darse cuenta si la dirección solicita a los colaboradores tareas quincenales o mensuales de acciones, detallar qué diligencias de las que se puntualizan en el informe se efectúan y cuáles no, así como los orígenes del desempeño o infracción. De igual manera se puede dar esta situación del control que pide investigación sobre cualquier anomalía afín con las labores, con el propósito de ver si se efectúan las metas de la entidad, si el trabajador ejecuta las ocupaciones oportunos a su lugar de trabajo o no.

Motivación: efectúa su ecuánime factor de motivación hacia el cliente interno, sirve para que el encargado o supervisor de los trabajadores realicen sus actividades de manera eficiente, así como también para mejorar sus funciones, instruir de alguna manera los modelos para reprender los errores.

Expresión de emociones: muchos individuos poseen en su centro de labores y en sus colegas su primordial jugada para instituir relaciones entre compañeros de trabajo. La comunicación que se da entre un grupo es el dispositivo esgrimido por sus partes para exponer su desgracia o su gozo.

Información: la comunicación despliega así mismo un pliego significativo para la toma de decisiones. Suministra indagación a las personas la toma de decisiones y al transferir la averiguación ineludible igualan y calculan las diferentes elecciones que logren constar previamente dicha disposición.

Ayuda en la resolución de problemas: infaliblemente en la comunicación entre de la organización o diferente correspondencia personal, es esencial para solucionar inconvenientes en situaciones que se presente, es como dice el refrán, hablando se entienden los seres humanos.

Objetivo interno de la comunicación: consiste en perfeccionar la fertilidad de las entidades a través de la composición de los trabajadores en un plan diario para fomentar su colaboración y vigorizar la cultura empresarial.

Objetivo externo de la comunicación: es exteriorizar a la entidad o institución a programar creencia frente al administrativo o en contornos fijos. Mediante la comunicación exterior se mejora o se cambia el perfil de la entidad.

#### *1.3.2.10 Fases de una Comunicación Efectiva.*

Escuchar: Es el primer aforismo de la comunicación interna, atender proactivamente a quienes son los receptores de lo recados de la empresa.

Planificar: es la clave fundamental de toda información positiva y tiene una categoría principal cuando se labora con el administrativo de la empresa. Averiguar, dividir, examinar flujos, conductos, ejemplos de amistades inconstantes y escalonadas, descubrir los lazos de murmullos y el ras de fe del recado organizacional son ciertos equipos que acceden adjudicarse la información oportuna para fabricar un buen método de la comunicación interna.

Evaluar: es uno de los manuales claves para el triunfo de la Comunicación Interna. El rastreo firme, el monitoreo intacto de los recados y sus resultados, de los conductos y su horizonte de cobertura y asiduidad y la generación de feedback son acciones orientadas a sentir el pulso de la empresas que facilitan la detección de desvíos, permiten comprobar el efecto de anuncios sensibles para los trabajadores y detectar los cambios culturales que la misma entidad va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

#### *1.3.2.11 Barreras de la comunicación organizacional.*

Según Robbins (2014) diversas empresas lograron llegar a concretizar los logros, las metas o también los fracasos gracias a la comunicación institucional. Es por ello que es importante la comunicación y la manera en que se transmite la información de

manera precisa y clara, y que termine por medio de las distintas canalizaciones de información. Pero, se muestran diferentes dificultades en la canalización de los datos que se crean a partir de la emisión, por el lado del receptor o de la etapa de la retroalimentación de la misma información, lo que suele llevar a distintas problemáticas, las cuales son:

Difusión de la información de modo confuso y menos precisa.

Omisión de los datos por el lado de los que transfieren la comunicación.

El cambio del mensaje de acuerdo a lo que se demuestra por la variedad de la comunicación.

Otorgar información que sea necesaria

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la aplicación de un plan de habilidades blandas mejorará la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

El informe de indagación se ejecuta para implementar un plan que ayude a reforzar las destrezas blandas con el establecimiento de un diseño de estrategias que permitirán optimizar la comunicación organizacional en los miembros de la gerencia general de educación. Con la aplicación del plan, la organización conseguirá optimizar la comunicación que se presentan entre los miembros, lo que conllevará a crear un ambiente óptimo para la prosperidad de los trabajadores y su buen funcionamiento.

Un estudio de investigación puede justificarse de diferentes enfoques, sin embargo Ñaupas, Mejía, Novoa & Villagómez (2014), puede ser “teóricas, metodológicas y sociales” (p. 164).

Tiene **justificación teórica** ya que se fundamenta en los conceptos y teorías de Aguilar (2016) respecto a las habilidades blancas, que sostiene que “son una cadena de aptitudes personales que tienen como objetivo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Son una correlación, de habilidades sociales, de ser, de comunicación y de diálogo los demás” (p.11). y los conceptos y teorías de García (2015) para fundamentar la variable comunicación organizacional, sostiene que es el conjunto de mensajes y técnicas

comprometido en la emisión de datos por parte de la empresa, por consiguiente no únicamente se refiere a los mensajes, sino también a los hechos, es decir a la diligencia por medio del cual todas las instituciones transfieren información y datos referente a su plan estratégico e incluso hasta sus clientes.

Esta investigación servirá como guía para los estudios posteriores que aborden los temas afrontados por este estudio, en donde podrán obtener datos importantes obtenida de las distintas teorías que se fundan en esta materia de investigación.

Tiene **justificación metodológica**, puesto que este estudio se fundamenta en un tipo cuantitativa con un diseño pre experimental, para la recolección de datos se hará uso de técnicas como la encuesta y de instrumentos como el cuestionario para obtener la información de la muestra, de esta manera se realizará la metodología de toda la investigación. Además, servirá como aporte para las futuras investigaciones que se realicen con las mismas variables y con una problemática similar.

Tiene **justificación social**, puesto que se aporta un plan de habilidades blandas a mejorar la comunicación organizacional, el mismo que puede servir para entidades o instituciones que se desarrollan en el mismo rubro o afines, dando la oportunidad de hacer uso a dicho plan con el propósito de que este pueda brindar resultados positivos.

## **1.6. Hipótesis**

El plan de habilidades blandas ayuda a mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque 2019.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1 Objetivo general.**

Aplicar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque 2019.

### **1.7.2 Objetivos específicos.**

Diagnosticar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque,2019.

Diseñar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque,2019.

Validar la relación que existe entre las Habilidades blandas en la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque,2019.

## **II. MATERIALES Y MÉTODOS**

## **2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.**

### **2.1.1 Tipo de investigación.**

La presente investigación es de tipo aplicada puesto que se plantea una hipótesis de trabajo para resolver la problemática de la entidad. Además, a través del cuestionario obtendremos los resultados requeridos.

Ñaupas., et al (2014) argumentan que un estudio de enfoque cuantitativo es aquel que busca ser medido a través de un cuestionario, lo que permitirá que los resultados se analicen cuantitativamente.

### **2.1.2 Diseño de investigación.**

Hernández., et al (2014) señalan que la investigación de diseño pre experimental, tiene como finalidad administrar un estímulo a un grupo. Para ello es necesario que se realice una pre prueba y en base a ello se aplica un estímulo y posterior a ello se aplica una post prueba denominada también como post test.

El diseño del presente estudio es pre experimental por utilizar un solo grupo (G), al mismo que se le aplicará una pre prueba O<sub>1</sub>, después de ello se aplicará un cronograma de actividades y posteriormente poder aplicar una post prueba (O<sub>2</sub>) dando como resultado la información necesaria para contrastar la hipótesis de trabajo. Se plantea el siguiente esquema:

**G      O<sub>1</sub>      X      O<sub>2</sub>**

Donde:

**G:** Grupo de estudio.

**O1:** Medición pre – experimental de la variable dependiente.

**X:** Variable independiente (estímulo de aplicación)

**O2:** Medición post – experimental de la variable dependiente.

## 2.2. Variables, Operacionalización

**Tabla 1**

*Definiciones de Variables*

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
<b>Independiente</b> Habilidades Blandas	Según Aguilar (2016) sostiene que, “son una cadena de aptitudes personales que tienen como objetivo el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Son una correlación, de habilidades sociales, de ser, de comunicación y de diálogo los demás”. (p.11)
<b>Dependiente</b> Comunicación Organizacional	Es el conjunto de mensajes y técnicas comprometido en la emisión de datos por parte de la empresa, por consiguiente no únicamente se refiere a los mensajes, sino también a los hechos, es decir a la diligencia por medio del cual todas las instituciones transfieren información y datos referente a su plan estratégico e incluso hasta sus clientes. (García, 2015).

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2***Operacionalización de variable independiente*

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica e instrumento
Habilidades blandas	Liderazgo	Motivación		Guía de Observación / Observación
		Resolución de conflictos		
		Capacidad y méritos de los integrantes de un equipo		
	Negociación	Solución a la causas de un problema		
		Consenso ante un conflicto		
	Trabajo en equipo	Capacidad de autoconciencia		
	Actitud positiva ante un grupo			
	Empatía	Ponerse en el grupo		

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3***Operacionalización de variable dependiente*

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Items	Técnica e instrumento
Comunicación Organizacional	Comunicación descendente	Alta dirección	1;2;3;4;5;6	Encuesta y Cuestionario
		Cultura de la organización	7;8;9	
	Comunicación ascendente	Toma de decisiones	10;11;12	
		Colaboradores	13	
		Eficiencia	14;15;16;17	
	Comunicación horizontal	Departamentos	18;19	
		Procesos	20;21	

Fuente: Elaboracion propia.

## **2.3. Población y Muestra.**

### **2.3.1. Población.**

De acuerdo, Hernández, Fernández, y Baptista (2014), definen a la población como la conjunto de personas de un fenómeno en estudio, contiene la totalidad de unidades de análisis que forman el fenómeno y que se tiene que cuantificar para un terminante estudio, es decir integrando un conjunto N de unidades a estudiar que posean una determinada característica, y por lo tanto se le nombra como población por formar la totalidad del fenómeno de estudio.

Para la presente investigación, está conformada por 82 colaboradores que laboran en la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

### **2.3.2. Muestra.**

Hernández, Fernández, y Baptista (2014) indica que la muestra es un subgrupo de individuos que se coge de la población en estudio, para estudiar un fenómeno estadístico.

La muestra estará formada por los 82 colaboradores, siendo una población pequeña, lo cual permitirá poder trabajar con todo el personal.

## **2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos, validez y confiabilidad**

Para la obtención de los datos se empleo lo siguiente:

### **2.4.1. Técnica.**

La técnica que se utilizará será la encuesta ya que es la técnica por excelencia de la investigación cuantitativa, la cual estará dirigida a los colaboradores de la entidad con el fin de poder recolectar la información que se requiere para la presente investigación.

Malhotra (2006) determina que las encuestas son aquellas entrevistas que se da con una cierta cantidad de individuos y que utiliza una serie de preguntas como instrumento para adquirir los datos requerido. De acuerdo al autor, la encuesta radica en un cuestionario ordenado que se les otorga a las personas a encuestar con la finalidad de obtener los resultados.

### **2.4.2. Instrumento de recolección de datos.**

En el presente estudio se utilizará, el cuestionario el cual consta de 21 preguntas basadas en la operabilidad de las variables, de esta manera puede construir sobre los indicadores sugerios para que los empleados puedan responder y obtener información sobre la comunicación organizacional en dicha entidad.

Hernández, Fernandez y Batista (2014) “indica que el cuestionario es una masa de interrogantes relacionada a un tema o problemática especifica, con el fin de obtener información” (p,217).

En el estudio se empleó la escala de Likert, el cual es un instrumento para medir las actitudes, y por la que esta conformada por un conjunto de ítems. (Hernandéz, Fernández y Batista (2014, p.183).

### **2.4.3. Validez.**

Según Hernández., et al (2014), definen la validez como "la medida en que un cuestionario realmente mide una variable a medir" (p.200).

En la presente investigación se dará a través de la aprobación de los expertos, los mismos que validarán la encuesta antes de su implementación.

*Escala de valores*

-1 a 0: No es confiable

0,01 a 0,49: Baja confiabilidad

0,5 a 0,75: Moderada confiabilidad

0,76 a 0,89: Fuerte confiabilidad

0,9 a 1: Alta confiabilidad

Juicio de expertos: para la validación del instrumento diseñado en el presente estudio, se realizará el juicio a expertos de cinco personas, los cuales serán, un metodólogo, un estadístico y tres especialistas.

#### Tabla 4

##### Validación de expertos

Validación de cuestionario según expertos (Validez de contenido)		
Experto N°1: Mg. Rodas Cobos José	21/21	1
Experto N°2: Mg. Suysuy Ericka Julissa	21/21	1
Experto N°3: Dr. Onésimo Mego Núñez	21/21	1
Experto N°4: Mg. Falla Gómez Carolina	21/21	1
Experto N°5: Mg. García Yovera Abraham	21/21	1
	5/5	1

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.4. Confiabilidad.

Según Hernández., et al (2014), la confiabilidad es "la medida en que los instrumentos producen resultados consistentes y coherentes" (p. 200).

Se dará por el método Alfa de Cronbach, de esta manera se obtendrá la confiabilidad del instrumento, a través, de la estadística.

#### Tabla 5

##### Estadísticas de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	21

Fuente: Programa SPSS V.25

En la tabla anterior se puede observar, que el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach se sitúa en la categoría 0,76 a 0,89 demostrando fuerte confiabilidad por aproximarse a la unidad. Por lo tanto, podemos decir que la aplicación del instrumento es confiable.

## 2.5. Procedimiento de análisis de datos

Para el procedimiento de análisis de datos se utilizará el programa Microsoft Excel y el paquete estadístico SPSS versión 25.0, los mismos que permitirán la tabulación de los datos obtenidos por el cuestionario que se aplicará a los efectivos (as) que laboran en la entidad, de tal manera que los resultados se establecerán en tablas y figuras estadísticas, así mismo los resultados obtenidos serán analizados de acuerdo a las interrogantes planteadas en el instrumento.

## 2.6. Aspectos éticos

Noreña, Alcaez, Guillermo y Rebolledo (2012) indican que hay un conjunto de criterios éticos que son de gran importancia para la investigación, las cuales son las siguientes:

**Tabla 6**

*Características éticas del criterio*

<b>Criterios</b>	<b>Características éticas del criterio</b>
<b>Confidencialidad</b>	Esta característica esta relacionado con la el cuidado y protección de la identidad de los individuos que aportan para el estudio.
<b>Consentimiento informado</b>	Esta relacionado en que los individuos interrogados estan de auerdo con brindar la información que se le solicita y por lo tanto son concientes con lo que manifiestan.
<b>Observación participante</b>	Esta relacionado con los que llevan a cabo la investigación , es decir tienen que ser prudentes al momento de recoger lo datos teniendo presente la ética, para los efectos y y consecuencias del estudio.

Fuente: Noreña, Alcaez, Guillermo y Rebolledo (2012)

## 2.7. Criterios de Rigor Científico

Noreña, Moreno, Rojas, y Rebolledo (2012) argumentan que, en una investigación se debe considerar los siguientes criterios de rigor científico:

**Tabla 7**

*Criterios de Rigor Científico*

Criterios	Características del criterio	Procedimientos
Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad	Efectos de las variables estudiadas y observadas	Al momento de la recolección de datos los participantes reconocen como verdadero. Se observó las variables en su propio contexto. La discusión se hizo a través del proceso de triangulación.
Transferibilidad y aplicabilidad.	Resultados para la generación del bienestar empresarial a través de transferibilidad.	La representación del contexto y de los colaboradores se llevó a cabo de forma detallada. Para la recolección de los resultados se estipuló a través del muestreo teórico, ya que se analizaron de manera contigua los datos proporcionados. Para la obtención de datos se dio mediante el acopio de pesquisa importante a través del cuestionario, documentación e información.
Consistencia para la replicabilidad	Resultados obtenidos mediante la investigación mixta	El sistema triangular de la investigación consta en la información, estudiosos y la literatura que dio lugar a la seguridad de la noticia de la cuestión. Siendo el cuestionario una fuente primaria permitido la recolección de datos y a su vez dicho cuestionario a sido debidamente

		validado por expertos lo cual da un soporte de confiabilidad e importancia a dicho estudio.
Neutralidad y conformidad	Los resultados del estudio tienen veracidad en la descripción.	Dichos resultados serán contrastados con las teorías relacionadas al tema. Los descubrimientos del estudio fueron comparados con los estudios de los estudios tanto internacional, nacional como local; para así determinar las semejanzas entre las variables en estudio durante los 5 años.
Relevancia	Permitió el logro de los objetivos establecidos, consiguiendo una mejor investigación de las variables.	Se tiene que lograr la comprensión de las variables en estudio. Respecto a los estudios conseguidos obtuvieron concordancia con la justificación de la investigación.

---

Fuente: Noreña, Alcaraz, Guillermo y Rebolledo (2012).

## **III. RESULTADOS**

### 3.1. Resultados de Tablas y gráficos

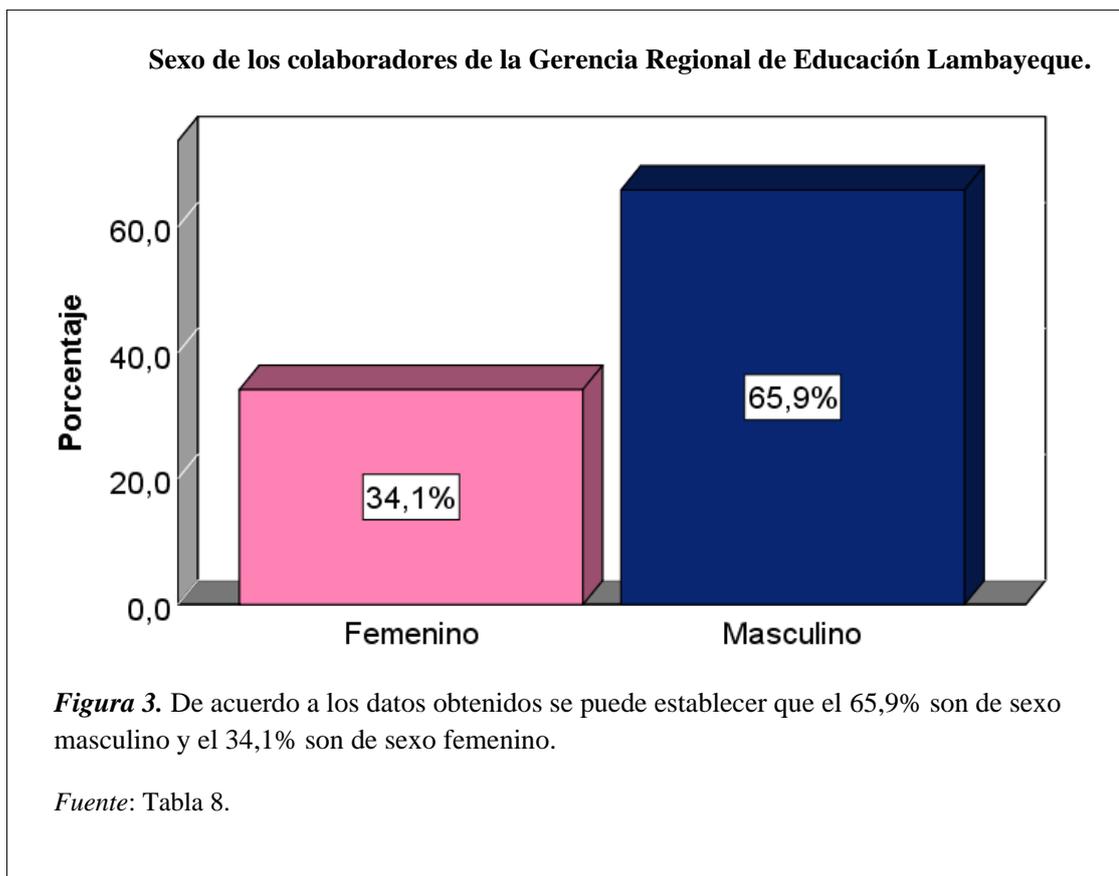
#### 3.1.1. Resultados del Pre – test.

**Tabla 8**

*Sexo de los trabajadores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	28	34,1
Masculino	54	65,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

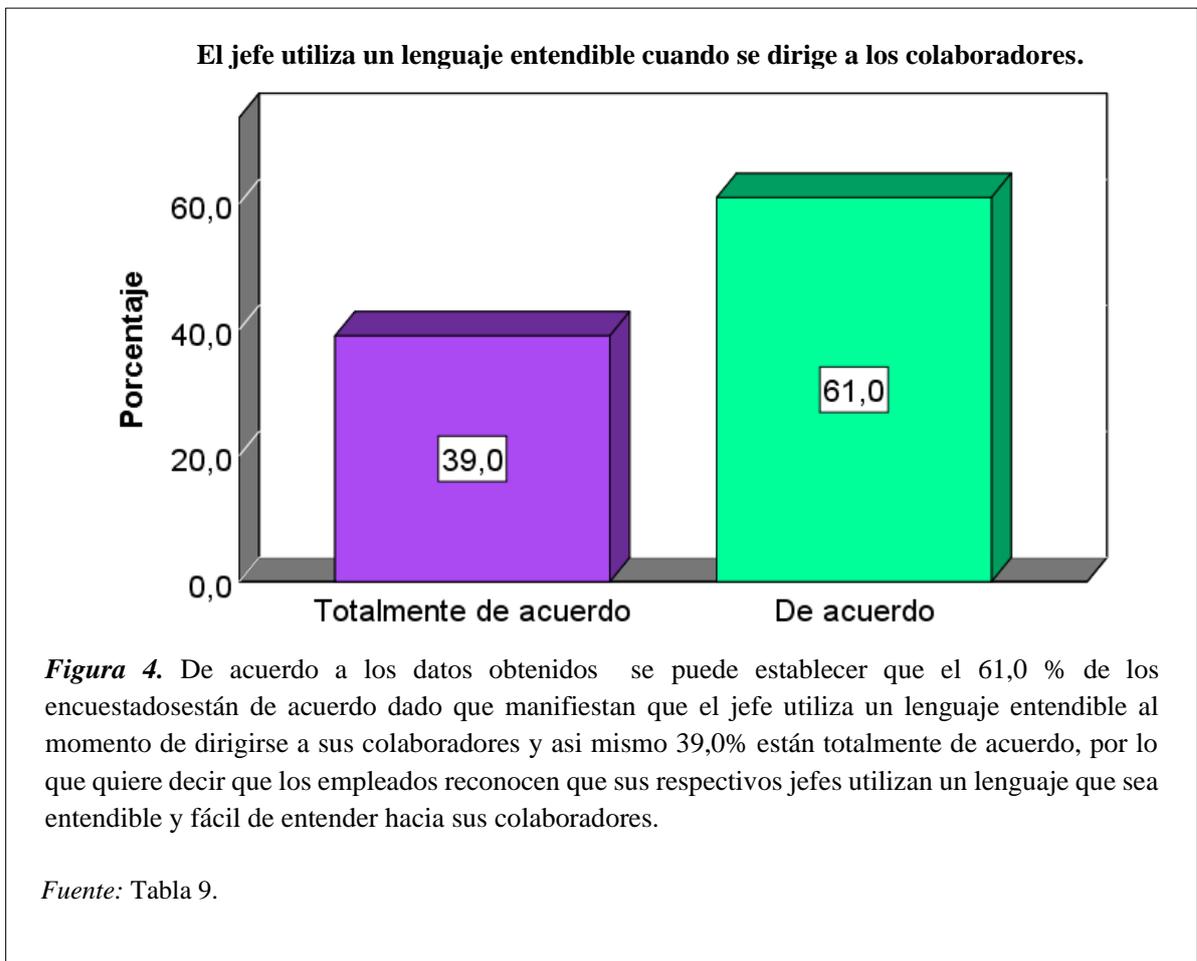


**Tabla 9**

*El jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	39,0
De acuerdo	50	61,0
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

