



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN

TESIS

ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES
BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN MOLINERÍAS GRUPO
RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019

PARA OPTAR EL TÍTULO DE PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autor:

Bach. Guerrero Alarcon Juan
<https://orcid.org/0000-0003-0204-5176>

Asesor:

Mg. Gonzales Hidalgo Carlos Daniel
<https://orcid.org/0000-0002-8962-26X>

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú
2022

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Pimentel, 23 de agosto de 2022

El jurado evaluador de la **TESIS**:

**ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR
EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C.
LAMBAYEQUE – 2019**

Que ha(n) sustentado:

GUERRERO ALARCON JUAN

APELLIDOS NOMBRE(S)

Bachiller (s) en: Administración

ACUERDA: APROBAR POR UNANIMIDAD


Presidente(a): Mg. Balarezo Jaime Luis Fernando

Nombre Completo


Firma

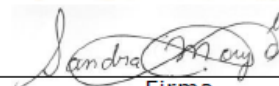
Secretario (a): Mg. Falla Gómez Carolina de Lourdes

Nombre Completo


Firma

Vocal : Mg. Mory Guarnizo Sandra

Nombre Completo


Firma

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

DEDICATORIA

La presente indagación está dedicada a DIOS y a mis padres, quienes, a lo largo de toda mi carrera profesional, me apoyaron y motivaron en la formación académica, sin dudar de mis habilidades.

A mi profesor Carlos Daniel Hidalgo Gonzales por brindarme con paciencia sus sabias enseñanzas durante el desarrollo de mi proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por darme la oportunidad y la confianza de estudiar esta carrera universitaria y a toda mi familia por el apoyo y aliento incondicional.

A mi casa de estudios, por la formación profesional y los valores que me han inculcado para ser un sujeto de bien y en el futuro ser un profesional con ética. Así mismo, a la Molinerías Grupo Ram S.A.C por brindarme información relevante para hacer realidad este proyecto.

RESUMEN

Se obró el estudio para determinar de qué manera la aplicación de estrategias que se enfocan en el uso de las habilidades blandas mejoran el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2022. Ello originó la práctica de una metodología de enfoque cuantitativo, aplicada, de diseño pre experimental. La muestra de estudio se estableció por muestreo no probabilístico, censal igual a la población de 40 operadores, a quienes se les aplicó un cuestionario. En base a ello, se obtuvo que en el pretest se encontraron en un nivel bajo con un 14.6%, el 80.5% en un nivel regular y sólo un 4.9% en un nivel alto, predominando un nivel regular en las dimensiones de Realización personal y Supervisión; y nivel bajo en las dimensiones Involucramiento personal y Comunicación. Se diseñó y aplicó como propuesta un taller de habilidades blandas de 36 horas lectivas para identificar y potenciar las habilidades sociales, de pensamiento y de negociación de los colaboradores. Finalmente, se llegó a la conclusión de que luego de haber aplicado la intervención, el clima organizacional se elevó a un nivel regular en