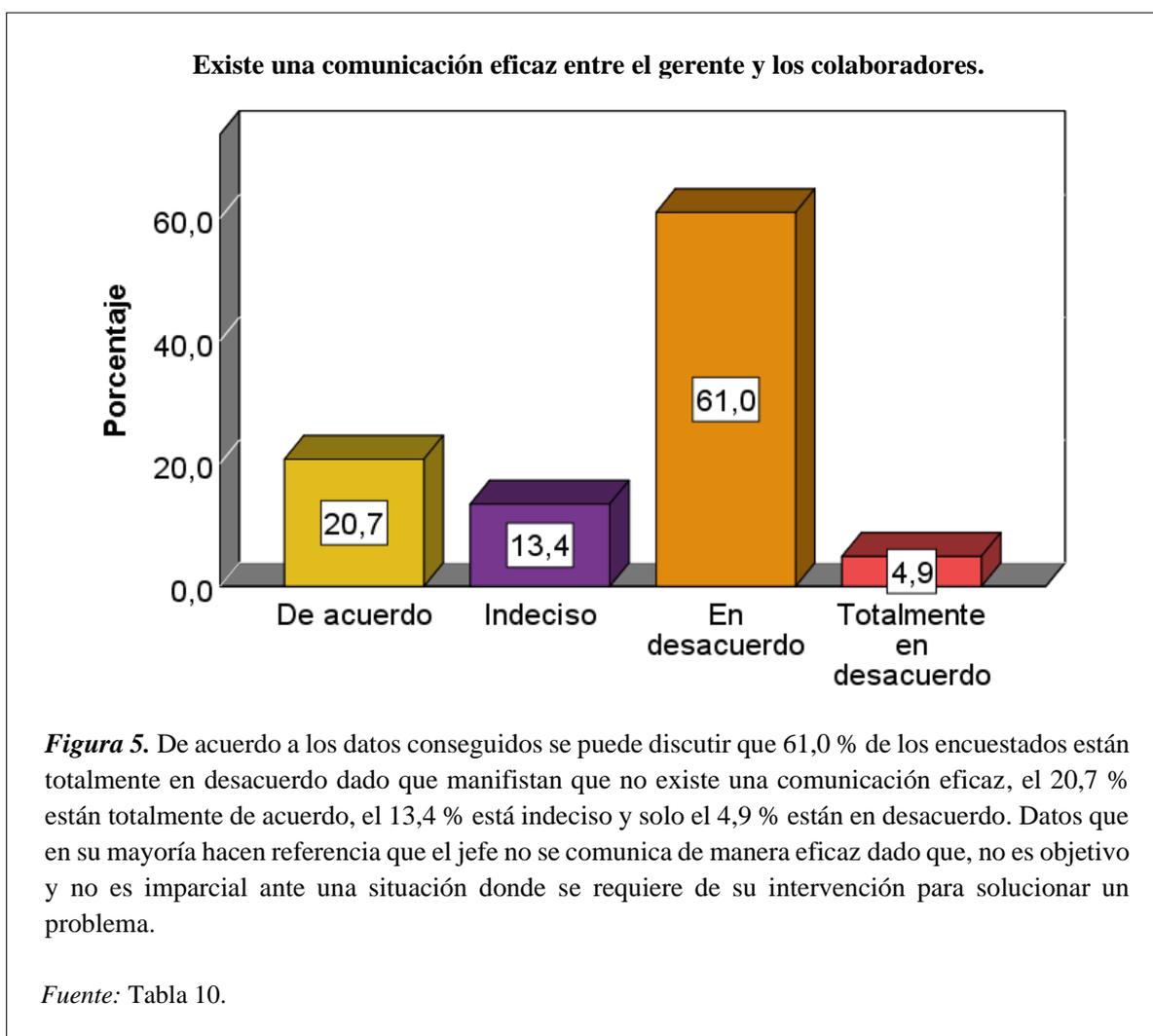


**Tabla 10**

*Existe una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	17	20,7
Indeciso	11	13,4
En desacuerdo	50	61,0
Totalmente en desacuerdo	4	4,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

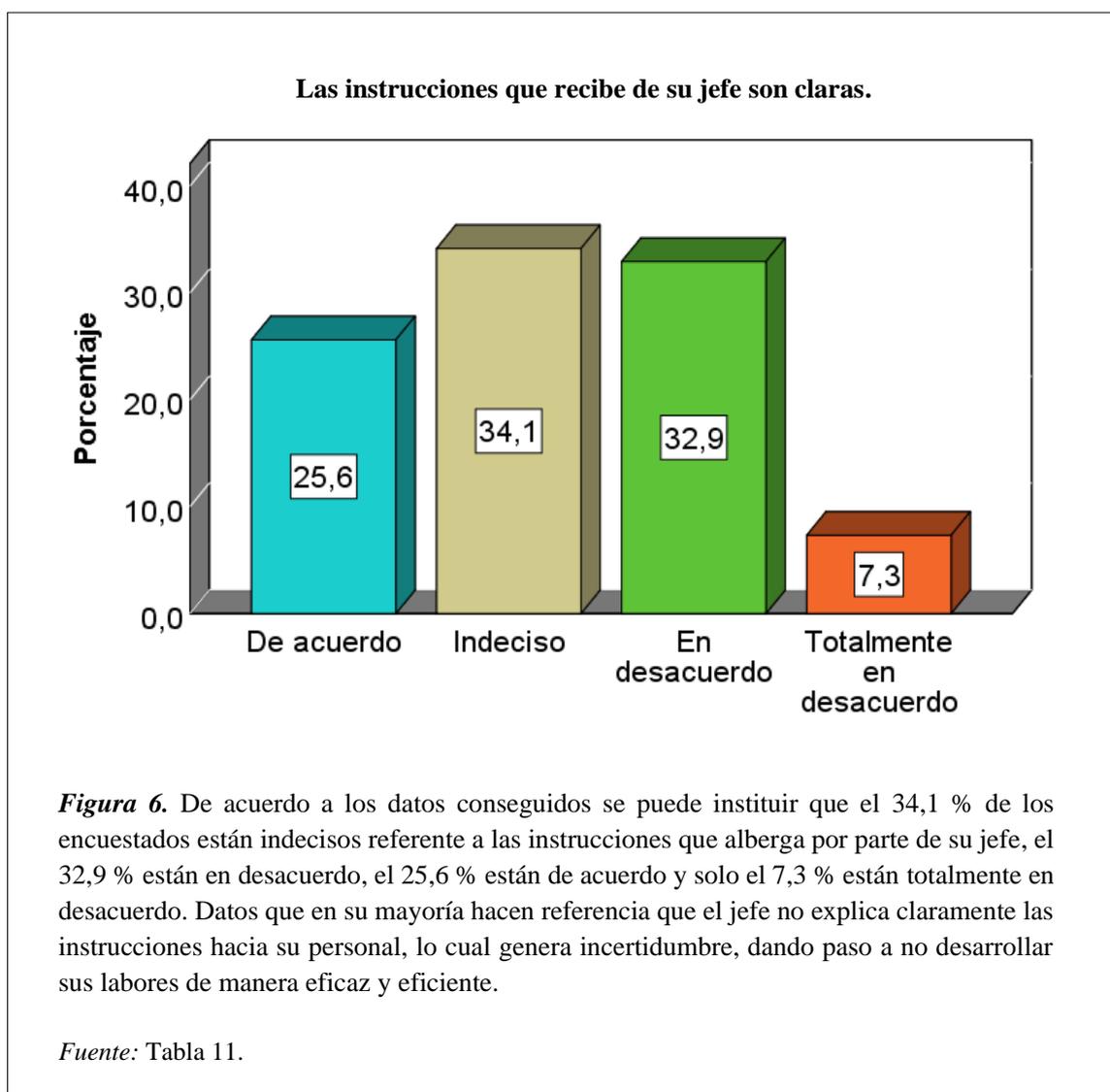


**Tabla 11**

*Las instrucciones que recibe de su jefe son claras*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	21	25,6
Indeciso	28	34,1
En desacuerdo	27	32,9
Totalmente en desacuerdo	6	7,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

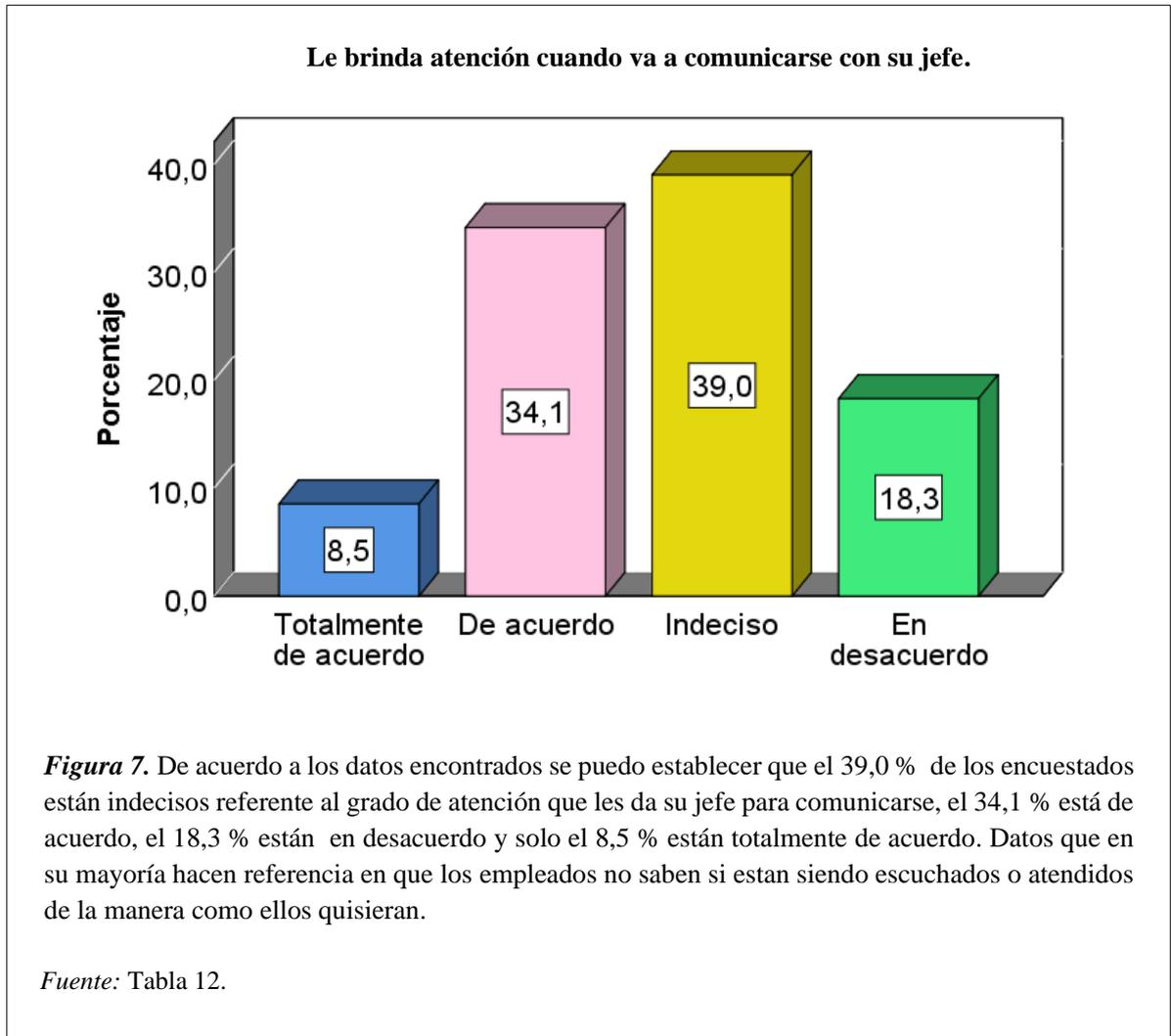


**Tabla 12**

*Le brinda atención cuando va a comunicar con su jefe*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	8,5
De acuerdo	28	34,1
Indeciso	32	39,0
En desacuerdo	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

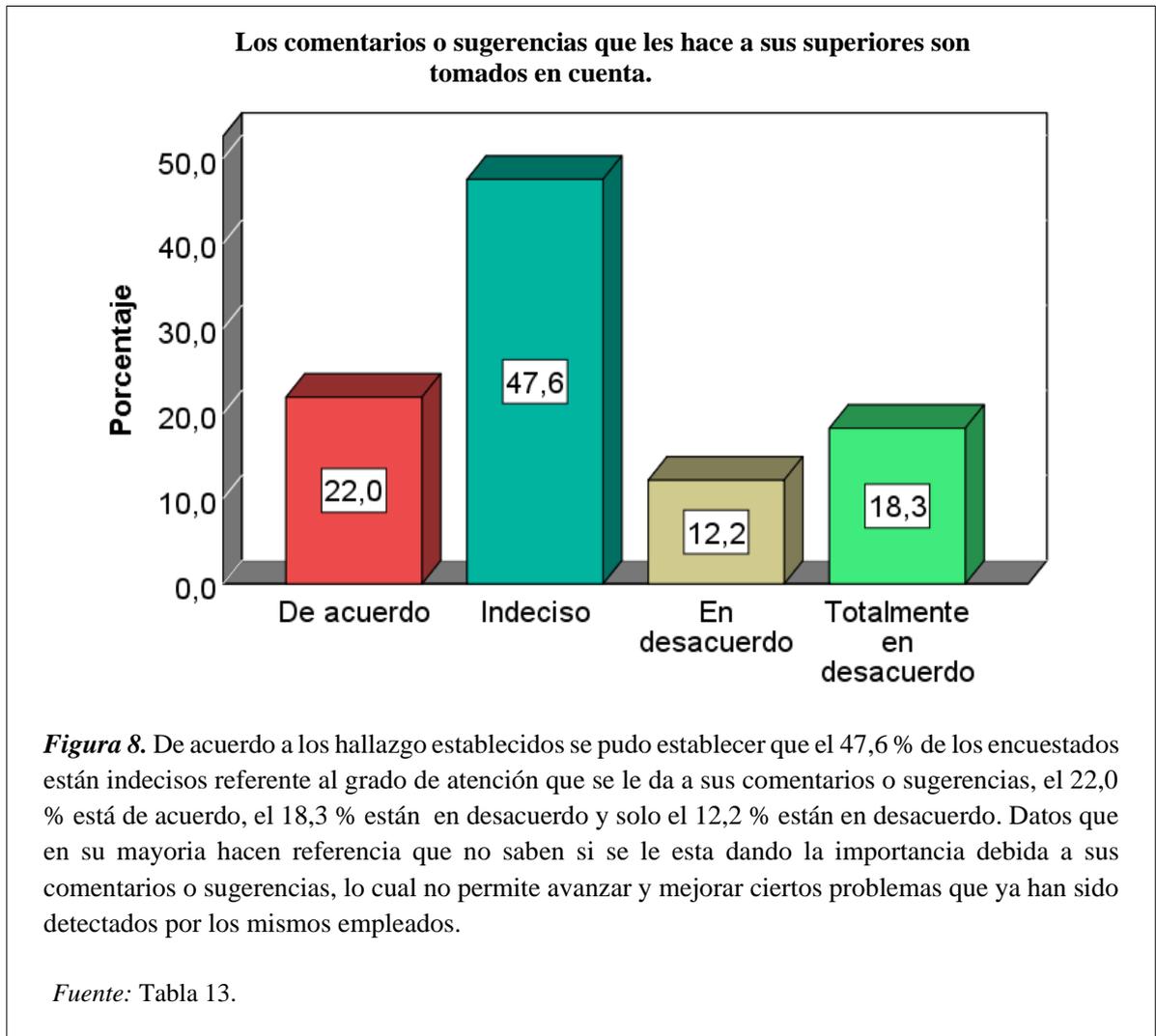


**Tabla 13**

*Los comentarios o sugerencias que les hace a sus seguidores son tomados en cuenta*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	18	22,0
Indeciso	39	47,6
En desacuerdo	10	12,2
Totalmente en desacuerdo	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

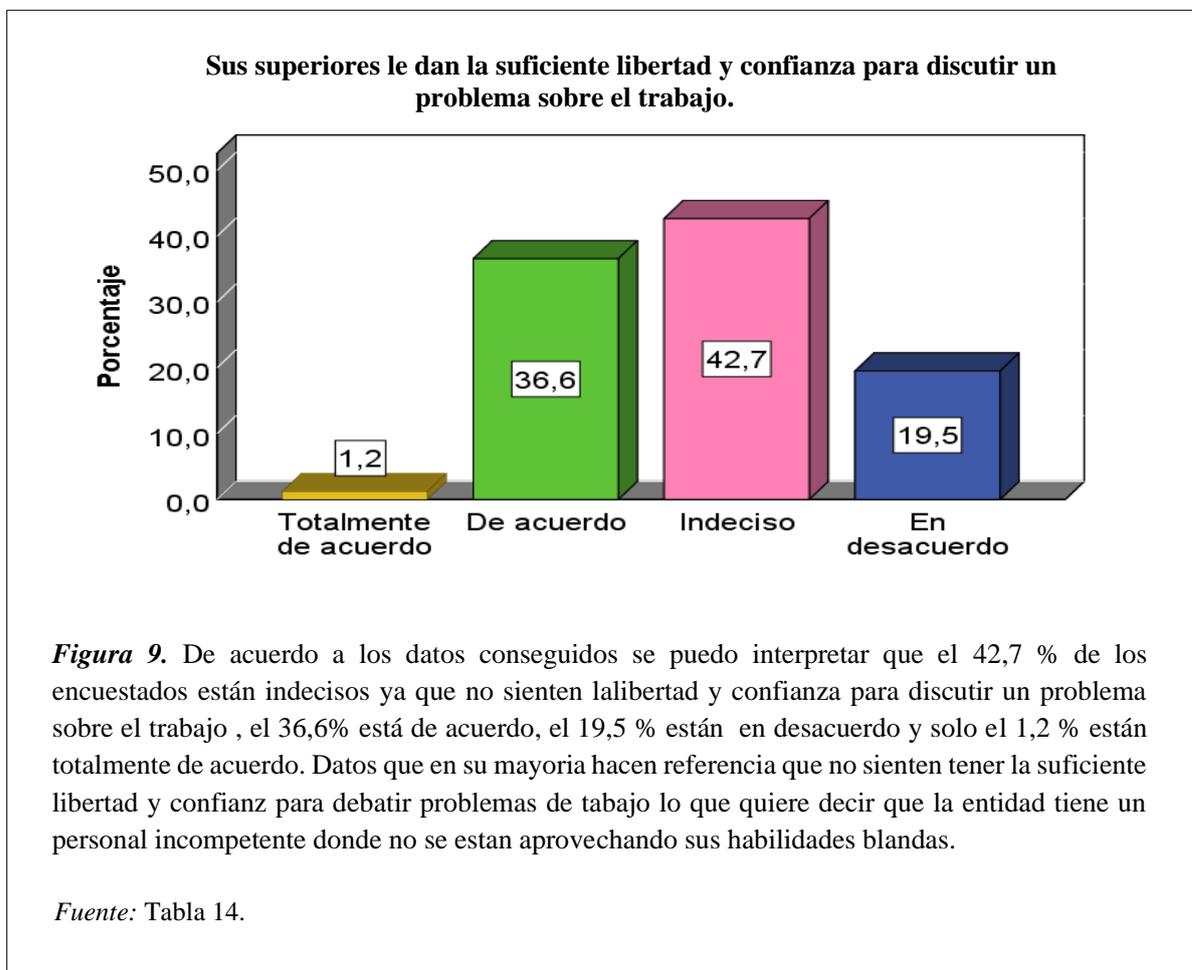


**Tabla 14**

*Sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	1,2
De acuerdo	30	36,6
Indeciso	35	42,7
En desacuerdo	16	19,5
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

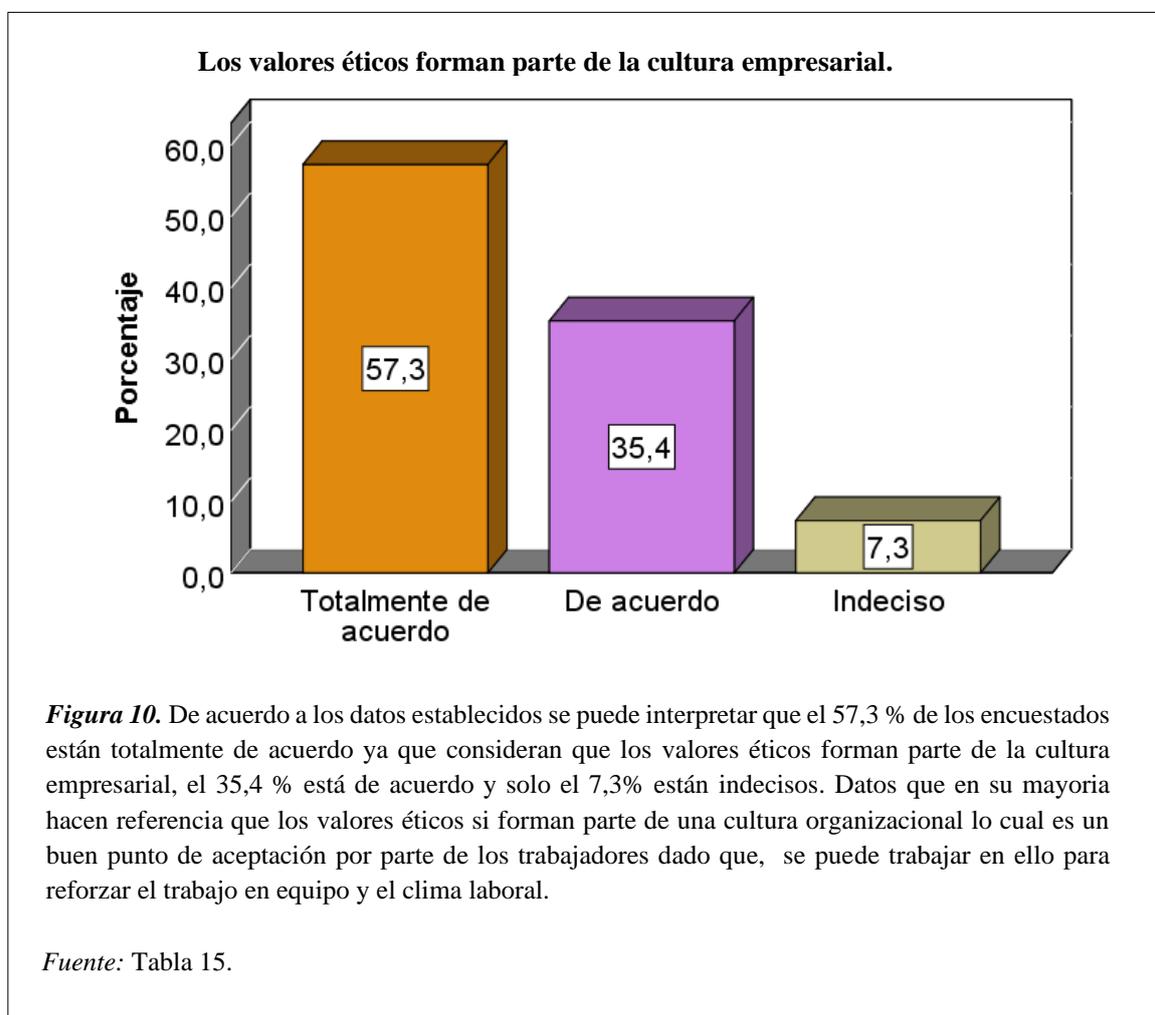


**Tabla 15**

*Los valores éticos forman parte de la cultura empresarial*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	57,3
De acuerdo	29	35,4
Indeciso	6	7,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

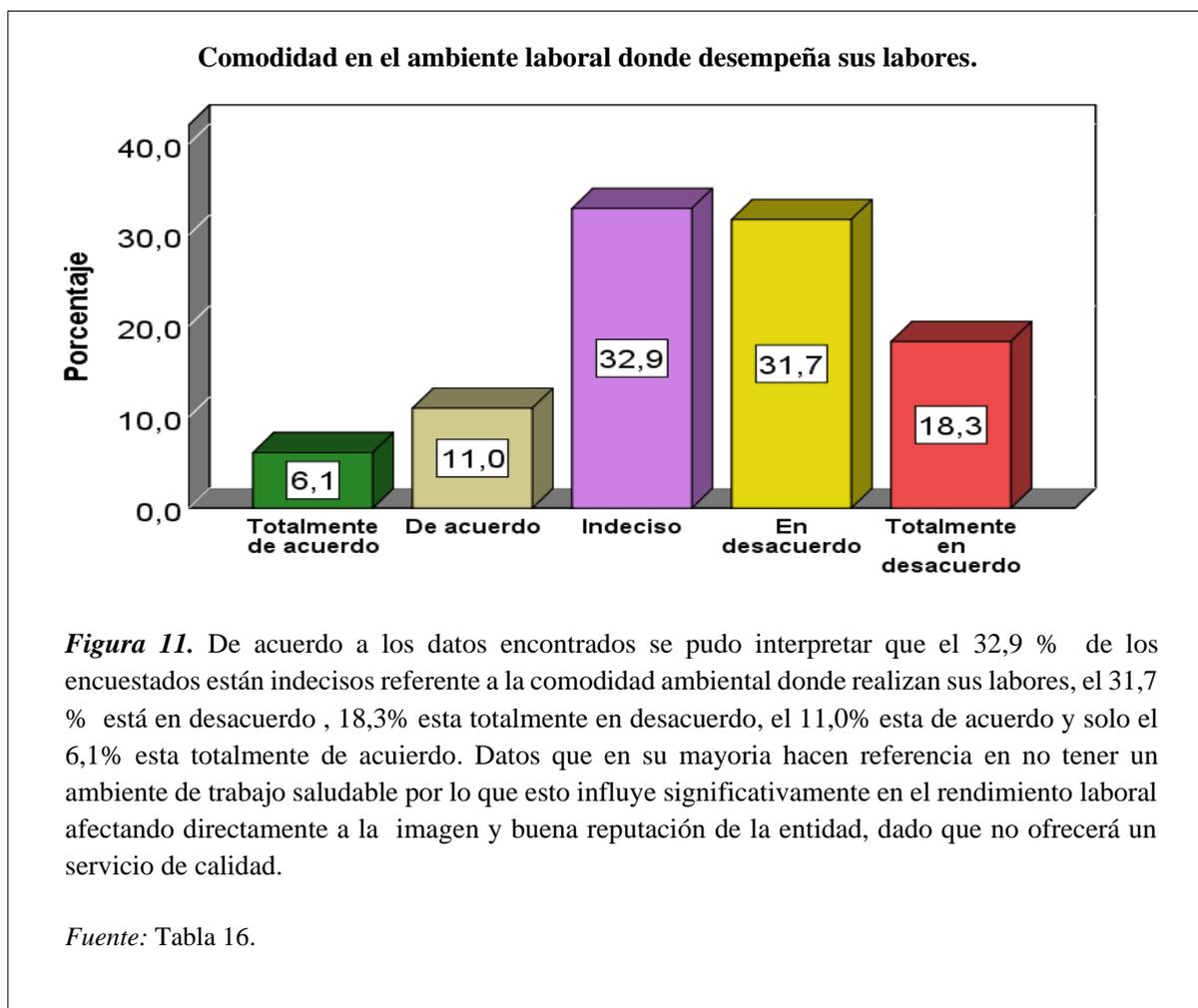


**Tabla 16**

*Comodidad en el ambiente laboral donde desempeña sus labores*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	6,1
De acuerdo	9	11,0
Indeciso	27	32,9
En desacuerdo	26	31,7
Totalmente en desacuerdo	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



**Figura 11.** De acuerdo a los datos encontrados se pudo interpretar que el 32,9 % de los encuestados están indecisos referente a la comodidad ambiental donde realizan sus labores, el 31,7 % está en desacuerdo, 18,3% esta totalmente en desacuerdo, el 11,0% esta de acuerdo y solo el 6,1% esta totalmente de acuerdo. Datos que en su mayoría hacen referencia en no tener un ambiente de trabajo saludable por lo que esto influye significativamente en el rendimiento laboral afectando directamente a la imagen y buena reputación de la entidad, dado que no ofrecerá un servicio de calidad.

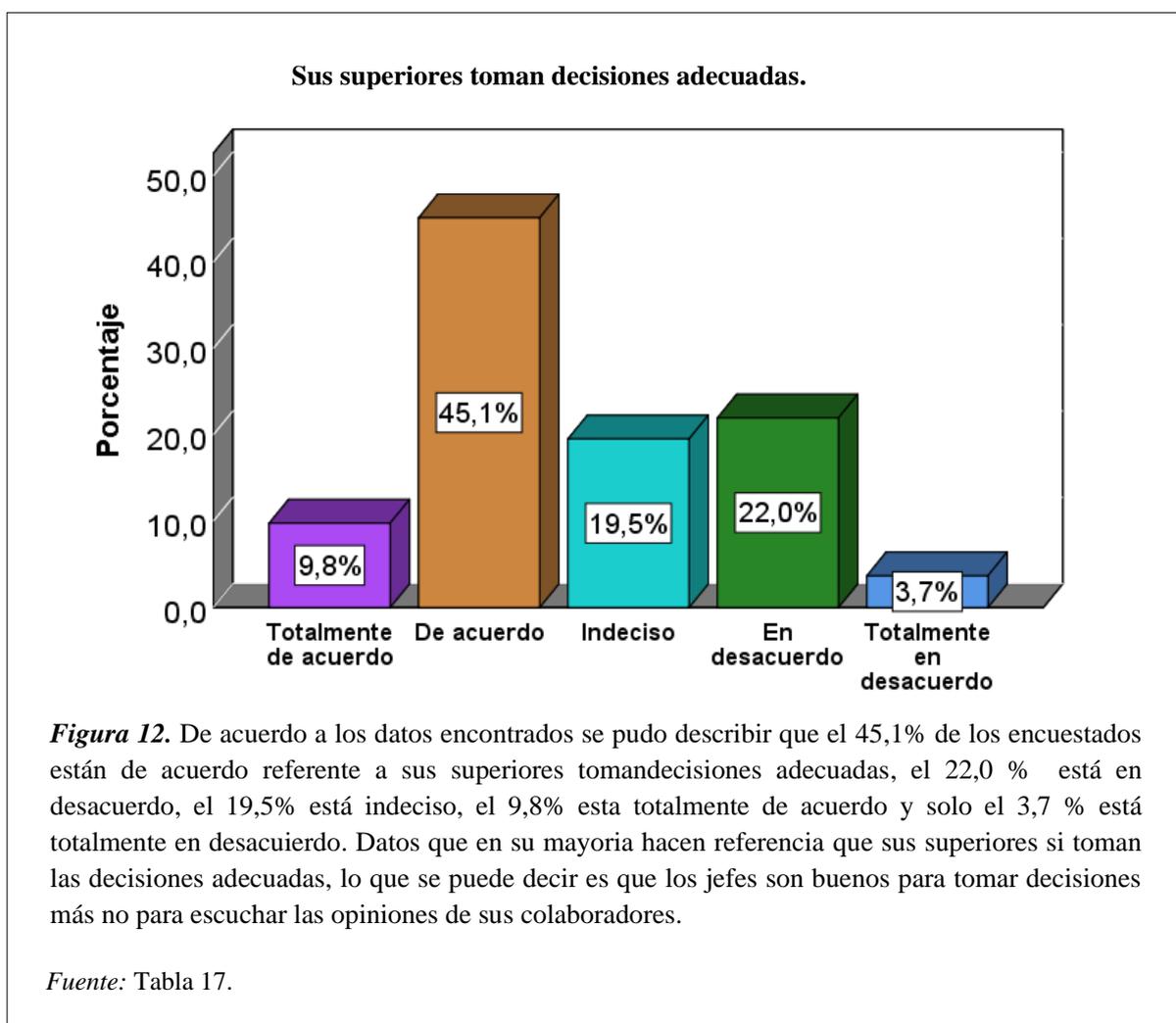
Fuente: Tabla 16.

**Tabla 17**

*Sus superiores toman decisiones adecuadas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	9,8
De acuerdo	37	45,1
Indeciso	16	19,5
En desacuerdo	18	22,0
Totalmente en desacuerdo	3	3,7
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

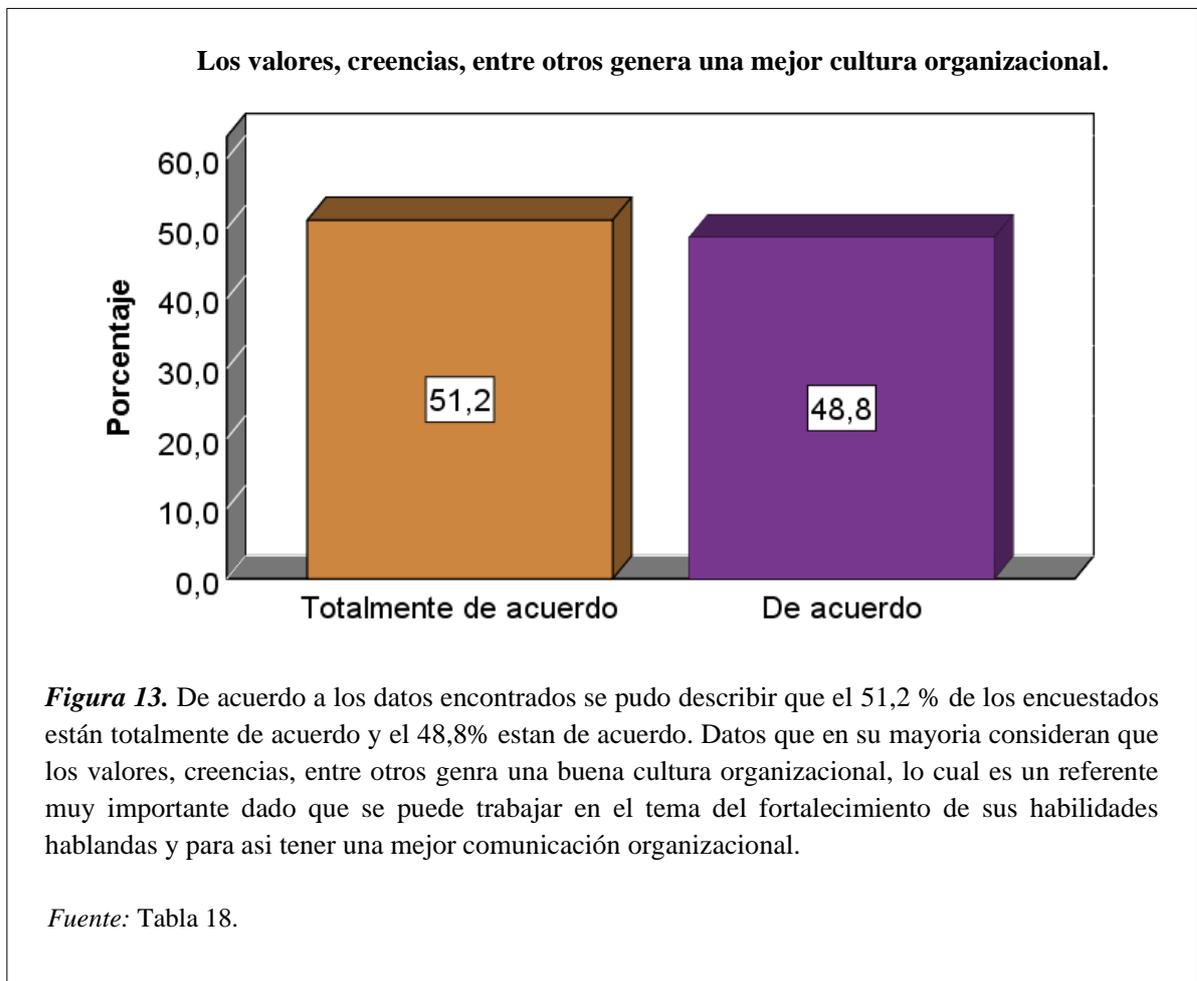


**Tabla 18**

*Los valores, creencias, entre otros genera una mejor cultura organizacional*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	42	51,2
De acuerdo	40	48,8
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

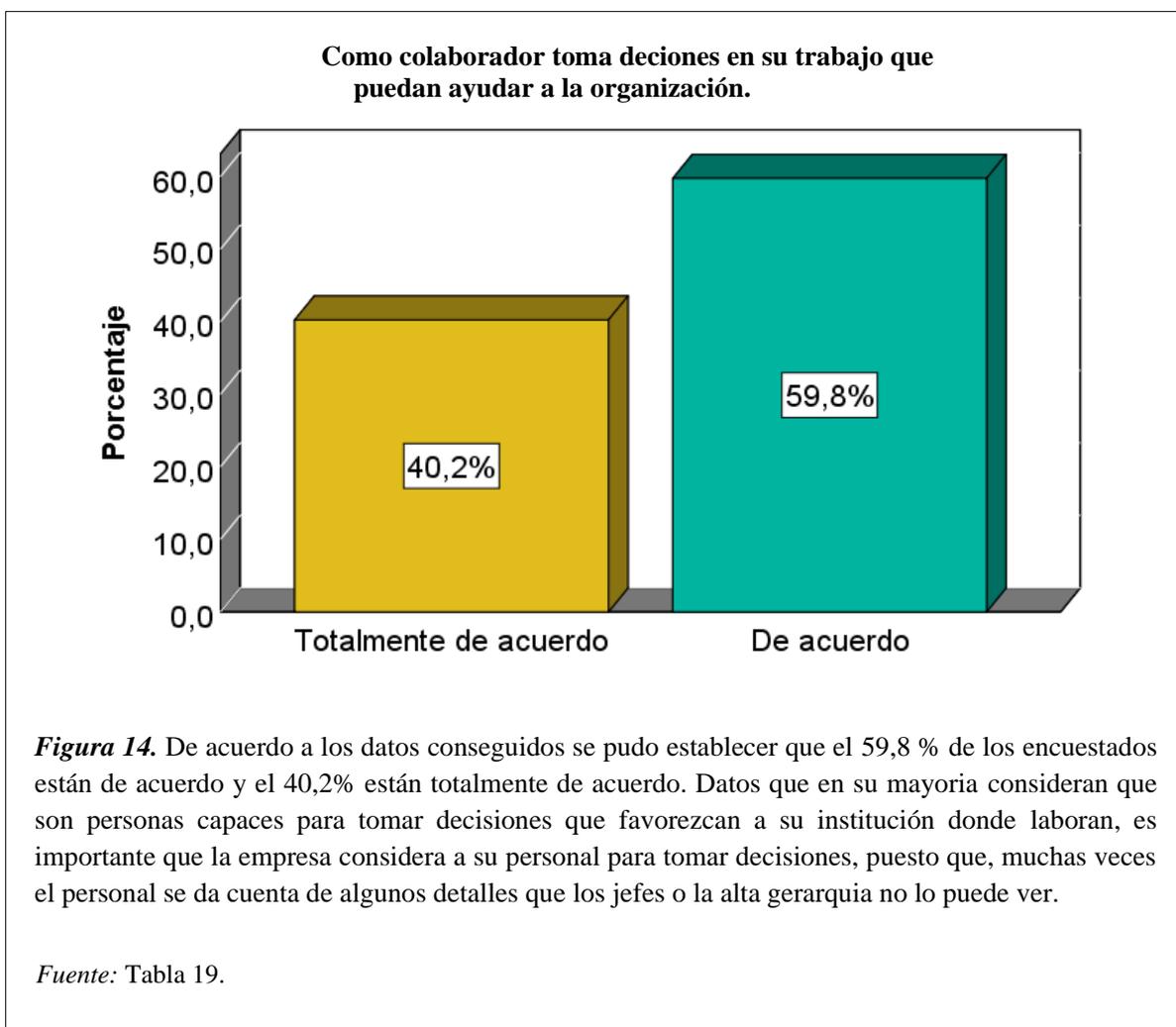


**Tabla 19**

*Como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	33	40,2
De acuerdo	49	59,8
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

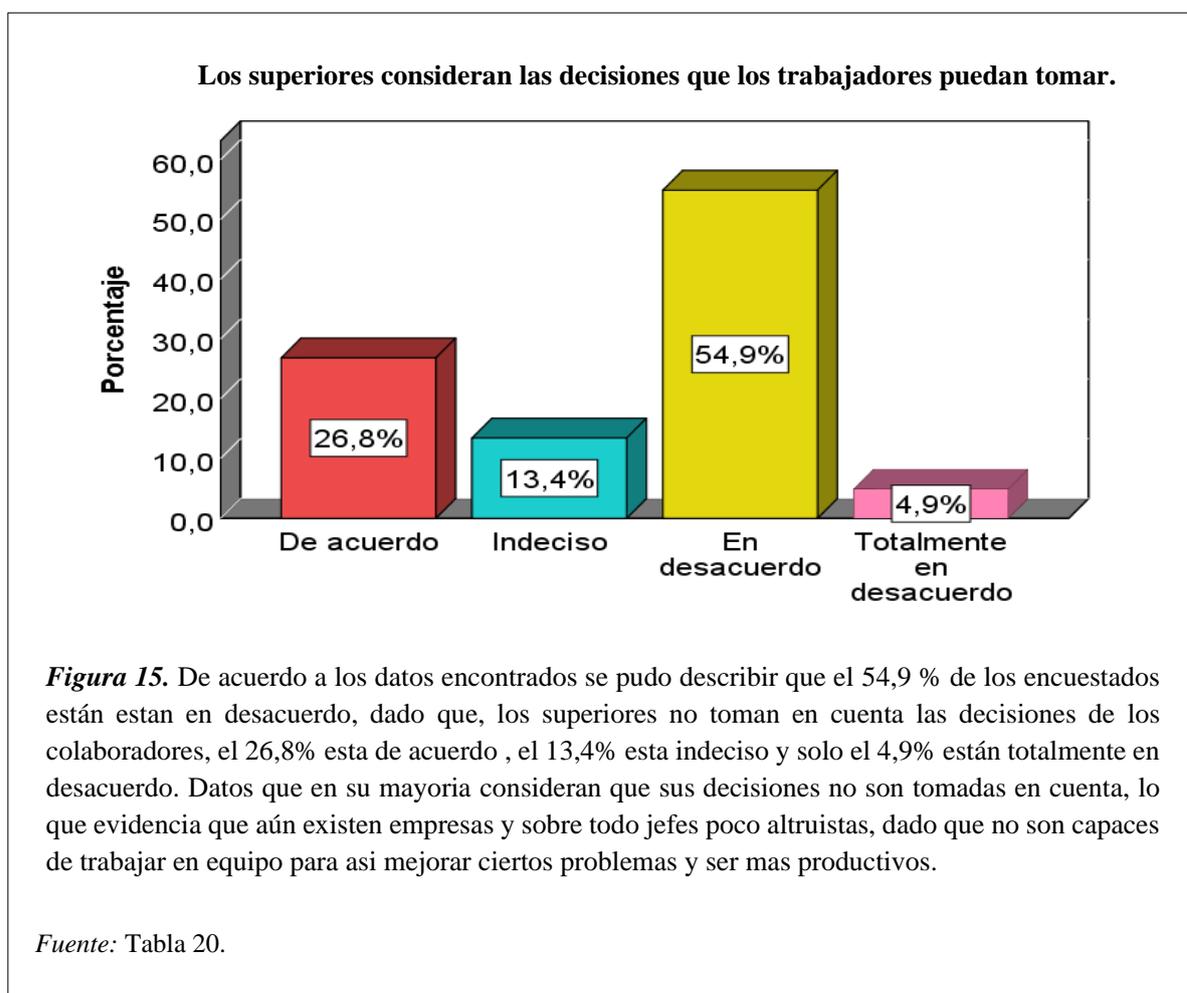


**Tabla 20**

*Los superiores consideran las decisiones que los trabajadores puedan tomar*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	22	26,8
Indeciso	11	13,4
En desacuerdo	45	54,9
Totalmente en desacuerdo	4	4,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

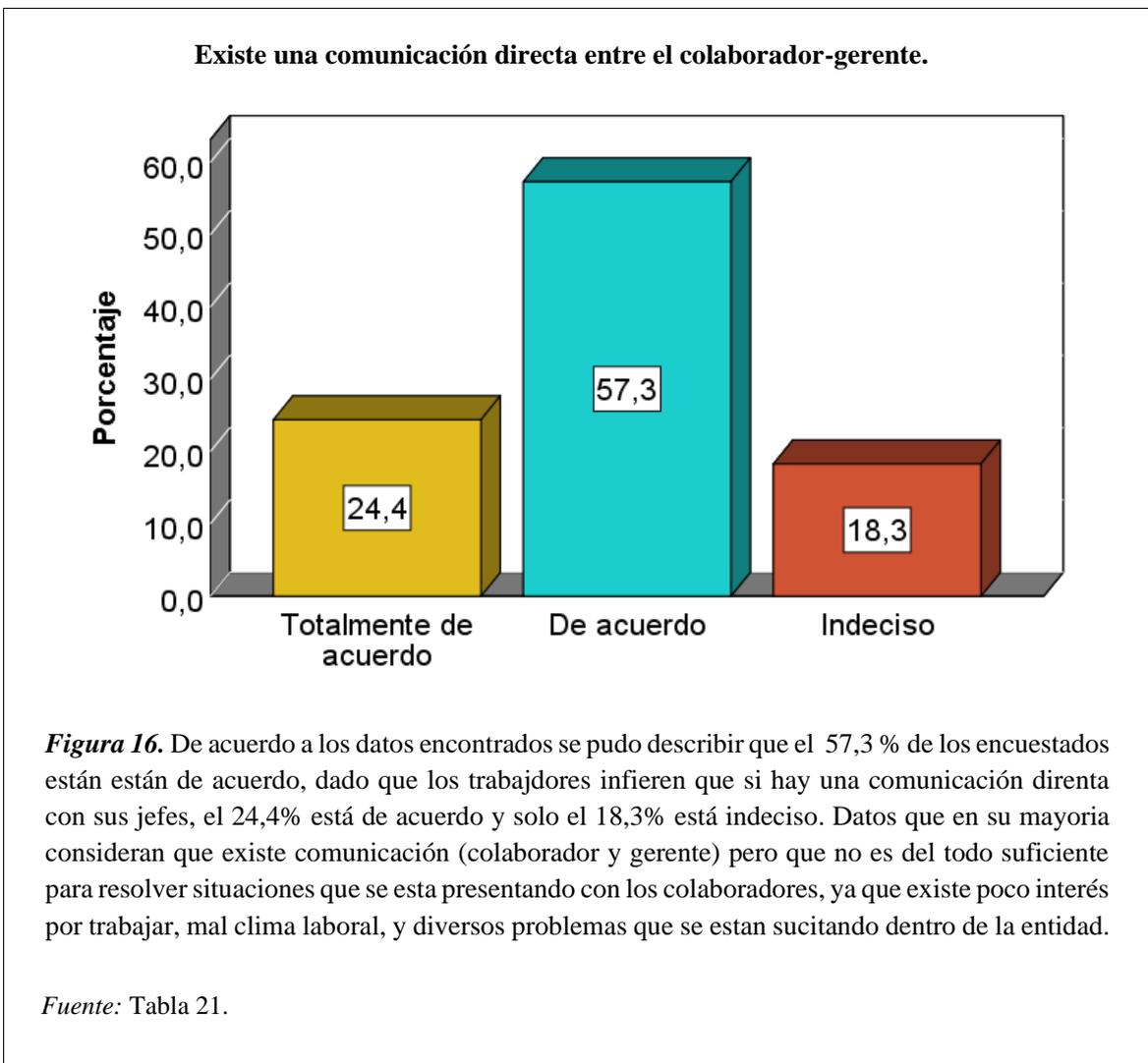


**Tabla 21**

*Existe una comunicación directa entre el colaborador-gerente*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	20	24,4
De acuerdo	47	57,3
Indeciso	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

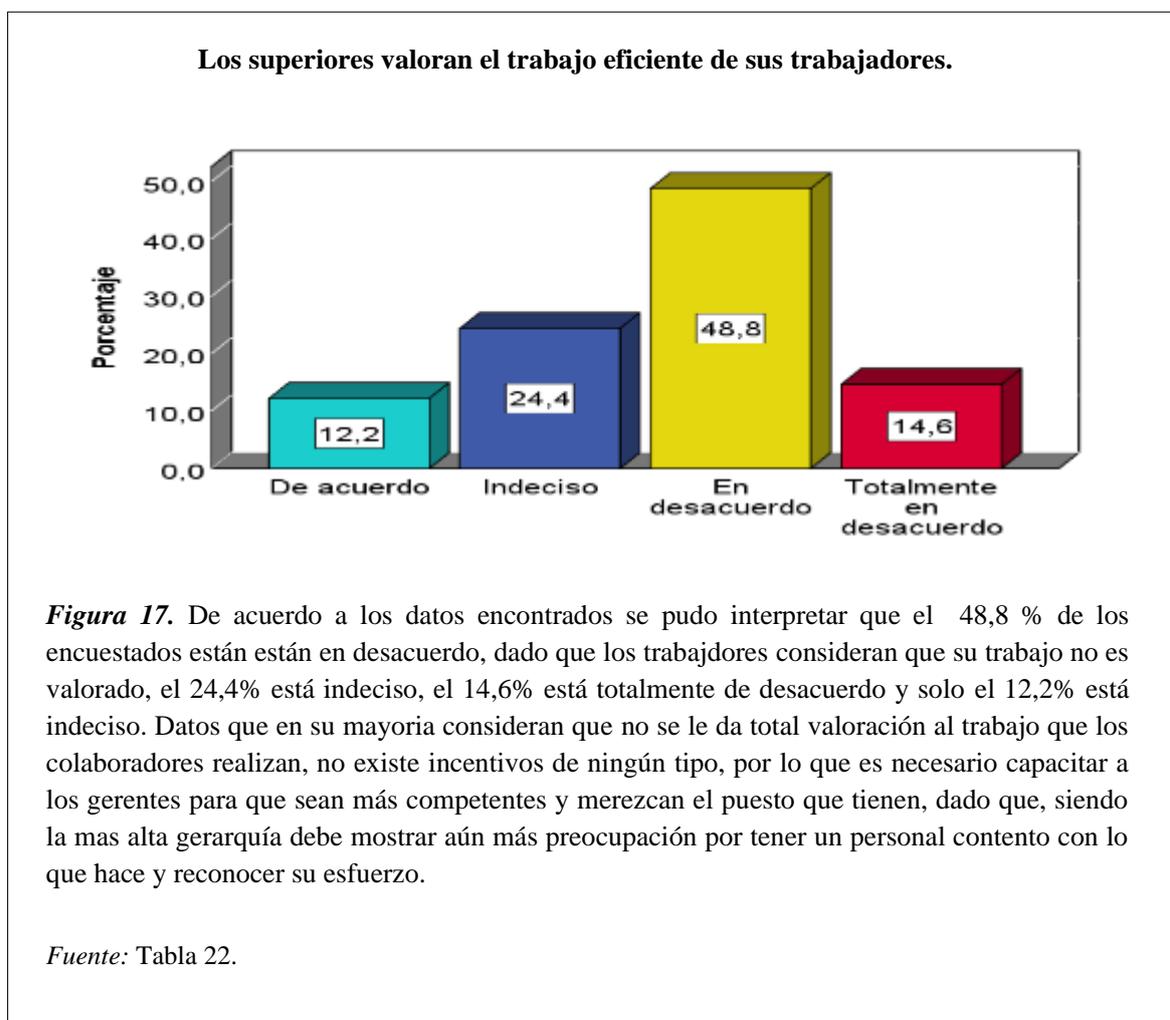


**Tabla 22**

*Los superiores valoran el trabajo eficiente de sus trabajadores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	12,2
Indeciso	20	24,4
En desacuerdo	40	48,8
Totalmente en desacuerdo	12	14,6
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

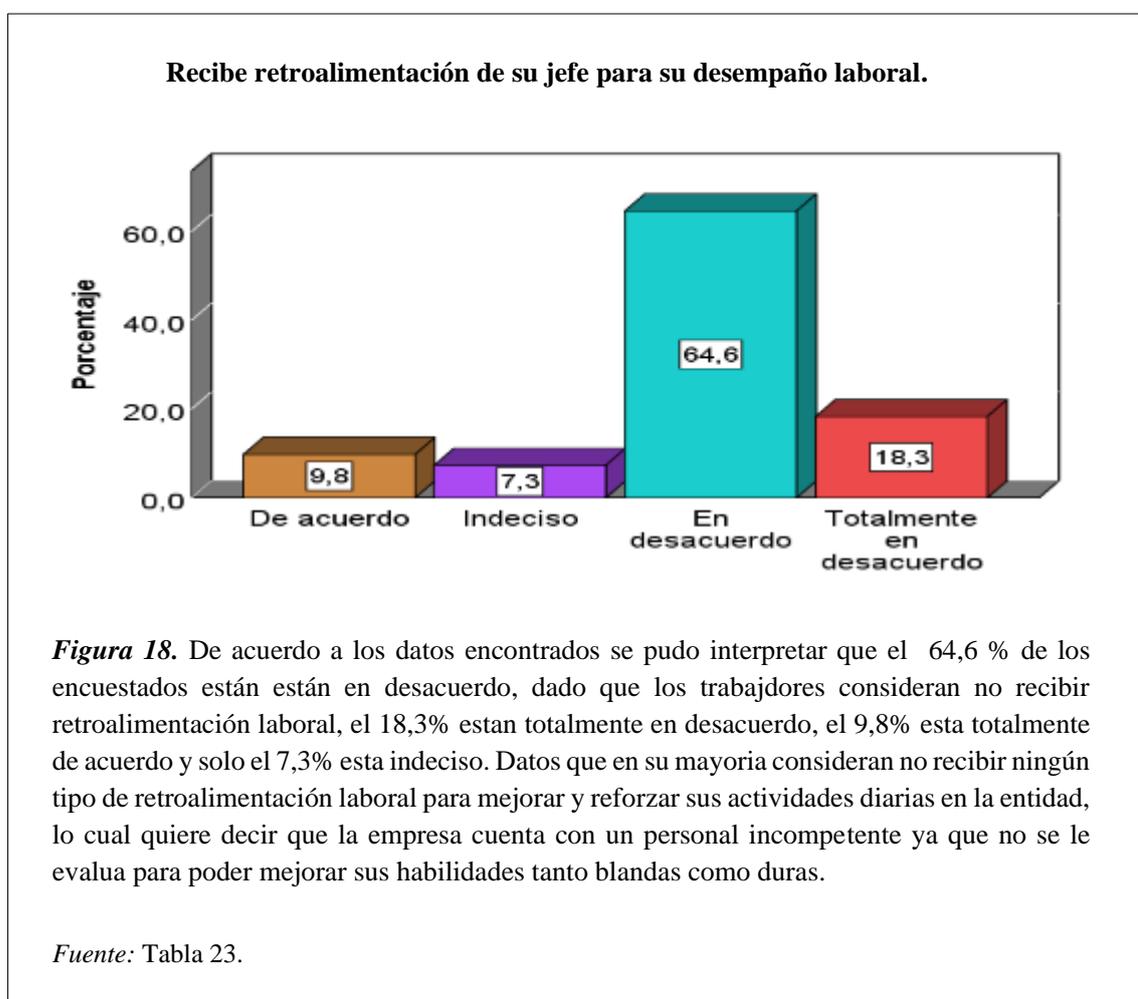


**Tabla 23**

*Recibe retroalimentación de su jefe para su desempeño laboral*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De acuerdo	8	9,8
Indeciso	6	7,3
En desacuerdo	53	64,6
Totalmente en desacuerdo	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

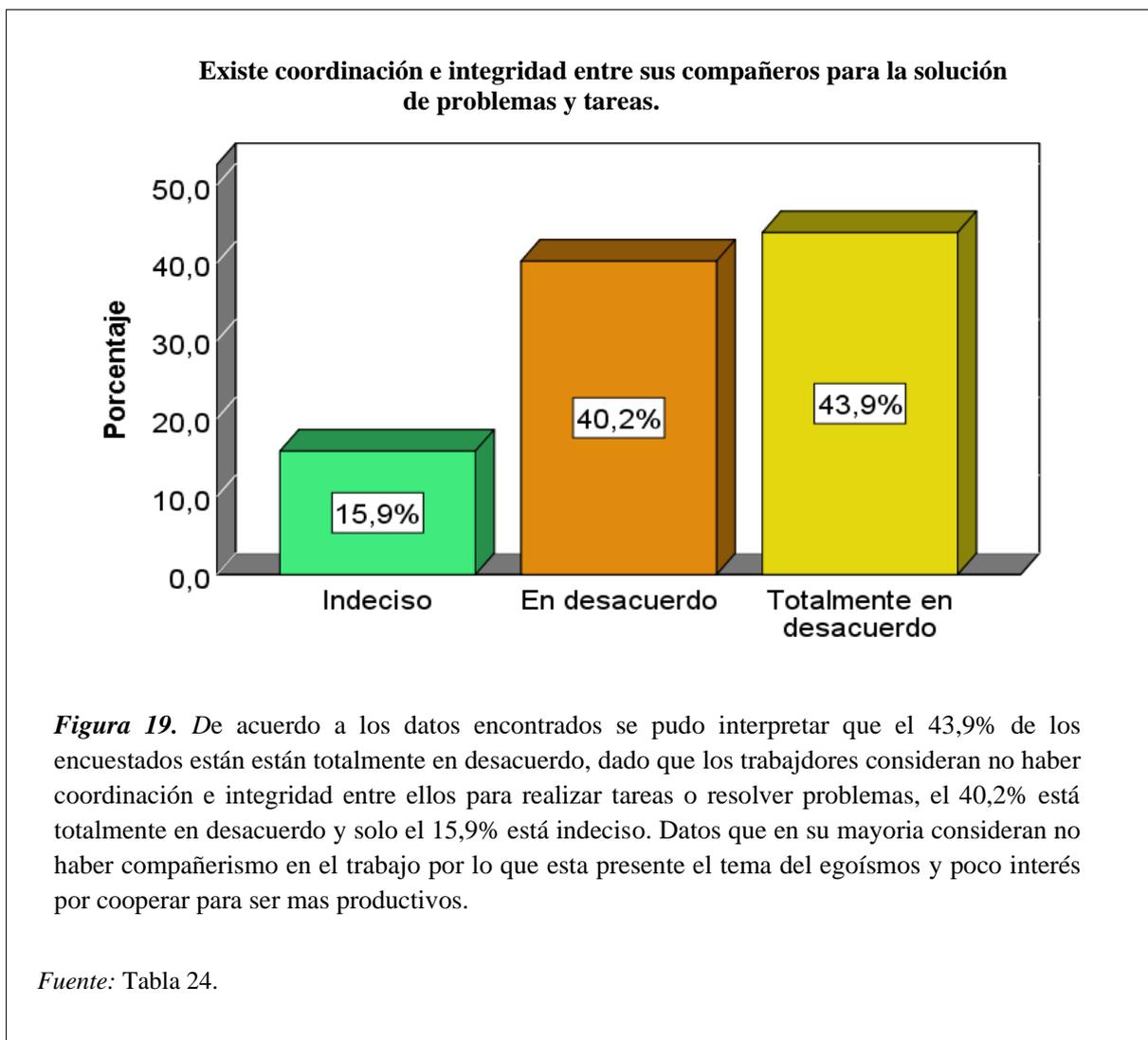


**Tabla 24**

*Existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de problemas y tareas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	13	15,9
En desacuerdo	33	40,2
Totalmente en desacuerdo	36	43,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

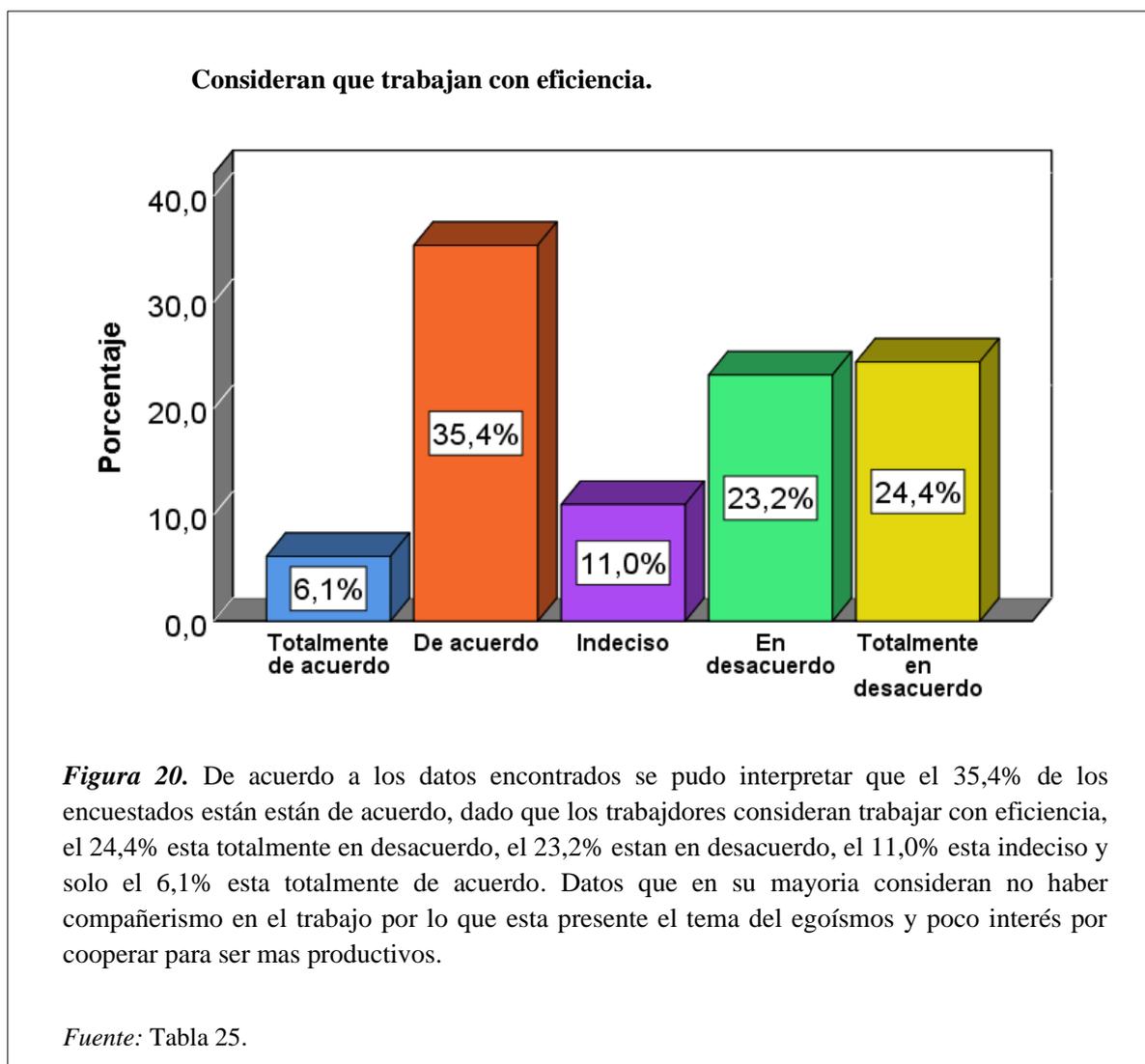


**Tabla 25**

*Consideran que trabajan con eficiencia*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	5	6,1
De acuerdo	29	35,4
Indeciso	9	11,0
En desacuerdo	19	23,2
Totalemente en desacuerdo	20	24,4
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

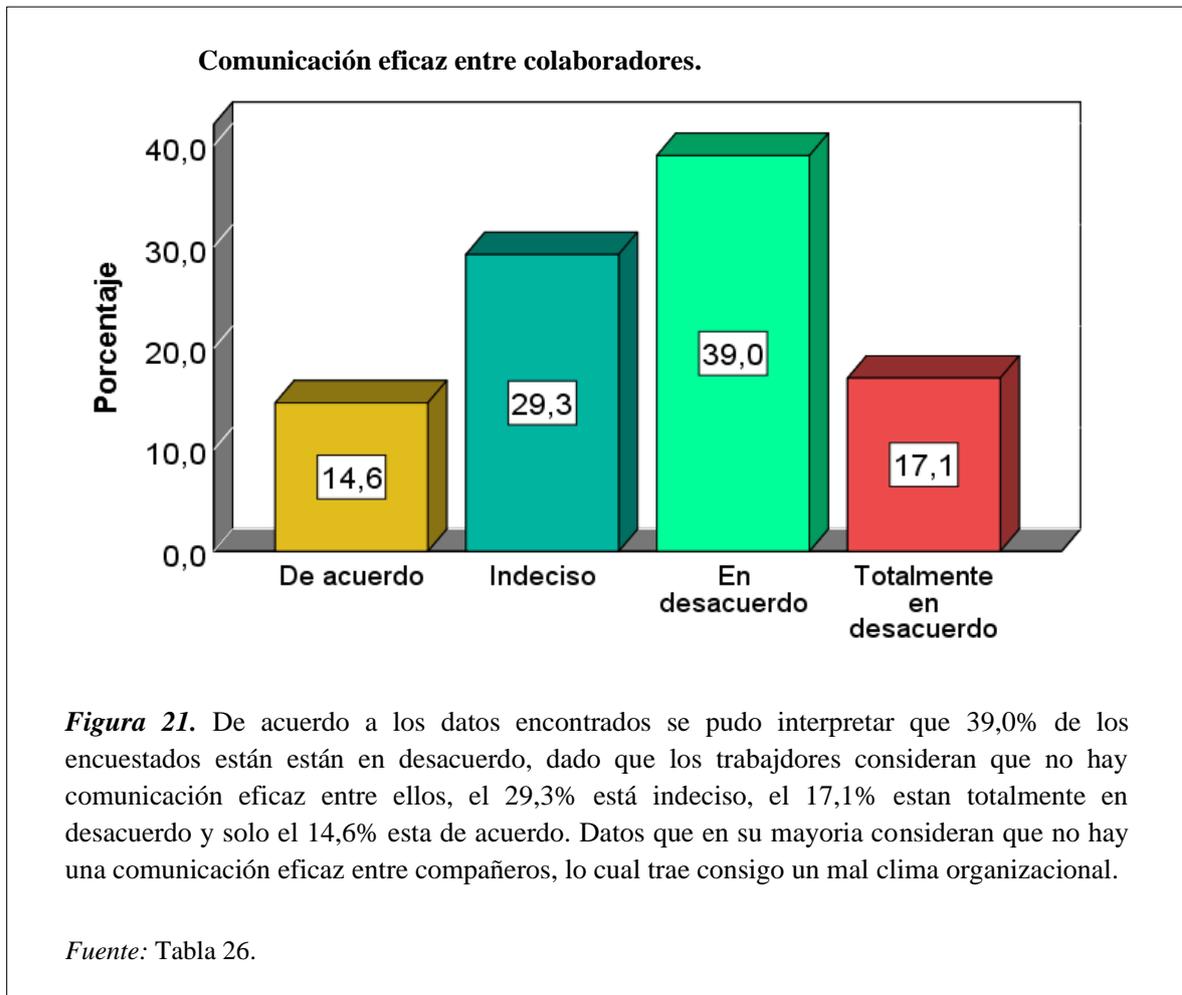


**Tabla 26**

*Comunicación eficaz entre colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	14,6
Indeciso	24	29,3
En desacuerdo	32	39,0
Totalmente en desacuerdo	14	17,1
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

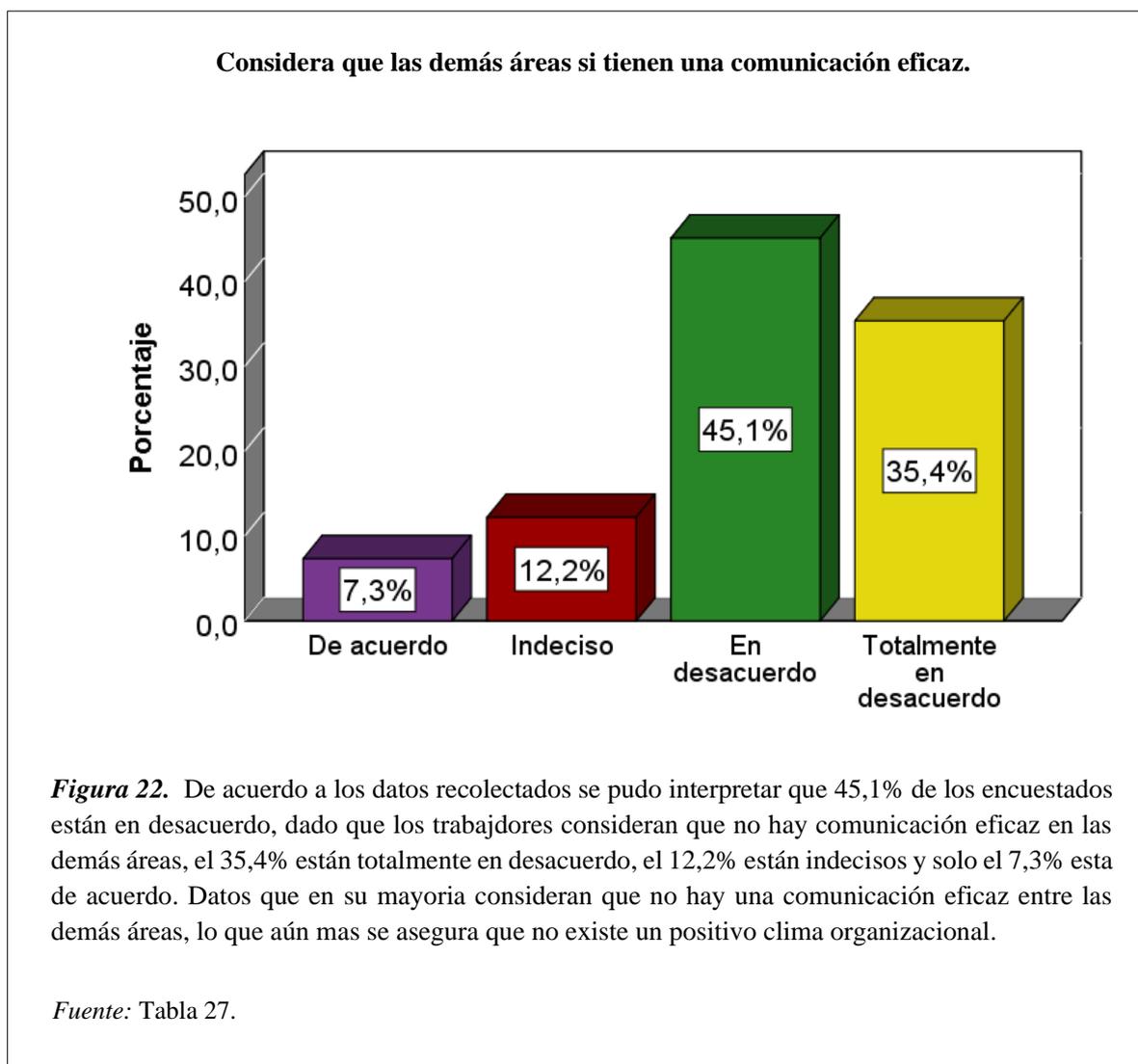


**Tabla 27**

*Considera que las demás áreas si tienen una comunicación eficaz*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	7,3
Indeciso	10	12,2
En desacuerdo	37	45,1
Totalmente en desacuerdo	29	35,4
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

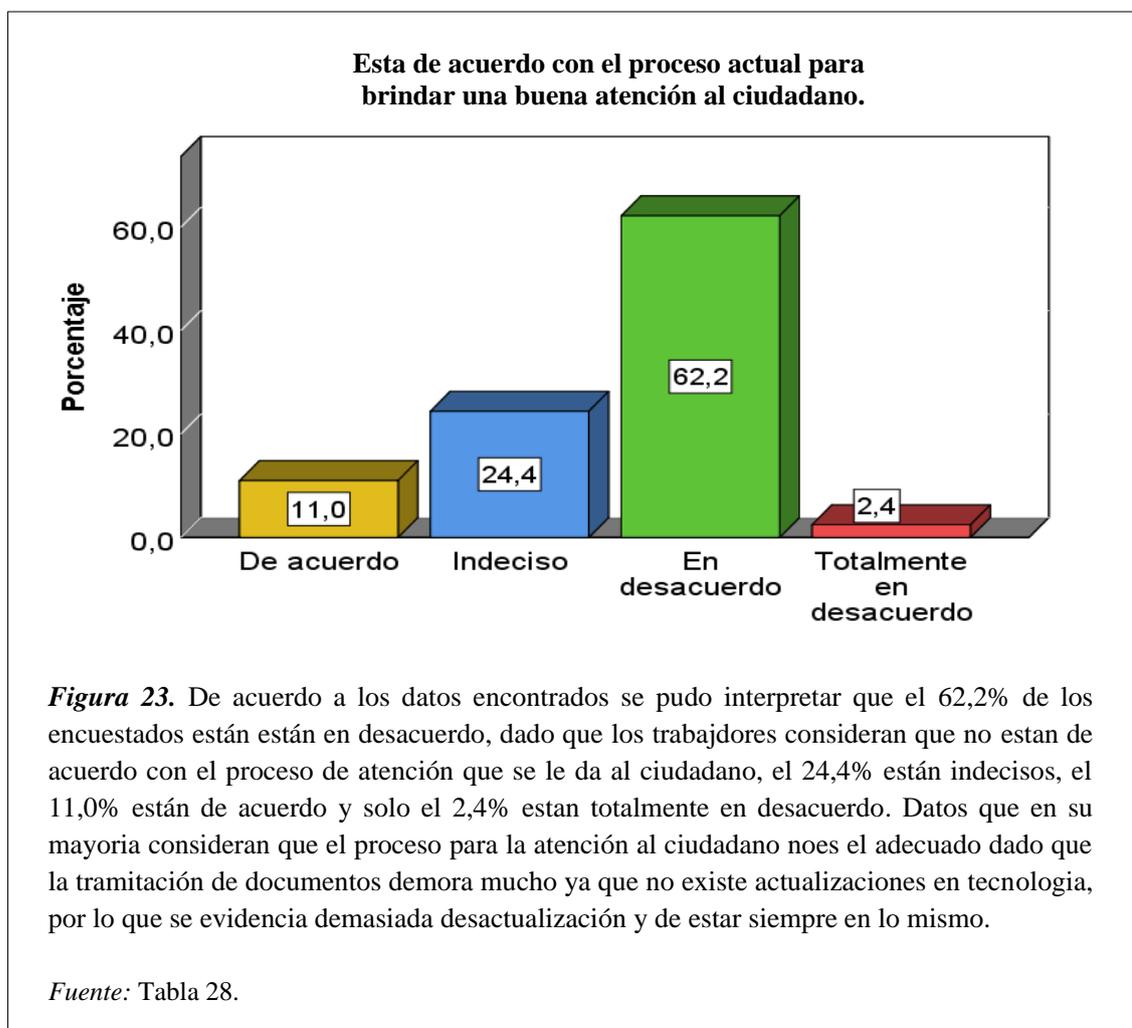


**Tabla 28**

*Esta de acuerdo con el proceso actual para brindar una buena atención al ciudadano*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	11,0
Indeciso	20	24,4
En desacuerdo	51	62,2
Totalmente en desacuerdo	2	2,4
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

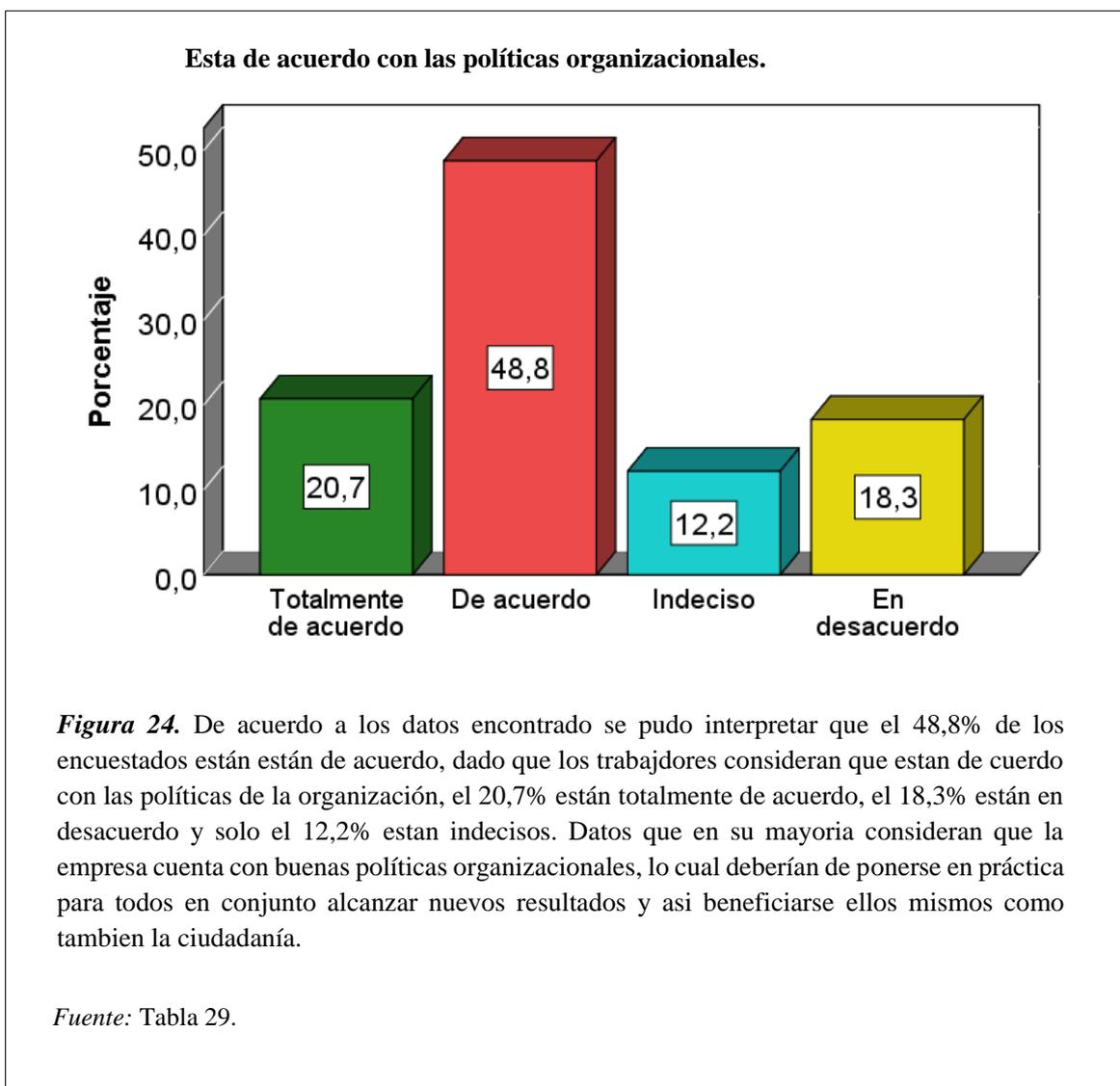


**Tabla 29**

*Esta de acuerdo con las políticas organizacionales*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	20,7
De acuerdo	40	48,8
Indeciso	10	12,2
En desacuerdo	15	18,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



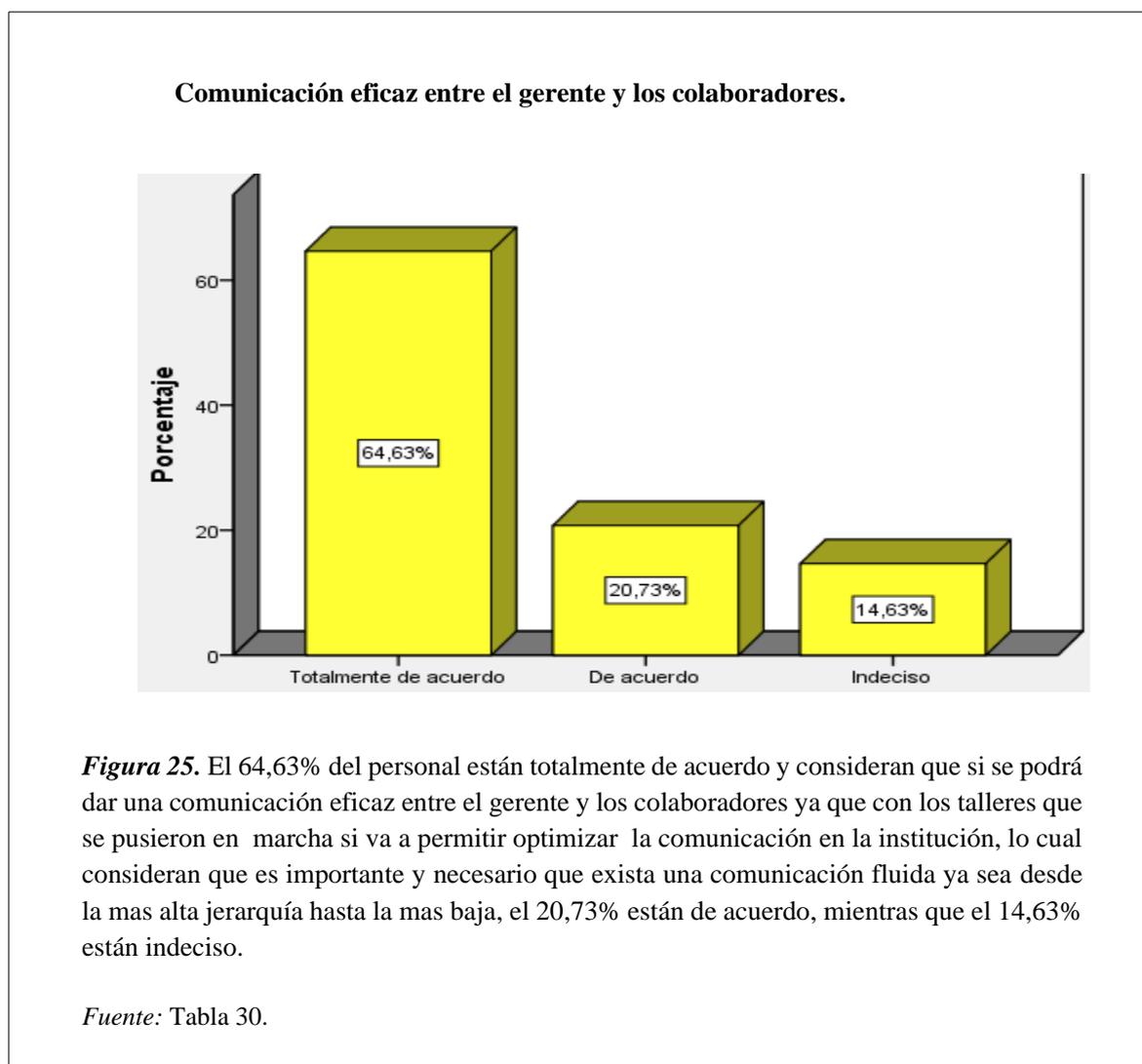
### 3.1.2. Resultados del Post - test.

**Tabla 30**

*Comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	53	64,6
De acuerdo	17	20,7
Indeciso	12	14,6
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

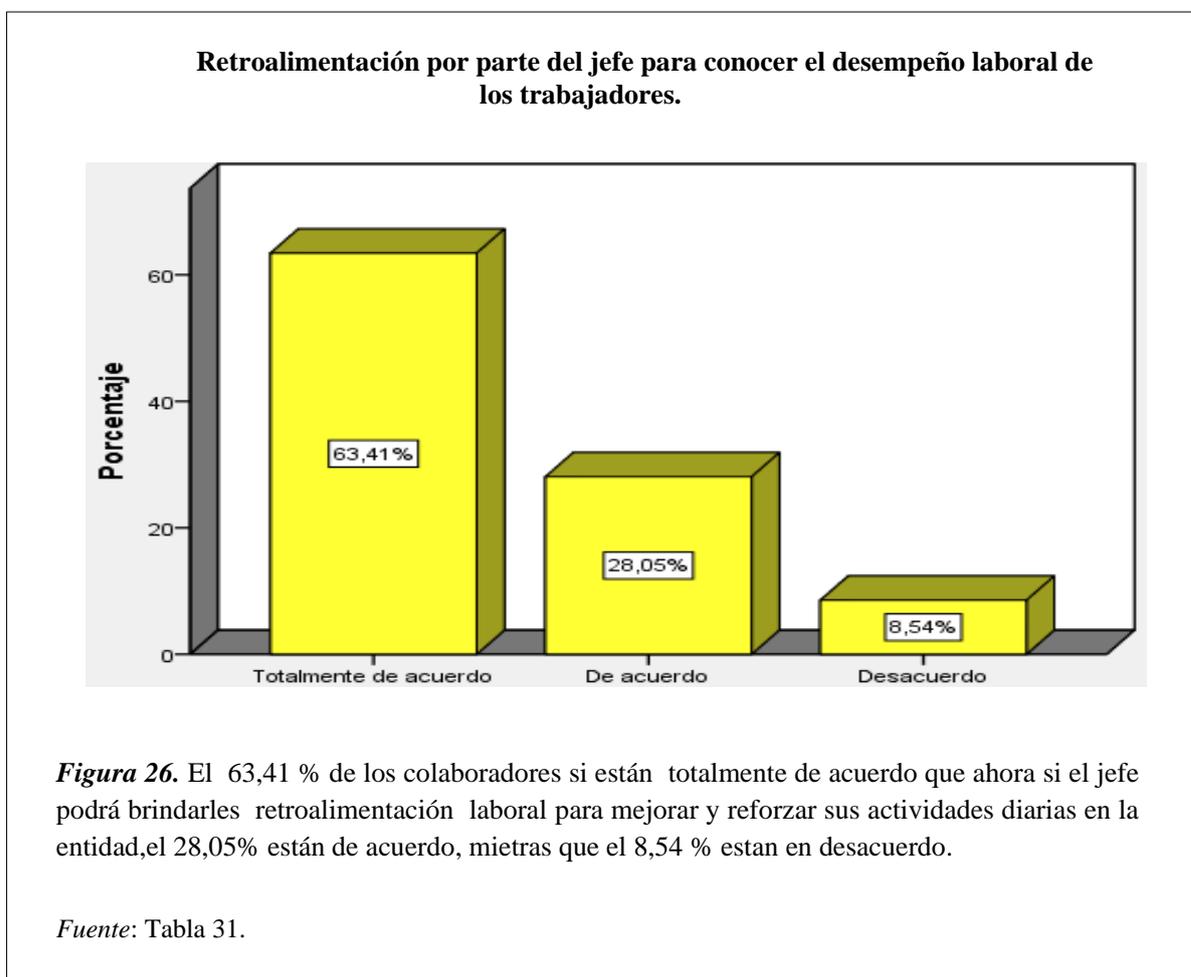


**Tabla 31**

*Retroalimentación por parte del jefe para conocer el desempeño laboral de los trabajadores*

<b>Valoración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	52	63,4
De acuerdo	23	28,0
Desacuerdo	7	8,5
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

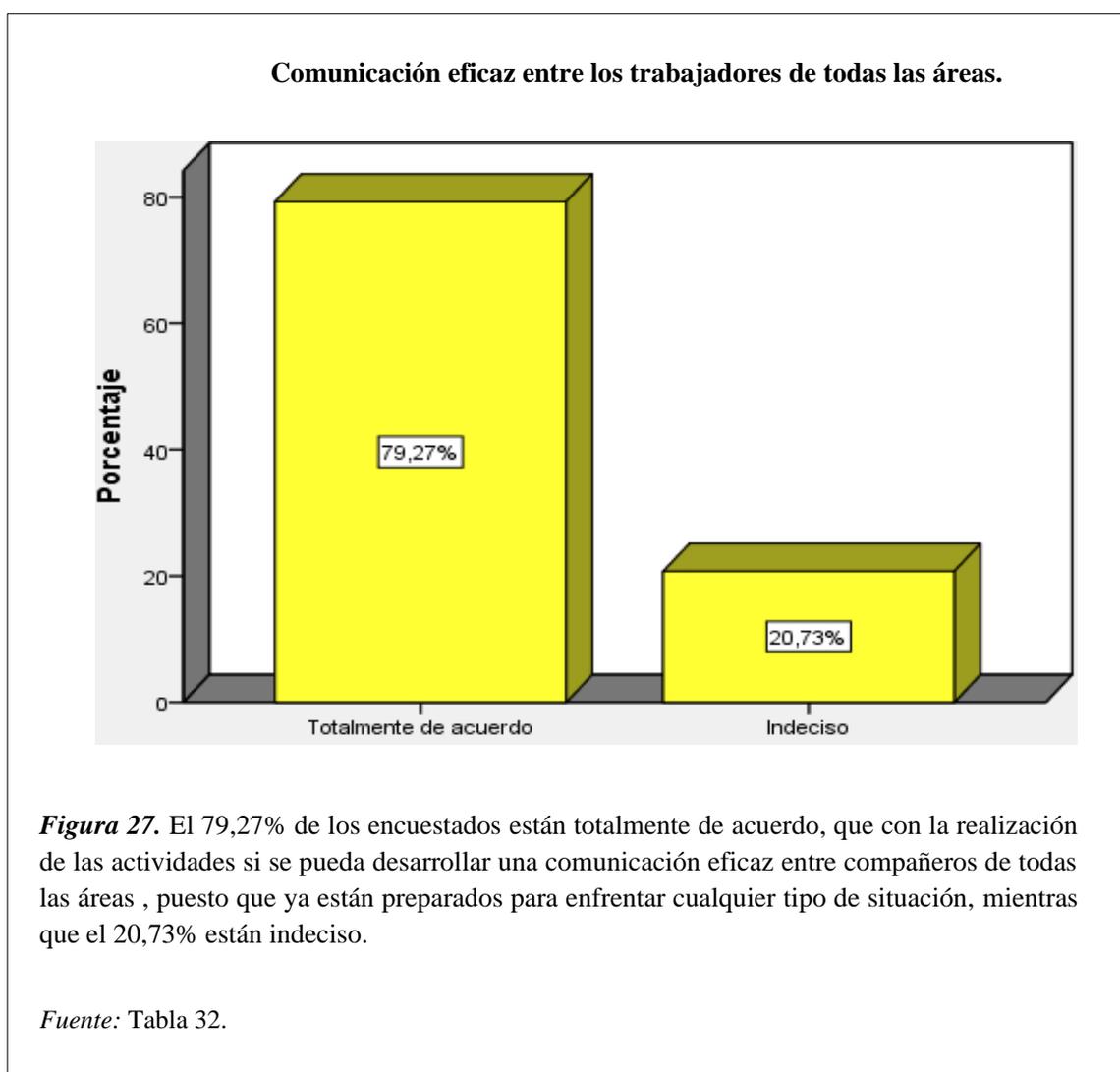


**Tabla 32**

*Comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	79,3
Indeciso	17	20,7
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

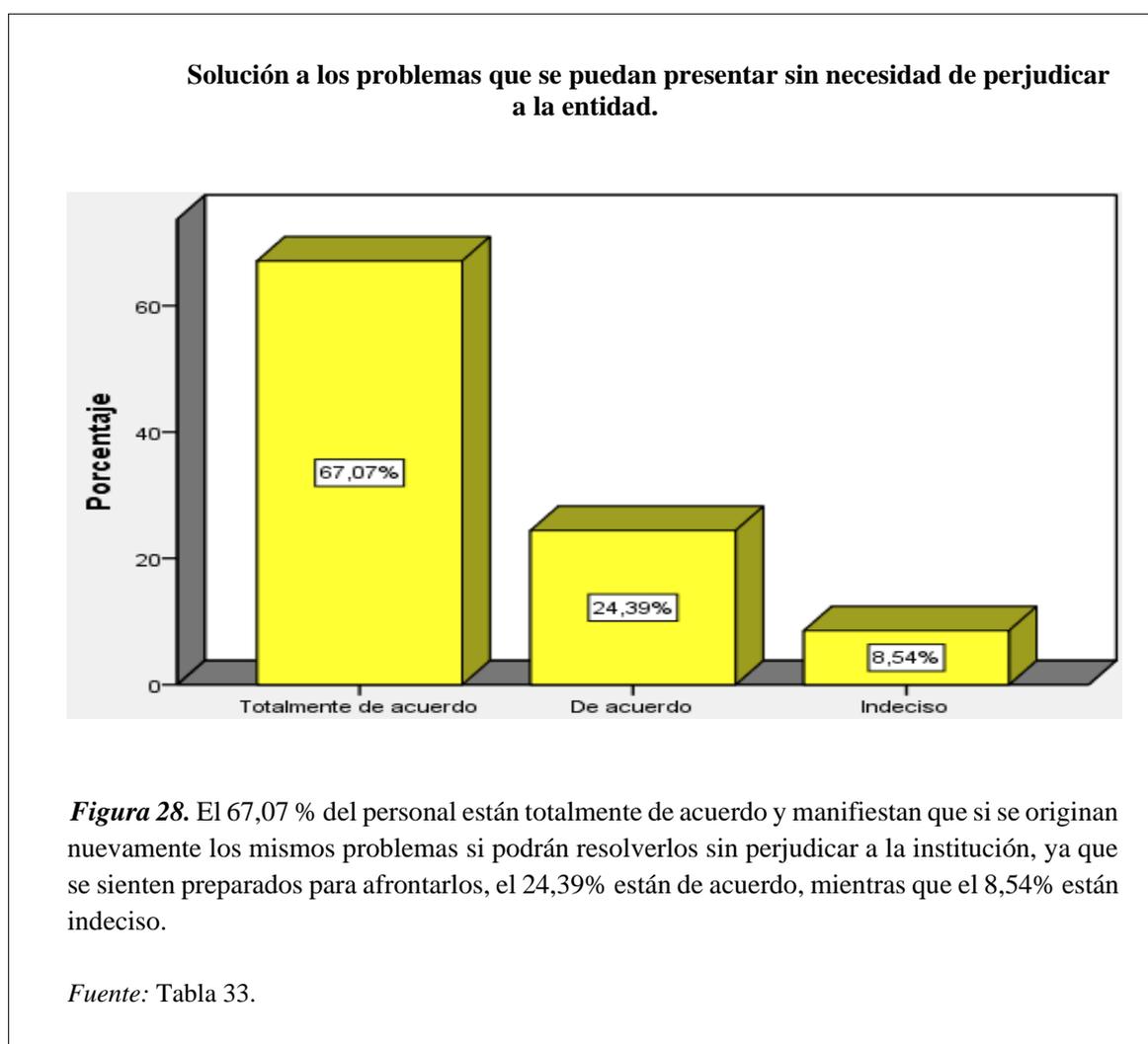


**Tabla 33**

*Solución a los problemas que se puedan presentar sin necesidad de perjudicar a la entidad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	55	67,1
De acuerdo	20	24,4
Indeciso	7	8,5
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

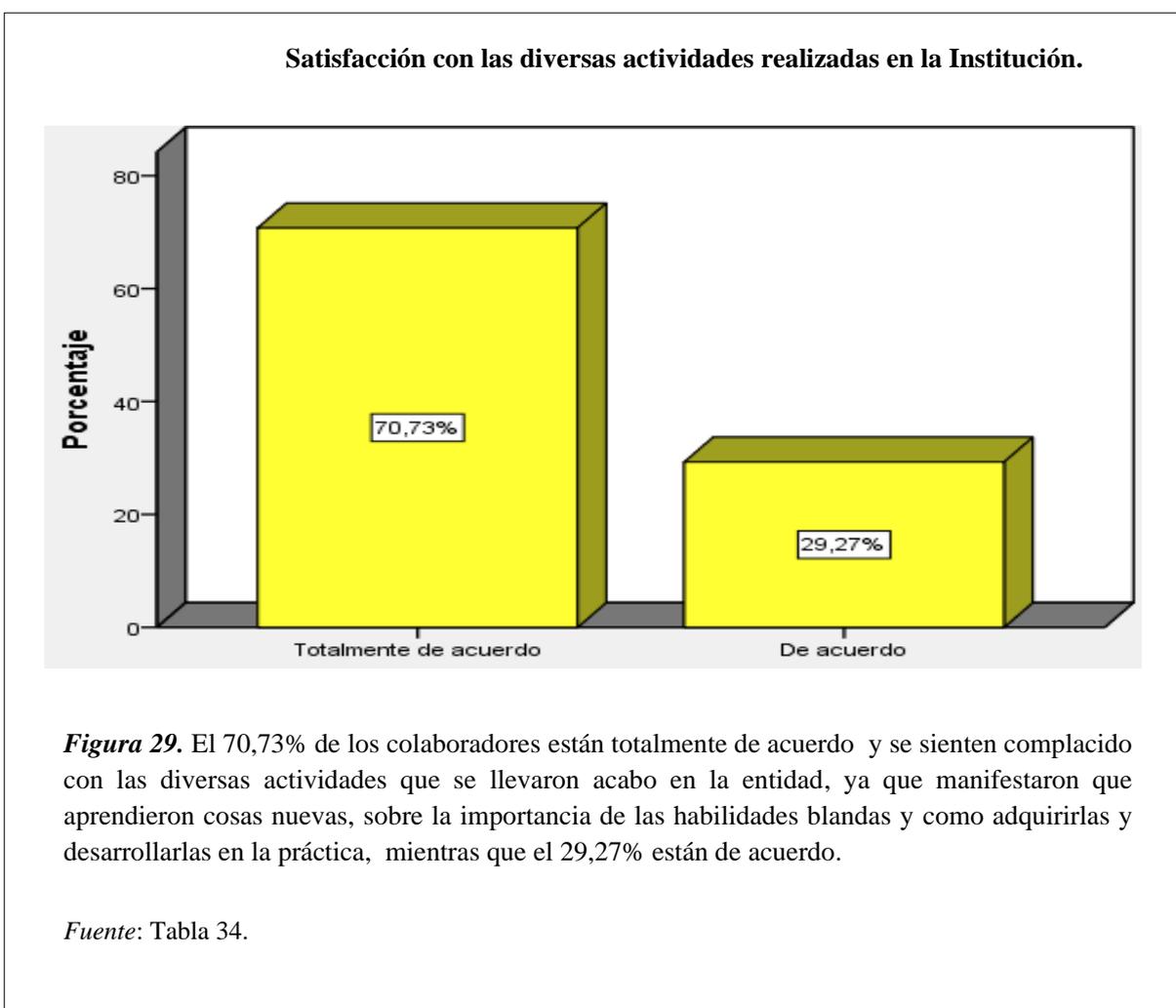


**Tabla 34**

*Satisfacción con las actividades que se realizan en la entidad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	58	70,7
De acuerdo	24	29,3
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

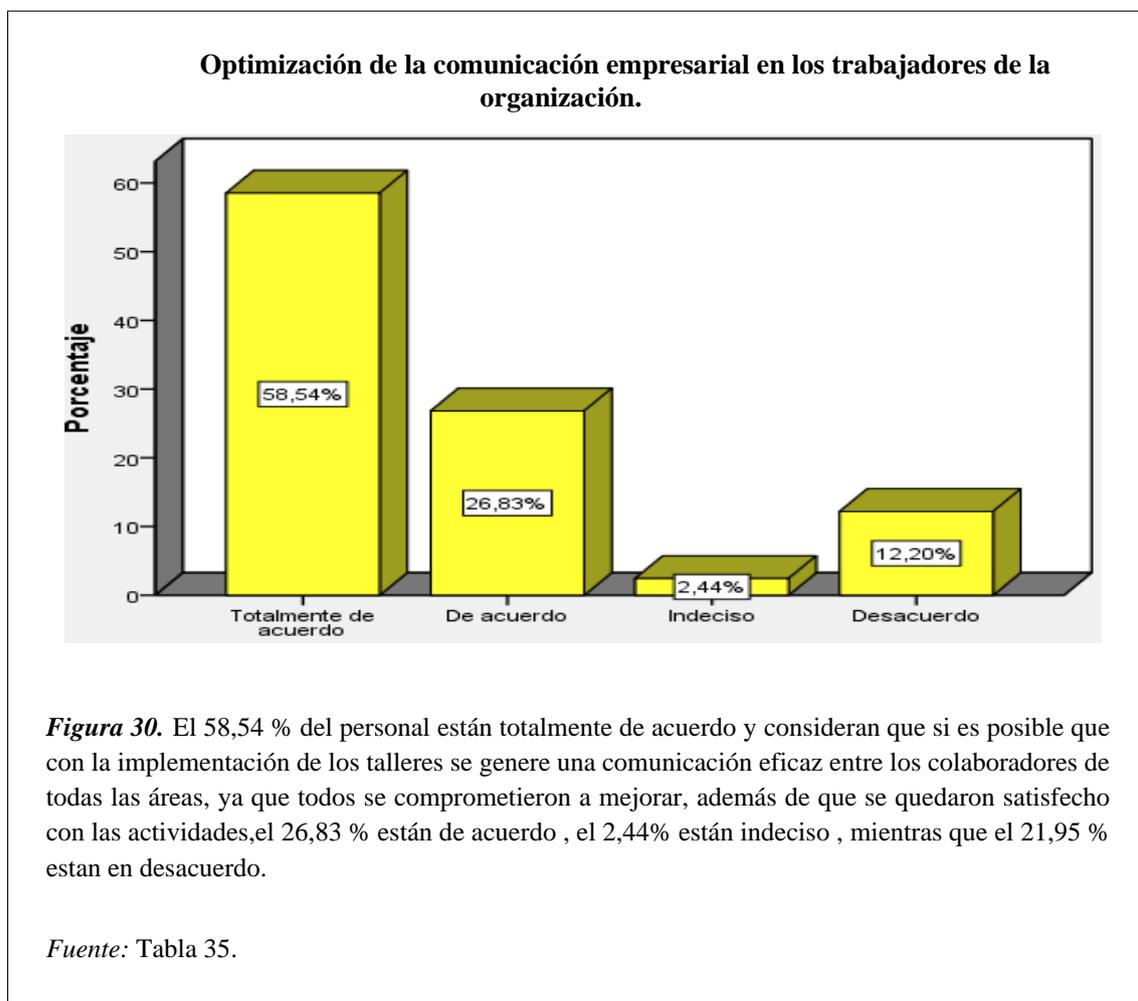


**Tabla 35**

*Optimización de la comunicación empresarial en los trabajadores de la organización*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	58,5
De acuerdo	22	26,8
Indeciso	2	2,4
Desacuerdo	10	12,2
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

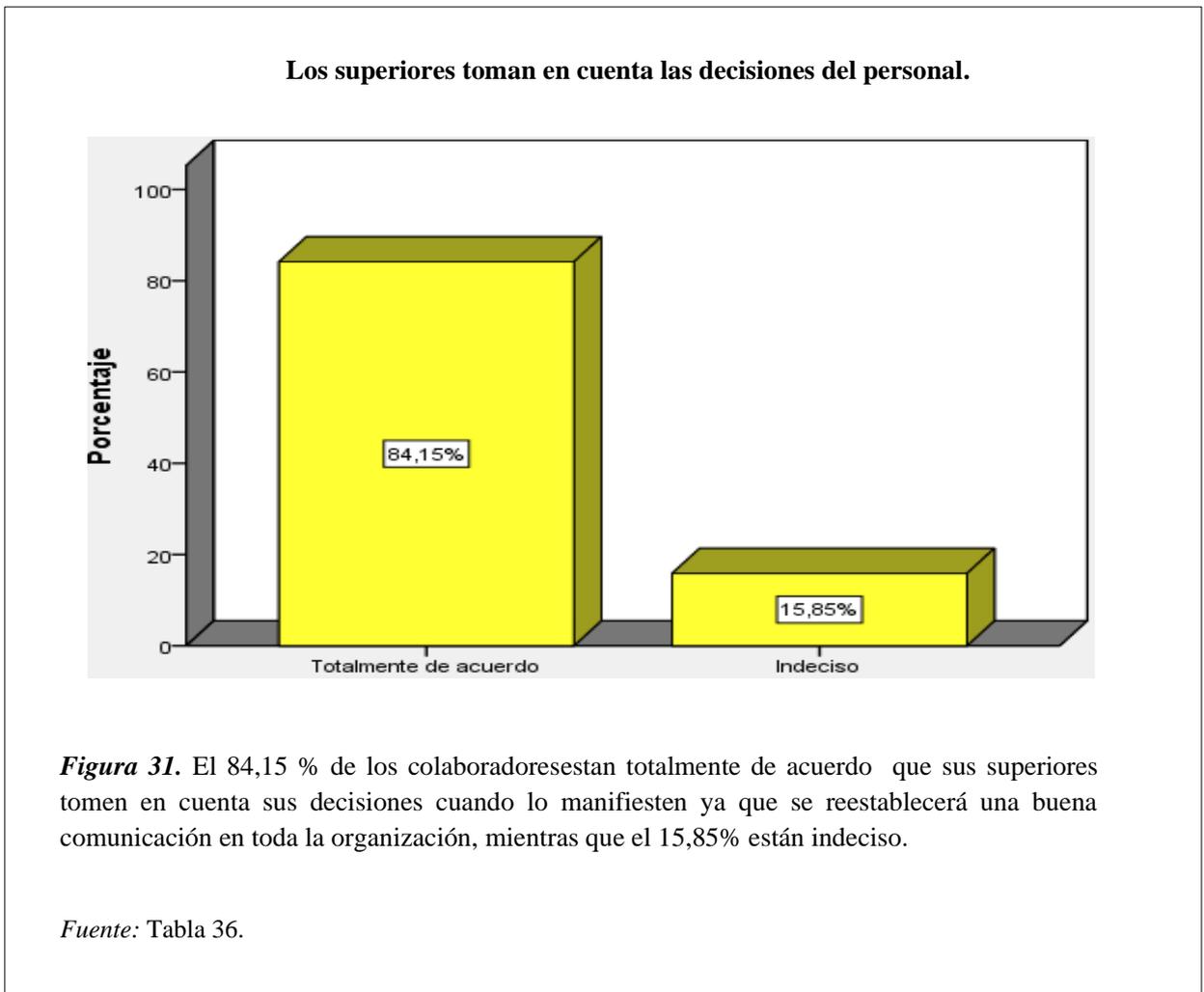


**Tabla 36**

*Los superiores toman en cuenta las decisiones del personal*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	69	84,1
Indeciso	13	15,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

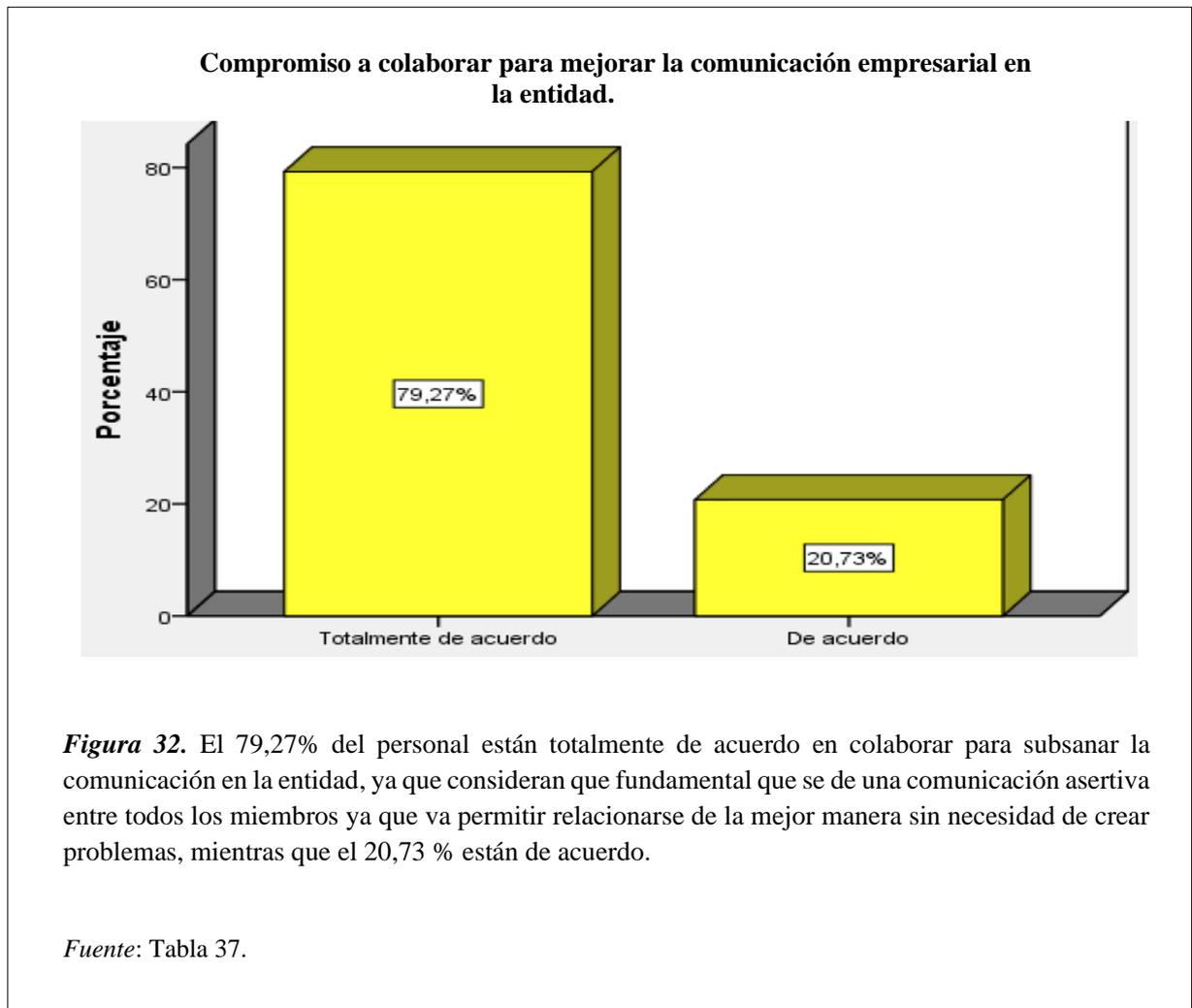


**Tabla 37**

*Compromiso a colaborar para mejorar la comunicación empresarial en la entidad*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	79,3
De acuerdo	17	20,7
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



**Figura 32.** El 79,27% del personal están totalmente de acuerdo en colaborar para subsanar la comunicación en la entidad, ya que consideran que fundamental que se de una comunicación asertiva entre todos los miembros ya que va permitir relacionarse de la mejor manera sin necesidad de crear problemas, mientras que el 20,73 % están de acuerdo.

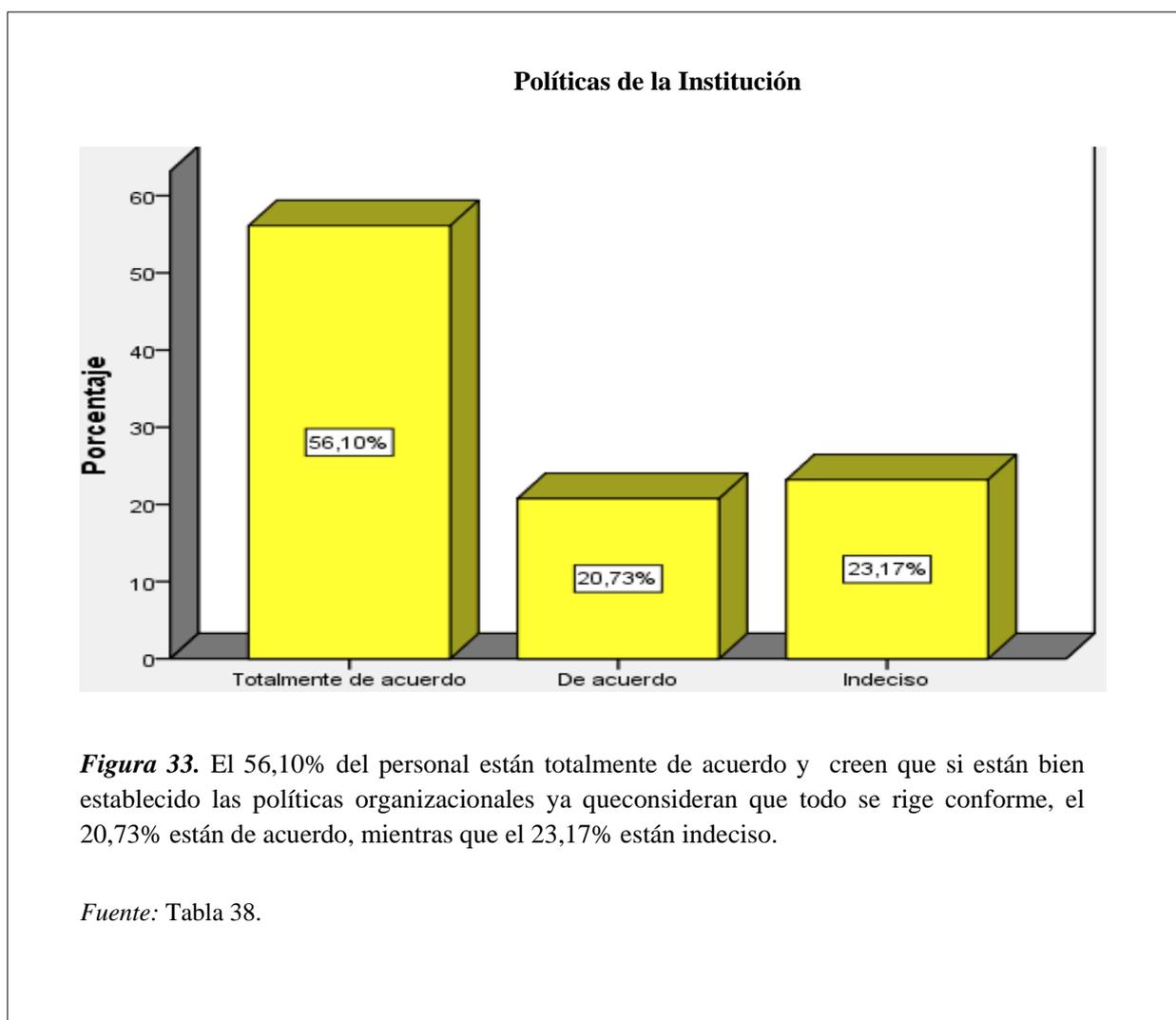
Fuente: Tabla 37.

**Tabla 38**

*Políticas de la Institución*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	56,1
De acuerdo	17	20,7
Indeciso	19	23,2
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

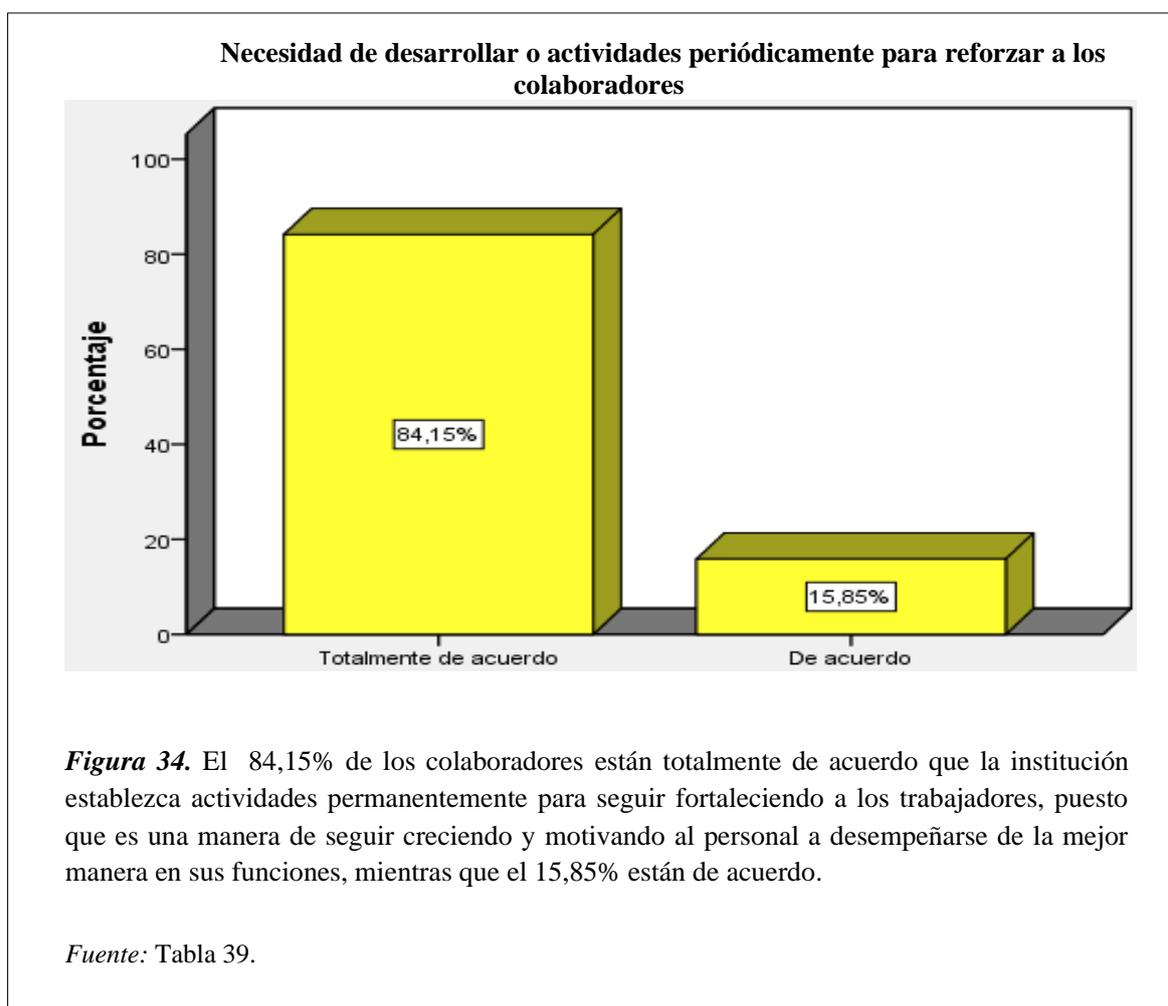


**Tabla 39**

*Necesidad de desarrollar o actividades periódicamente para reforzar a los colaboradores*

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	69	84,1
De acuerdo	13	15,9
Total	82	100,0

Fuente: Instrumento aplicado a los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



## **3.2. Discusión de los resultados**

### **3.2.1. Discusión de resultados del Pre – test.**

El estudio tiene como objetivo aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2019.

En el informe de investigación, en relación a la dimensión Comunicación descendente con su indicador Alta Dirección, se obtuvo como resultado que el 61,0% de los encuestados están totalmente en desacuerdo que manifiestan que no existe una comunicación eficaz dado que no es objetivo y mucho menos imparcial ante una situación donde se requiere de su intervención para solucionar un problema, estos resultados coinciden con el estudio de Vera (2017) manifiesta que, la comunicación organizacional en las empresas de México no son llevadas de la mejor manera, según estudios realizados en dicho país los jefes no llevan una buena comunicación con sus subordinados y eso a llevado a que muchas empresas desaparezcan dado que estas caen en bancarrota. Por tanto como solución el autor propone desarrollar estrategias de habilidades blandas enfocados tanto al trabajador como a la empresa, dado que ello le permitirá organizarse y comunicarse permanentemente; esto se puede llevar a cabo a través de diversos talleres de: motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, etc.

En el informe de investigación, en lo relacionado a la dimensión Comunicación ascendente con su indicador Eficiencia, se encontró como evidencia que el 61,0 % de los individuos en estudio están totalmente en desacuerdo dado que manifiestan que no existe ningún tipo de retroalimentación laboral para mejorar y reforzar sus actividades diarias en la entidad, lo cual quiere decir que la empresa cuenta con un personal incompetente ya que no se le evalúa para poder mejorar sus habilidades tanto blandas como duras. Lo cual coincide parcialmente con el estudio de Zuñiga y León (2018) donde afirma que, en las empresas peruanas existe una significativa prolongación de problemas en cuanto a comunicación organizacional se refiere, puesto que, no hay una relación estrecha entre la difusión de la visión, misión, objetivos, descripción de funciones, retroalimentación y los colaboradores se sienten desmotivados ante tanta incertidumbre, esto ocasiona a su vez desperdicio de talentos ya que éstos no encuentran un centro laboral donde se les permita desarrollar todas sus habilidades blandas. Como solución el autor plantea que la más alta

gerarquía de conocer de manera clara cuales son sus prioridades como empresa y como es que recompensan el esfuerzo y dedicación de sus trabajadores para de ese modo dar lugar a la realización de sus habilidades blandas.

En el informe de investigación, en lo relacionado a la dimensión Comunicación Horizontal con su indicador Departamentos, se encontró como evidencia que el 39,0% los individuos en estudio están en desacuerdo, Datos que en su mayoría consideran que no hay una comunicación eficaz entre compañeros de todas las áreas de institución, lo cual trae consigo un mal clima laboral. Lo cual coincide parcialmente con el estudio de Oviedo (2018) donde se infiere que, en la institución educativa estatal “Tupac Amaru” del Cusco ha surgido un problema y la poca comunicación empresarial en las diversas áreas educativas y los individuos que administran el servicio de educación en la entidad, lo que da lugar a un mal clima laboral y un mal servicio a la ciudadanía. Por lo que el autor recomienda abordar talleres de habilidades blandas donde los colaboradores puedan reforzar el trabajo en grupo, la puntualidad, la creatividad como también las relaciones intrapersonales, entre otras habilidades que van a dar lugar a una comunicación organizacional asertiva, eficaz y eficiente.

El cuestionario llevado a cabo ha sido preparado para las peculiaridades de la Gerencia Regional de Educación de Lambayeque, 2019., posteriormente se validó dicha encuesta por cinco expertos al 100% y por último se elaboró una prueba piloto donde se evidencia la confiabilidad con un alfa de Cronbach de 0,793.

En conclusión, se afirma que se cuenta con la basta certeza para precisar que hay correlación la variables en estudio las cuales son: habilidades blandas y comunicación organizacional; de tal manera que, si se desarrolla las habilidades blandas, se logrará optimizar la comunicación organizacional de dicha entidad. Para ello se tiene que aplicar estrategias de habilidades blandas y desarrollarlo con todos los trabajadores de la empresa.

En relación a los hallazgos encontrados, se recomendaría que la entidad optimice sus puntos débiles hallados en la investigación como es el caso de la comunicación organizacional, puesto que muy significativo para alcanzar los propósitos de la entidad.

### 3.2.2. Discusión de resultados del Post – Test.

De acuerdo a los hallazgos encontrados a través del post test para conocer si la aplicación del Plan de Fortalecimiento de habilidades blandas para optimizar la comunicación Organizacional en los trabajadores de la gerencia regional de educación de Lambayeque, 2019, se determino lo siguiente:

En relación a la dimensión Comunicación descendente con su indicador Alta Dirección, se obtuvo como resultado que el 64,63 % del personal si están totalmente de acuerdo que pueda existir una comunicación eficaz entre el gerente y el colaborador, puesto que con el desarrollo de las actividades permitieron sensibilizar a todo el personal lo importante que es el dialogo dentro de la empresa y que beneficios se obtien., estos resultados coinciden con el estudio de Vera ( 2017) manifiesta que, la comunicación organizacional en las empresas de Mexico no son llevadas de la mejor manera, según estudios realizados en dicho país los jefes no llevan una buena comunicación con sus subordinados y eso a llevado a que muchas empresas desaparezcan dado que estas caen en bancarrota. Por tanto como solución el autor propone desarrollar estrategias de habilidades blandas enfocados tanto al trabajador como a la empresa, dado que ello le permitirá organizarse y comunicarse permanentemente; ésto se puede llevar a cabo a traves de diversos talleres de: motivación, satisfacción laboral, clima organizacional, etc.

Respecto a la dimensión Comunicación ascendente con su indicador Eficiencia, se encontró como evidencia que el 63,41 % de los trabajadores si están totalmente de acuerdo que ahora si el jefe podrá brindarles retroalimentación laboral para mejorar y reforzar sus actividades diarias en la entidad, lo cual coincide con el estudio de Zuñiga y León (2018) donde afirma que, en las empresas peruanas existe una significativa prolongación de problemas en cuanto a comunicación organizacional se refiere, puesto que, no hay una relación estrecha entre la difusión de la visión, misión, objetivos, descripción de funciones, retroalimentación y los colaboradores se sienten desmotivados ante tanta incertidumbre, esto ocasiona a su vez desperdicio de talentos ya que éstos no encuentran un centro laboral donde se les permita desarrollar todas sus habilidades blandas. Como solución el autor plantea que la mas alta gearaquia de a conocer de manera clara cuales son sus prioridades como empresa y como es que reompensan el esfuerzo y dedicación de sus trabajadores para de ese modo dar lugar al desarrollo de sus habilidades blandas.

Referente a la dimensión Comunicación Horizontal con su indicador Departamentos, se encontró como evidencia que el 79,27% de los individuos en estudio que si están de acuerdo, que con la realización de las actividades si se pueda desarrollar una comunicación eficaz entre compañeros de todas las áreas , puesto que ya están preparados para enfrentar cualquier tipo de situación,Lo cual coincide parcialmente con el estudio de Oviedo (2018) donde se infiere que, en la institución educativa estatal “Tupac Amaru” del Cusco ha surgido un problema y es la poca comunicación empresarial en las distintas secciones educativas y los individuos que administran el servicio educativo en la entidad, da lugar a un mal clima laboral y un mal servicio a la ciudadanía. Por lo que el autor recomienda abordar talleres de habilidades blandas donde los colaboradores puedan reforzar el trabajo en equipo, la puntualidad, la creatividad como tambien las relaciones intrapersonales, entre otras habilidades que van a dar lugar a una comunicación organizacional asertiva, eficaz y eficiente.

Se observa que mediante la aplicación de las actividades en la institución, los colaboradores manifestaron sus entusiasmos y pondrán de su parte para llevar una buena relación y comunicación entre compañeros y superiores, puesto que quieren que la institución siga progresando brindando buena atención a los usuarios de tal modo deje de lado esas percepciones negativas por parte de los ciudadanos.

Es necesario recalcar que los talleres contribuyeron efectivamente en la gerencia regional de educación, ya que todo el personal brindaron su apoyo participando en las actividades, de igual manera sugirieron que se programen otras actividades más adelante.

### **3.4. Aporte Científico**

#### **“PLAN DE FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION LAMBAYEQUE-2019”**

##### **Introducción**

Actualmente, las organizaciones están inmersas en un entorno competitivo y están cambiando cada vez con más frecuencia. Por lo tanto, para proporcionar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes o usuarios, mejorar sus procesos es fundamental para la supervivencia de estas organizaciones. Las organizaciones necesitan administrar sus actividades y recursos para guiarlos a lograr buenos resultados ajustando las herramientas y los métodos que les permiten configurar sus habilidades blancas y una buena comunicación organizacional para tener muchas mejoras en la entidad.

Según Aguilar (2016), el plan de la propuesta es fortalecer por las habilidades blandas la mejora de la comunicación organizacional, como un plan para mostrarnos que esta es una herramienta ampliamente utilizada por las empresas para implementar sistemas de mejora continua. El objetivo es realizar una autoevaluación, destacando las debilidades que deben mejorarse y, por lo tanto, las ventajas que deben mantenerse.

Actualmente, los colaboradores de la entidad, expresan su insatisfacción debido a los problemas de comunicación organizacional, por lo cual, hace que se retrasen en su funcionamiento y tengan obstáculos en el alcance de sus objetivos esto se debe al mala comunicación de las organizaciones, la mala cooperación e integridad que tengan los trabajadores, falta de capacitaciones, carencia de motivación, los colaboradores poseen un deficiente compromiso en sus labores.

Por lo tanto, en el presente aporte científico, se desarrollará charlas, talleres de capacitaciones y motivación, programas para tener una comunicación eficaz en la entidad, asimismo los colaboradores sean más felices en donde desarrollan sus actividades laborales, estén mas comprometidos con su trabajo, mejorar su desempeño laboral para así lograr una

buena atención a los ciudadanos o usuarios y estén satisfechos con el trabajo de cada colaborador y la atención que les brindan.

### **Objetivos**

Implementar un plan de habilidades blandas para optimizar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación 2019.

a) Capacitar a los jefes, y a los colaboradores de la entidad para que obtengan los conocimientos idóneos sobre las habilidades blandas y la forma en que influye en la comunicación organizacional.

b) Brindar los instrumentos necesarios para desarrollar y mejorar las habilidades de los trabajadores.

c) Aplicar el plan de habilidades blandas con la participación de los directivos y del personal con el fin de que forjen noción y comprensión para optimizar los propósitos de la entidad.

### **Desarrollo**

**Acción 1:** Datos generales de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque.

La Gerencia Regional de Educación Lambayeque es una entidad sin fines de lucro capaces de conseguir su ejecución ética, cultural, efectiva, física, espiritual, religiosa, intelectual y artística, para su vida diaria tanto en el trabajo como en su vida social y forjar actitudes que le den lugar a afrontar con gloria las permutas intelectuales y sociales.

**Acción 2:** Factores a mejorar contrastados en los resultados de la etapa pre test

Los principales factores a mejorar en los colaboradores de la entidad son sus habilidades blandas como la empatía, el trabajo en equipo, para mejorar en la comunicación organizacional.

**Acción 3:** Acciones que se aplicarán para lograr la mejora de la comunicación organizacional en la entidad

Las acciones que se tomarán en base a las deficiencias identificadas en la acción 2, es decir, las acciones serán en base a las habilidades blandas ya mencionadas.

Acción 4: Definir el tiempo para cada estrategia de mejora

El tiempo para los talleres y sensibilización se verá detalladamente en este aporte.

Acción 5: Establecer el objetivo general y específico para lograr la mejora de la comunicación organizacional en la entidad mediante el plan de fortalecimientos de las habilidades blandas.

### **Establecimiento de Estrategias**

El presente plan se llevará a cabo mediante la realización de una serie de talleres, sesiones de aprendizajes, con la cooperación de todo el personal, de la siguiente manera:

- Sensibilización sobre el “Plan de Fortalecimiento de las Habilidades Blandas para mejorar la comunicación Organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque-2019”

- Taller “Que harías Tú”

- Taller “Conocer a Nuestro compañero”

### **Población Objetivo**

Directivos y colaboradores del gobierno regional de educación.

### **Diseños de los Talleres del Plan**

El plan se realizará mediante diferentes actividades.



## SEPARATAS PARA EL SEMINARIO

### LECTURA 1: IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS Y DIMENSIONES

Según Mujica (2016) “las habilidades blandas son aquellos caracteres o peculiaridades de un ser humano que le permiten interactuar con otras de manera positiva”. (p.34)

Para Ortega (2017) “las habilidades blandas son un acumulado de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales”. (p.7)

Según Aguilar (2016) “Soft Skills o las habilidades blandas son una cadena de competencias personales que tienen como objetivo las relaciones interpersonales y el trabajo en conjunto. Son una correlación de habilidades sociales, de ser, de comunicación y de diálogo los demás”. (p.11)

#### DIMENSIONES DE LAS HABILIDADES BLANDAS

Según Aguilar (2016) Manifiesta que existen 4 dimensiones, la cual permitirán medir las habilidades blandas como son:

**Liderazgo:** Es la capacidad de administrar un conjunto de individuos de manera que trabajen eficientemente. Asimismo es el plan de tomar el papel de líder de un grupo o bloque de trabajo.

Mantener alta la motivación del grupo; cerciorar que las necesidades materiales y socio-afectivas estén cubiertas; actuar como prototipo a seguir para los demás. (p.47).

**Negociación:** por un lado representa que una persona es capaz de lograr los resultados ansiados y seguir siendo célebre en las relaciones con otros, influenciar positivamente ayudará a archivar más de lo que tú quieres construir relaciones basado en franqueza, confianza, entendimiento y mutuo respeto.

**Trabajo en equipo:** El mundo de hoy es manejado por la innovación liderando para un constante cambio y el éxito en una entidad depende de su personal.

**Empatía:** “Es la capacidad para ver y darse cuenta del estado de ánimo de los demás, de brindar atención, oír atentamente y tener conciencia de sus emociones, afectos, sentimientos, necesidades y preocupaciones. Es la capacidad de adoptar el punto de vista del otro creando una relación de confianza y sintonía emocional”. (Aguilar, 2016)

**Tabla 41***Presupuesto*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor s/.</b>	<b>Total S/.</b>
Equipo multimedia	01	200	200
Ponente	01	200	200
Plumones	10	2	20
Limpia tipo	10	2	20
Papelote	10	2	20
Separatas	82	0.10	8.20
<b>Total del Taller</b>			<b>S /.468.20</b>

Fuente: Elaboración propia

## TALLER N° 02

### “EL LIDER DE CIEGOS”

**Objetivo:** Demostrar porque el liderazgo actúa mejor cuando recae en una sola persona, y lo importante que es la comunicación en relación entre jefes y subordinados.

**Tabla 42**

*Taller N° 02*

Fases	Estrategia y metodología	Día / Tiempo	Materiales
<b>Introducción</b>	Antes de iniciar el taller correspondiente se agradece la asistencia de todos los participantes, de igual manera crear un ambiente agradable durante toda la presentación.	Martes 15 de octubre. 10 minutos	Equipo multimedia
<b>Cuerpo</b>	El facilitador explica a los participantes cómo se va a llevar el taller y divide a los participantes en dos grupos. Luego en el primer equipo se designa a un líder y al resto se les venda los ojos , luego en el segundo equipo solamente un integrante llevará los ojos vendados. El juego consiste en llevar acabo una tarea : llenar vasos de agua, recorrer un laberinto , alcanzar objetos de un lugar a otro, entre otros.	30 minutos	Vasos
<b>Resumen</b>	Al finalizar el taller se comenzará a analizar el porqué es más fácil concentrarse y alcanzar los objetivos cuando una sola persona era la que dirigía, de tal modo que el escuchaba a los demás miembros de su equipo cometia mas errores.	30 minutos	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43***Presupuesto*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor s/.</b>	<b>Total S/.</b>
Equipo multimedia	01	200	200
Ponente	01	200	200
Vasos	50	8.00	8.00
<b>Total del Taller</b>			<b>S /.408.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## TALLER N° 03

### “ESPACIOS ABIERTOS”

**Objetivo:** Fortalecer los vínculos interpersonales para mejorar el trabajo en equipo .

**Tabla 44**

*Taller N° 03*

<b>Fases</b>	<b>Estrategia y metodología</b>	<b>Día / Tiempo</b>	<b>Materiales</b>
<b>Introducción</b>	Antes de iniciar el taller correspondiente se agradece la asistencia de todos los participantes, de igual manera crear un ambiente agradable durante toda la presentación.	Viernes 18 de octubre. 10 minutos	Equipo multimedia
<b>Cuerpo</b>	El facilitador explica a los participantes cómo se va a llevar el taller. Los participantes tienen que organizarse en grupos de dos , luego el facilitador asignará los temas que cada grupo dialogara. Durante el desarrollo del ejercicio en cada grupo un integrante tendrá 4 minutos para que de su opinion sobre el tema tratado , mientras que el otro participante escucha, luego se invierten los roles. Una vez que haigan terminado de exponer todos los grupos , el facilitador reorganiza los grupos asignando temas nuevos, de tal manera que todos los participantes intercatuen con todos los compañeros.	30 minutos	Copias
<b>Resumen</b>	Al finalizar el facilitador les invitará a compartir sus experiencias.	30 minutos	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45***Presupuesto*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor s/.</b>	<b>Total S/.</b>
Equipo multimedia	01	200	200
Ponente	01	200	200
Copias	40	0.05	2.00
<b>Total del Taller</b>			<b>S /.402.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 46***Cronograma general de actividades*

<b>OCTUBRE</b>				
<b>Actividades</b>	<b>07/10/2019</b>	<b>15/10/2019</b>	<b>18/10/2019</b>	<b>21/10/2019</b>
Sensibilización sobre el “Plan de Fortalecimiento de las Habilidades Blandas para mejorar la comunicación Organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque-2019.	<b>X</b>			
Taller N° 2 “El Lider de Ciegos“		<b>X</b>		
Taller N° 3 “Espacios biertos”			<b>X</b>	
Post Test				<b>X</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 47***Presupuesto general*

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor S/.</b>	<b>Total S/.</b>
Ponente	03	200	600
Equipo multimedia	03	200	600
Copias	40	0.05	2.00
Bolígrafos	82	0.50	16
Plumones	10	2.00	20
Limpia tipo	10	2.00	20
Separatas	82	0.10	8.20
Vasos	50	8.00	8.00
<b>Total del Taller</b>			<b>S /.1274.20</b>

Fuente: Elaboración propia.

# **IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

Se concluye que al diagnosticar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019, se evidenció que en la dimensión comunicación descendente, el personal está de acuerdo con que el jefe si utiliza un lenguaje claro y eficaz para manifestarse con todos los colaboradores lo que precisan que si entienden sus órdenes, de igual manera se tiene que reforzar la comunicación entre los colaboradores y el jefe mediante actividades que permitan optimizar algunas dificultades en la organización.

Se diseñó del plan de habilidades blandas que respalda en cuatro dimensiones como son: liderazgo, negociación, trabajo en equipo ,empatía, que al aplicarlas han mejorado la comunicación organizacional en la Gerencia Regional de Educación Lambayeque..

Se validó la relación que existe entre las habilidades blandas en la comunicación organizacional en los colaboradores con la teoría que apoya el modelo habilidades blandas que se está planteando para aplicar y optimizar la comunicación organizacional en la entidad, y ésta se fundamenta en el modelo de Acosta y Trigos (2018).

Se aplicó el plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, el cual, los colaboradores manifestaron sus entusiasmos y pondrán de su parte para llevar una buena relación y comunicación entre compañeros y superiores, puesto que quieren que la entidad siga progresando brindando buena atención a los usuarios.

## **4.2. Recomendaciones**

La Gerencia Regional de Educación a través de sus directivos tiene que promover constantemente el desarrollo de nuevas actividades con la finalidad de que sigan fortaleciéndose las habilidades blandas de todo el personal, para disminuir algún problema que se presente.

De igual manera seguir contando con especialistas externos para la preparación y realización de los talleres .La institución tiene que dar mayor énfasis a su personal puesto q es fuente principal para realizar las actividades y por ende lograr los objetivos de la organización, estas actividades les permitirán enfrentar todo tipo de situación

Para ello es relevante que todo el personal participe y apoye a la directiva en la implementación de estrategias. De igual manera se le tiene que motivar al personal ya que así se sentirán contentos con el desarrollo de sus funciones.

En relación a los problemas que se puedan presentar en la institución es importante que se refuerce la comunicación organizacional entre compañeros y superiores, dejando de lado lo personal, ya que a veces se origina por ese motivo.

## REFERENCIAS

- Acosta, R., y Trigos, L. (2018). *Inteligencia emocional y su influencia en las Habilidades Blandas de los trabajadores de la ugel luya 2018. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31263/B\\_Acosta\\_JR-Trigos\\_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/31263/B_Acosta_JR-Trigos_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilar, J. (2016). *Habilidades blandas en educacion adulta, mas allá de curriculum*. Obtenido de [https://my.laureate.net/faculty/webinars/Documents/2013Agosto\\_Habilidades%20blandas%20EAT.pdf](https://my.laureate.net/faculty/webinars/Documents/2013Agosto_Habilidades%20blandas%20EAT.pdf) 52
- Barreto, J., y Izquierdo, C. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa marcimex en la ciudad de trujillo año 2016. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/re\\_admi\\_jhon.barreto\\_cesar.izquierdo\\_importancia.del.coaching\\_datos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/3460/1/re_admi_jhon.barreto_cesar.izquierdo_importancia.del.coaching_datos.pdf)
- Barrón, M. (2017). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n\\_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/21803/Barr%C3%B3n_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, L. (2017). *La Comunicación Organizacional Interna y su relación con el Clima Laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de Cajamarca. (Tesis de Maestria)*. Obtenido de Universidad Nacional de Cajamarca: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2562/TESIS%20MAESTRIA%20CABRERA%20ROSELL%20LUIS%20A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cáceres, C. (2017). *La estrategia comunicacional organizacional aplicada a sindicatos: propuesta de estrategia de comunicación y estudio de caso. Propuesta analítica y estudio de caso. Conflicto con la Empresa Metro en agosto del 2015. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Academia de Humanismo Cristiano:

- <http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/4346/TPERIO%20152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cardenas, C. (2015). *La comunicación digital mediante redes sociales de organizaciones públicas. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos:  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4483/Cardenas\\_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/4483/Cardenas_gc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De Carpio, K. (2018). ). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias san miguel en el 2017. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1595/1/TL\\_DeCarpioAlvaKatia.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1595/1/TL_DeCarpioAlvaKatia.pdf)
- Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>
- Herrera, A. (2016). *La importancia de la comunicación en la formación de marca para un artista de la música. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Javeriana:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5952/tesis30.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.  
<https://www.esup.edu.pe/descargas/perfeccionamiento/PLAN%20LECTOR%20PROGRAMA%20ALTO%20MANDO%20NAVAL%202020/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Huidrobo, E. (2018). *Propuesta de mejora del nivel de comunicación organizacional de Cía. de Seguridad Prosegur S.A. de la Ciudad de Chiclayo. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:  
[http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/1508/TL\\_HuidobroMontezaEmerson.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/1508/TL_HuidobroMontezaEmerson.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Isla, F. (2018). *Análisis de la Comunicación Interna de la Empresa Dismarcinco S. R. L. sucursal Bagua grande. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Católica

- Santo Toribio de Mogrovejo:  
file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/TL\_IslaPazFrank.pdf.pdf
- Marin, D. (2016). *Diagnóstico de comunicación interna y presentación del plan de intervención a Textiles Miratex S.A. (Tesis Doctoral)*. Obtenido de Universidad Católica de Pereira: <http://repositorio.ucp.edu.co/handle/10785/3795>
- Montesdeoca, J. (2017). *La comunicación Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de una empresa privada en Quito. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad de las Américas: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6815/1/UDLA-EC-TPO-2017-01.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/03/Metodologia-de-la-investigacion-Naupas-Humberto.pdf>
- Oviedo, N. (2018). *Comunicación Organizacional y clima institucional en la Institucion Educativa "Túpac Amaru" de Huayanay, Santa Ana, La Convención, 2018. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33560/oviedo\\_gn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/33560/oviedo_gn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pérez, L. Villa, C. & Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla Soft Skills Identificatios In SME Managers in Barranquilla. Obtenido de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/6193/6365>
- Pillaca, F. (2017). *Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro chichlayo, 2015. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1278/1/TL\\_PillacaLarreaFernando.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1278/1/TL_PillacaLarreaFernando.pdf.pdf)
- Puyen, C. (2018). *Estrategias gerenciales y Comunicación Organizacional en el Sector Hotelero de 3 y 4 Estrellas de Cajamarca. (Tesis Doctoral)*. Obtenido de Universidad Privada Antonio Guillermo Urrel: <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/713/TESIS%20-%20Carlos%20Enrique%20Anderson%20Puyen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Quesada, D. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E. Hospital Santa Matilde de Madrid. (Tesis de maestría)*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9772/QuesadaDeisy2019?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramos, M. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6906/Ramos\\_CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/6906/Ramos_CMG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Reyes, C., y Ayarsa, A.(2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias san miguel en el 2017. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624207/AYARZA\\_RA.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624207/AYARZA_RA.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Education. [https://kupdf.net/queue/stephen-p-robbins-y-timothy-a-judge-comportamiento-organizacional-15-edicion\\_5afa5776e2b6f5e25b596aea\\_pdf?queue\\_id=1&x=1608153814&z=MjAwMToxMzg4OjI0ODU6NGFIYjo3Y2FmOmNIOGQ6MzY1MjpmNzkxSanchéz, A. \(2015\). Informe Belmont Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación. Recuperado de: http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10.\\_INTL\\_Informe\\_Belmont.pdf](https://kupdf.net/queue/stephen-p-robbins-y-timothy-a-judge-comportamiento-organizacional-15-edicion_5afa5776e2b6f5e25b596aea_pdf?queue_id=1&x=1608153814&z=MjAwMToxMzg4OjI0ODU6NGFIYjo3Y2FmOmNIOGQ6MzY1MjpmNzkxSanchéz, A. (2015). Informe Belmont Principios y guías éticos para la protección de los sujetos humanos de investigación. Recuperado de: http://www.conbioetica-mexico.salud.gob.mx/descargas/pdf/normatividad/normatinternacional/10._INTL_Informe_Belmont.pdf)
- Silva, J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara – Arequipa, 2016. (Tesis de Licenciatura)*. Obtenido de Universidad de San Agustín: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3787/Risichjj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tello, B. (2018). *Comunicación Organizacional y su relación con el Desempeño de los Colaboradores de Movistar Multicentro los Olivos. 2017. (Tesis de Maestría)*. Obtenido de Universidad Nacional de Trujillo:

[http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11691/tellourcia\\_brenda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/11691/tellourcia_brenda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villalobos, D.(2019). *La comunicación organizacional en un operador logístico de la ciudad de Chiclayo, 2019*". (Tesis de Licenciatura). Obtenido de Universidad Señor de Sipán:  
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5846/David%20Andres%20Villalobos%20Huaman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zuñiga, C., y León, D. (2018). *Comunicación Organizacional generacional y cumplimiento de objetivos comerciales en el Call Center grupo de recuperación Lima – 218*. (Tesis de Licenciatura). Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8976/1/2018\\_Zu%C3%B1iga-Thompson.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/8976/1/2018_Zu%C3%B1iga-Thompson.pdf)

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Cuestionario

#### DATOS PERSONALES

**Sexo:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_ **Nivel de estudios:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Indique lo que usted piensa acerca de las características descritas en cada uno de los ítems. Marque con una (X) si su respuesta es:

1	2	3	4	5					
T.A	D.A	I	D	T.D					
Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo					
<b>Preguntas</b>					<b>Escala de Likert</b>				
					TA	A	I	D	TD
					1	2	3	4	5
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?									
2-¿Cree usted que exista una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores?									
3. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?									
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?									
5-¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?									
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?									
7. ¿Cree usted que los valores éticos forman parte de una cultura organizacional?									
8-¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?									
9. ¿Cree usted que sus superiores toman las decisiones adecuadas?									

10-¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?					
11-¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?					
12-¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?					
13-¿Cree usted que exista una comunicación directa entre el colaborador-gerente y viceversa?					
14-¿Cree usted que sus superiores valoran el trabajo eficiente de los colaboradores?					
15-¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral?					
16-¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?					
17-¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?					
18-¿Cree usted que existe una comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas de la organización?					
19-¿Cree usted que actualmente las demás áreas tengan una comunicación eficaz?					
20-¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano?					
21-¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?					

## Anexo N° 2: Validación de encuestas

### INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		Rodas Cabes Jore
<b>PROFESIÓN</b>		Estadístico
<b>ESPECIALIDAD</b>		análisis de datos
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>		3 años
<b>CARGO</b>		Docente
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	MORALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación lambayeque-2019	
	<b>ESPECÍFICOS</b> Diagnosticar estrategias de habilidades blandas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional de la organización. Diseñar estrategias de habilidades blandas para generar una eficiente comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia. Validar la propuesta en relación al propósito de la investigación.	
EVALÚE CADA ÍTEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ÍTEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO. SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>Comunicación descendente</b>	
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Cree usted que existe una comunicación eficiente entre el gerente y los colaboradores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Las instrucciones que reciben de su jefe son claras?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que le hace a sus	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

superiores son tomadas en cuenta?	
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree usted que la cultura en la organización se base en valores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Cree usted sus superiores toman las decisiones adecuadas?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>Comunicación ascendente</b>	
10 ¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>11. ¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Cree usted que exista una comunicación directa entre colaborador-gerente y viceversa?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que sus superiores valoran en trabajo eficiente de los colaboradores?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>17. ¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
Comunicación horizontal	
<p>18. ¿Cree usted que exista una comunicación eficiente entre los colaboradores de todas las áreas de la organización?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Cree usted que las demás áreas desarrollen un desempeño laboral eficiente?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA <u>21</u>      N° TD <u>0</u></p>
<p> </p>	

2. COMENTARIO GENERALES

3. OBSERVACIONES



JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		Erika Julissa Sufuy Chambaergo
<b>PROFESIÓN</b>		Lic. Administración
<b>ESPECIALIDAD</b>		Mg. Gestión Pública
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>		8 Años
<b>CARGO</b>		Docente
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	MORALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación lambayeque-2019	
	<b>ESPECÍFICOS</b> Diagnosticar estrategias de habilidades blandas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional de la organización. Diseñar estrategias de habilidades blandas para generar una eficiente comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia. Validar la propuesta en relación al propósito de la investigación.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>Comunicación descendente</b>	
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Cree usted que exista una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que les hace a sus	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

superiores son tomados en cuenta?	
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree usted que los valores éticos forman parte de una cultura organizacional?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Crees usted que sus superiores toman las decisiones adecuadas?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>Comunicación ascendente</b>	
10. ¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>11 ¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>13.¿Cree usted que exista una comunicación directa entre el colaborador-gerente y viceversa?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>14 ¿Cree usted que sus superiores valoran el trabajo eficiente de los colaboradores ?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>15 ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral ?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>16 ¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>17 ¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>Comunicación horizontal</b></p>	
<p>18 ¿Cree usted que existe una comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas de la organización ?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>19 ¿Cree usted que actualmente las demás áreas tengan una comunicación eficaz?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>20 ¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano??</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>21 ¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?</p>	<p>TA( )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>21</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO  
45361468

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>Cecilia Yocca Abraham Jase</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>Lic. Administración</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Mg. Folclore Huancayo</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL ( EN AÑOS)</b>	<i>12 años</i>
	<b>CARGO</b>	<i>Docente</i>
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	MORALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación lambayeque-2019	
	<b>ESPECÍFICOS</b> Diagnosticar estrategias de habilidades blandas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional de la organización. Diseñar estrategias de habilidades blandas para generar una eficiente comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia. Validar la propuesta en relación al propósito de la investigación.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

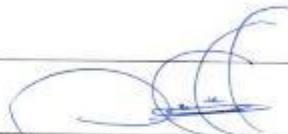
<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>Comunicación descendente</b>	
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?	TA( / )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Cree usted que exista una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores?	TA( / )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	TA( / )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	TA( / )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que les hace a sus	TA( / )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

superiores son tomados en cuenta?	
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree usted que los valores éticos forman parte de una cultura organizacional?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Crees usted que sus superiores toman las decisiones adecuadas?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>Comunicación ascendente</b>	
10. ¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>11 ¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>13.¿Cree usted que exista una comunicación directa entre el colaborador-gerente y viceversa?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>14 ¿Cree usted que sus superiores valoran el trabajo eficiente de los colaboradores ?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>15 ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral ?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>16 ¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>17 ¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?</p>	<p>TA( / ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p><b>Comunicación horizontal</b></p>	
<p>18 ¿Cree usted que existe una comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas de la organización ?</p>	<p>TA( / ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>19 ¿Cree usted que actualmente las demás áreas tengan una comunicación eficaz?</p>	<p>TA( / ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>20 ¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano??</p>	<p>TA( / ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>21 ¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?</p>	<p>TA( / ) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>21</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		<i>Quésimo Mego Núñez</i>
	<b>PROFESIÓN</b>	<i>licenciado en Administr.</i>
	<b>ESPECIALIDAD</b>	<i>Doctor en Administración</i>
	<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>	<i>10 años</i>
	<b>CARGO</b>	<i>Dir. FAP Administr.</i>
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	MORALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación lambayeque-2019	
	<b>ESPECÍFICOS</b> Diagnosticar estrategias de habilidades blandas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional de la organización.  Diseñar estrategias de habilidades blandas para generar una eficiente comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia.  Validar la propuesta en relación al propósito de la investigación.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>Comunicación descendente</b>	
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?	TA(✓)      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Cree usted que existe una comunicación eficiente entre el gerente y los colaboradores?	TA(✓)      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Las instrucciones que reciben de su jefe son claras?	TA(✓)      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	TA( )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que le hace a sus	TA( )      TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

superiores son tomadas en cuenta?	
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree usted que la cultura en la organización se base en valores?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?	TA( ) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Cree usted sus superiores toman las decisiones adecuadas?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>Comunicación ascendente</b>	
10 ¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>11. ¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>13. ¿Cree usted que exista una comunicación directa entre colaborador-gerente y viceversa?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>14. ¿Cree usted que sus superiores valoran en trabajo eficiente de los colaboradores?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>15. ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>16. ¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?</p>	<p>TA( / )      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>17. ¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p><b>Comunicación horizontal</b></p>	
<p>18. ¿Cree usted que exista una comunicación eficiente entre los colaboradores de todas las áreas de la organización?</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>19. ¿Cree usted que las demás áreas desarrollen un desempeño laboral eficiente?</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>20. ¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano?</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>21. ¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?</p>	<p>TA( <input checked="" type="checkbox"/> )      TD( <input type="checkbox"/> )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>N° TA <u>  2.1  </u>      N° TD _____</p>
<p> </p>	

2. COMENTARIO GENERALES
3. OBSERVACIONES

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO  
16451057

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>		Carolina Falla Gómez
<b>PROFESIÓN</b>		Lic. Adm. de Empresas
<b>ESPECIALIDAD</b>		Mg. Gestión del Talento Humano
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>		10 años
<b>CARGO</b>		D.T.C
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION		
<b>DATOS DE LOS TESISISTAS</b>		
<b>NOMBRES</b>	MORALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE ADMINISTRACION	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación lambayeque-2019	
	<b>ESPECÍFICOS</b> Diagnosticar estrategias de habilidades blandas que ayuden a mejorar la comunicación organizacional de la organización. Diseñar estrategias de habilidades blandas para generar una eficiente comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia. Validar la propuesta en relación al propósito de la investigación.	
<p><b>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</b></p> <p>a. Totalmente de Acuerdo b. De Acuerdo c. Indeciso d. En Desacuerdo e. Totalmente en Desacuerdo</p>		

<b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>	El instrumento consta de 27 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
<b>Comunicación descendente</b>	
1. ¿Cree usted que su jefe utiliza un lenguaje entendible cuando se dirige a los colaboradores?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Cree usted que exista una comunicación eficaz entre el gerente y los colaboradores?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿Cree usted que se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____
5. ¿Cree usted que los comentarios o sugerencias que les hace a sus	TA( <input checked="" type="checkbox"/> ) TD( <input type="checkbox"/> ) SUGERENCIAS: _____ _____

superiores son tomados en cuenta?	
6. ¿Cree usted que sus superiores le dan la suficiente libertad y confianza para discutir un problema sobre el trabajo?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
7. ¿Cree usted que los valores éticos forman parte de una cultura organizacional?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se siente cómodo con su ambiente laboral donde desempeña sus labores?	TA( ) TD(✓) SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Crees usted que sus superiores toman las decisiones adecuadas?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____
<b>Comunicación ascendente</b>	
10. ¿Usted como colaborador toma decisiones en su trabajo que puedan ayudar a la organización?	TA(✓) TD( ) SUGERENCIAS: _____ _____

<p>11 ¿Cree usted que sus superiores toman en cuenta las decisiones que puedan tomar los colaboradores?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>12. ¿Está de acuerdo que poner en práctica los valores, creencias, entre otros, genera una mejor cultura organizacional?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>13.¿Cree usted que exista una comunicación directa entre el colaborador-gerente y viceversa?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>14 ¿Cree usted que sus superiores valoran el trabajo eficiente de los colaboradores ?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>
<p>15 ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño laboral ?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: <i>Anteponer la ñ? si se realiza una evaluación de desempeño</i></p> <p>_____</p>
<p>16 ¿Cree usted que existe coordinación e integridad entre sus compañeros para la solución de tareas y problemas?</p>	<p>TA(✓)      TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>

<p>17 ¿Usted cree que exista dificultades en el trabajo la cual no permitan trabajar con eficiencia los colaboradores?</p>	<p>TA( ) TD(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: <u>que impidan a sus colaboradores a trabajar con eficiencia.</u></p>
<p><b>Comunicación horizontal</b></p>	
<p>18 ¿Cree usted que existe una comunicación eficaz entre los colaboradores de todas las áreas de la organización?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>19 ¿Cree usted que actualmente las demás áreas tengan una comunicación eficaz?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>20 ¿Está de acuerdo usted con la secuencia de trabajo para la buena atención al ciudadano??</p>	<p>TA( ) TD(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: <u>el proceso actual para la adecuada atención al ciudadano.</u></p>
<p>21 ¿Está de acuerdo usted con la política de la organización?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>18</u> N° TD <u>3</u>
2. COMENTARIO GENERALES	* Tomar en cuenta las observaciones dadas en las 3 preguntas.
3. OBSERVACIONES	

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO

## Anexo N° 3: Carta de solicitud para el desarrollo de la investigación en la entidad



"Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad"

Ciudad Universitaria, Noviembre 2019.

Lc:  
**PAVEL PADILLA MERA**  
Administrador  
UNIDAD EJECUTORA 304 – GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
Presente

**Asunto:** Solicito permiso y apoyo para trabajo de investigación.

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo a nombre de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente autorice el ingreso de nuestro alumno **ORLANDO ALEXANDER MORALES FARRO**, con DNI 76129622, quien cursa el X ciclo de la carrera, para que realice su trabajo de investigación en su área Administrativa, en horarios coordinados con su despacho.

Por lo que pido a usted, brinde las facilidades del caso a fin que nuestro alumno no tenga inconvenientes y pueda ejecutar su trabajo.

Agradezco por anticipado la atención que brinde al presente.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración y estima.

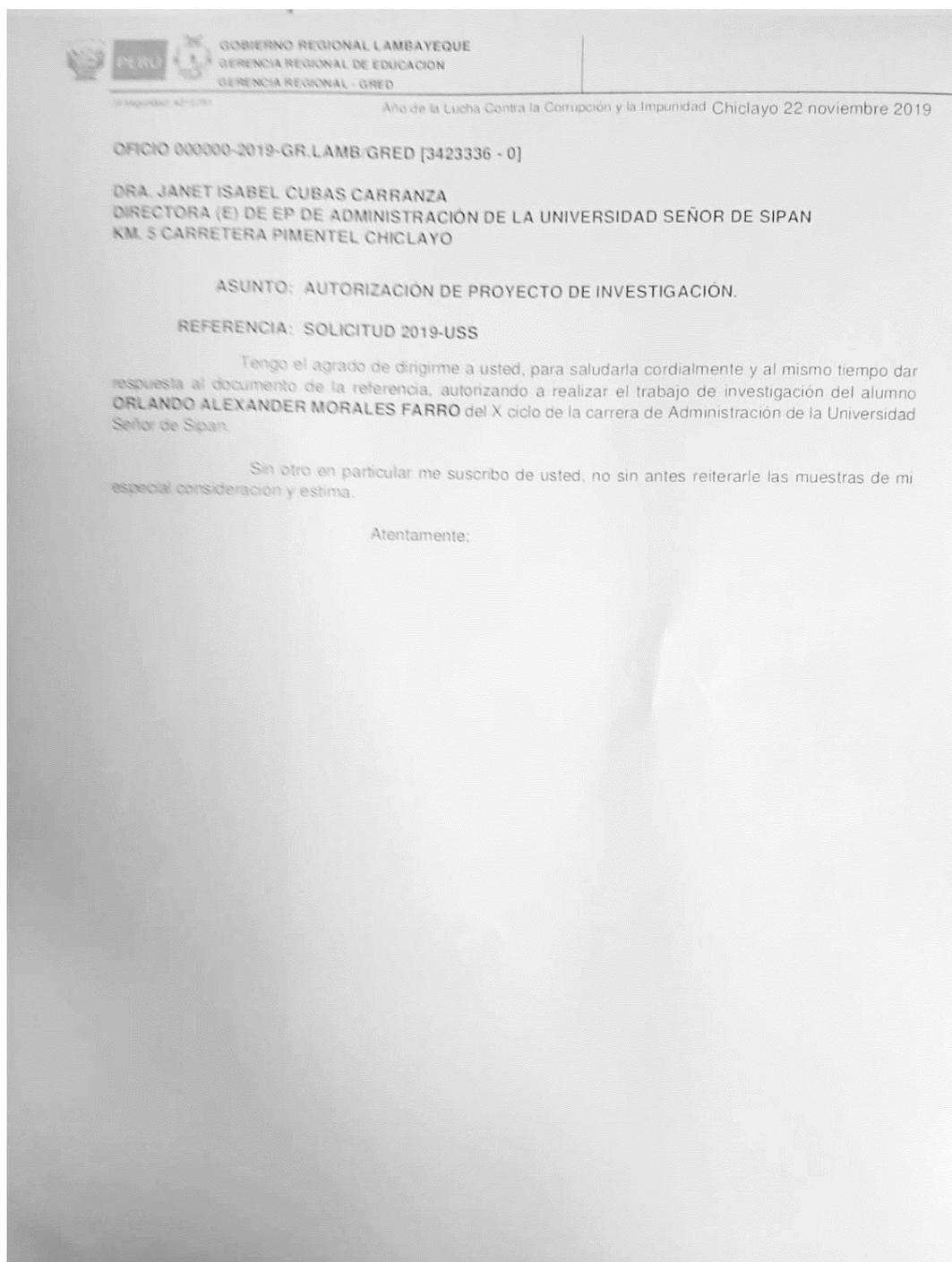
Atentamente,

  
 Dra. Janet Isabel Cubas Carranza  
Directora (e) de EP de Administración  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C.

ADMISIÓN E INFORMES  
074 481610 - 074 481632  
CAMPUS USS  
Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## Anexo N° 4: Carta de aceptación para el desarrollo de la investigación



## Anexo N° 5 : Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipotesis	Variables	Metodologia de investigación
¿De qué manera la aplicación de un plan de habilidades blandas mejorará la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Aplicar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.-2019</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Diagnosticar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019.</p> <p>Diseñar un plan de habilidades blandas para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019.</p> <p>Validar la relación que existe entre las Habilidades blandas en la comunicación organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educación Lambayeque.2019.</p>	H1: Si se aplica un plan de habilidades blandas ayudará a mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque 2019.	<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Habilidades Blandas</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Comunicación Organizacional</p>	<p><b>Tipo de investigación</b></p> <p>Explicativa - Aplicativa</p> <p><b>Diseño de investigación</b></p> <p>Pre experimental</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 6: Declaración jurada



DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor  Autores

Morales Farro Orlando Alexander  
Apellidos y nombres

76129622 2151810547 Presencial  
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales  
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Informe de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado **HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION LAMBAYEQUE-2018**

La misma que presento para optar el grado de:

Licenciado en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

  
Morales Farro Orlando Alexander

DNI: 76129622



## Anexo 7: Formato T1-VRI-USS



### FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 13 de Noviembre de 2019

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

El suscrito:  
Morales Farro Orlando Alexander con DNI 76129622

En mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulada:  
HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN  
LAMBAYEQUE -2019

presentado y aprobado en el año 2019 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
Morales Farro Orlando Alexander	76129622	

## Anexo N° 8: Turnitin

### HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN LAMBAYEQUE-2019

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	6%
3	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	1%
7	1library.co Fuente de Internet	1%

core.ac.uk

### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0700-FACEM-USS-2019, presentado por el/la Bachiller, **Morales Farro Orlando Alexander**, con su tesis Titulada "**Habilidades blandas como estrategia para mejorar la comunicación organizacional en los colaboradores de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque-2019**".

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del **24%** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 18 de mayo de 2021



Dr. Abraham José García Yovera  
DNI N° 80270538  
Escuela Académico Profesional de Administración.

## Anexo N° 9: Resolución de Aprobación del Proyecto de Tesis

**USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0700-FACEM-USS-2019

Chiclayo, 24 de junio de 2019

**VISTO:**

El oficio N° 0516-2019/FACEM DA-USS de fecha 19/08/2019, presentado por la Directora de la EAP de Administración y el provalido de la Decana de la FACEM de fecha 19/05/2019, sobre aprobación de PROYECTOS DE TESIS, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, la investigación constituye una función esencial y obligatoria de la Facultad de Ciencias Empresariales de la USS; ya que a través de la producción del conocimiento se desarrollan propuestas de solución a las necesidades de la sociedad; con especial énfasis en la realidad nacional;

Que, el trabajo de investigación: tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito empresarial;

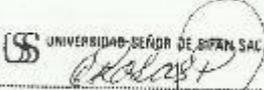
Que, según el artículo 29° del Reglamento de Grados y Títulos Específico de la FACEM, una vez aprobado el título del trabajo de investigación: Tesis, por parte del comité de Investigación de la escuela profesional; este será registrado en el catálogo virtual de trabajos de investigación de la Facultad, a cargo del coordinadora de investigación de la escuela profesional de la Facultad de Ciencias Empresariales.

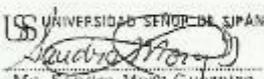
Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

**SE RESUELVE**

**ARTÍCULO ÚNICO:** APROBAR, los PROYECTOS DE TESIS de los estudiantes del semestre académico 2019 - I - IX CICLO de la asignatura de Investigación I, modalidad presencial, a cargo del docente Mg. GONZALES HIDALGO CARLOS DANIEL, Sección C, de la EAP Administración.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC  
Dña. Carmen Elvira Ramos Prado  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Mg. Sandra Mily Guzmán  
Secretaria Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES  
074 461510 - 074 481432  
CAMPUS USS  
Km. 5, carretera a Filimenes  
Chiclayo, Perú  
[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

Cc: Escuela, archivo

PROYECTO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN I, MODALIDAD PRESENCIAL, A CARGO DEL DOCENTE Mg. GONZALES HIDALGO CARLOS DANIEL, SECCIÓN C, DE LA EAP ADMINISTRACIÓN.

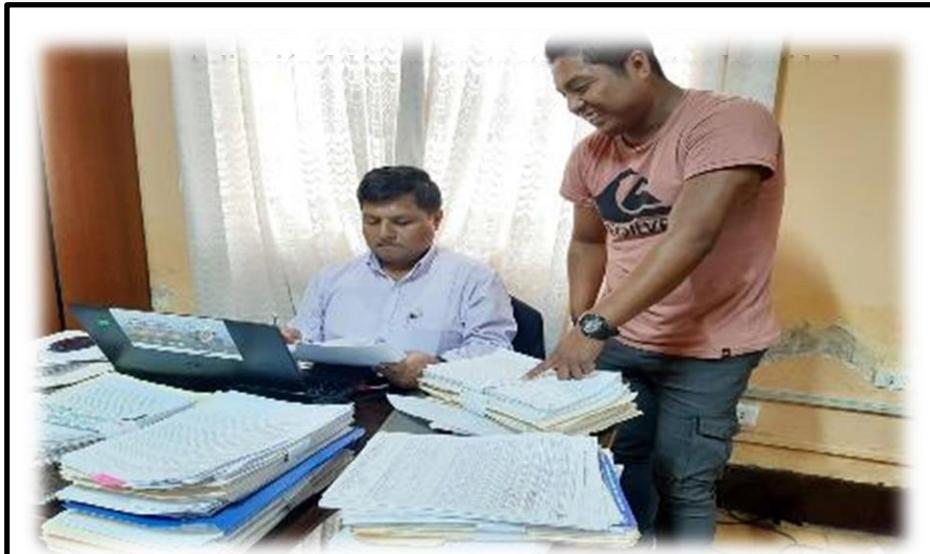
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0700-FA-CEM-USS-2019

N°	NOMBRE DEL AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SUB-LÍNEA
1	CASTRO FARRONAN CLAUDIA LISSET	ESTRATEGIAS DE RELOV MARKETING PARA POSICIONAR LA MARCA "PASAJE WORK" EN LA RED DE LOS CONSUMIDORES, CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
2	CASTRO TORRES THALIA	ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PARA LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DE LA PELLERÍA 8 RESTAURANTE KINDER CHICKEN, CHICLAYO- 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
3	GONZALES CASTRO CHRISTIAN BLADIMIR	ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOGRAR EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION LAMBAYEQUE- 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
4	GURREREO LOPEZ MERLY	PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA OHLINRY CORP. S.R.L, CHICLAYO 2019.	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
5	HUANAN CHIRICHAY LUZ MERLY	PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING MIX PARA LOGRAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FERREST S.A.C., CHICLAYO- 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
6	ILIJIN TORRES MARCELA MAYRA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA FERROCOR S.A.C., CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
7	MATTA CASTRO VICTOR BERARDO	PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA "TOR LA RUTA MADRE", CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Gestión Empresarial y Emprendimiento
8	MENDOZA HERTANZA JORDY JOSEPH	PROGRAMA DE MOTIVACION PARA LOGRAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA REAL MEDIC IMPORT SAC, CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
9	MOLDOZO BRAVO ROSARIO DENISSE	ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO LABORAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES CHICLAYO S.A., CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
10	ROSA YAPIEN GINA ALEXANDRA	ESTRATEGIAS DE MARKETING EXPERIENCIAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTE EN EL RESTAURANTE CLUB EL TUMI, NOVIBEPU-CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Marketing
11	ROSALES FARRO ORLANDO ALEXANDER	HABILIDADES BLANDAS COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LA GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION LAMBAYEQUE- 2019	Gestión Empresarial y Emprendimiento	Gestión del Talento Humano

ADMISIÓN E INFORMES  
074 481610 - 074 481637  
CAMPUS USS  
Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

**Anexo N° 10: Fotos**



**Figura 35.** Aplicación del instrumento etapa pre test en la entidad.

Fuente: Gerencia Regional de Educación Lambayeque



**Figura 36.** Aplicación de la propuesta en la entidad.

Fuente: Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



**Figura 37.** Aplicación del plan en la entidad.

Fuente: Gerencia Regional de Educación Lambayeque.



**Figura 38.** Aplicación del instrumento etapa post test en la entidad.

Fuente: Gerencia Regional de Educación Lambayeque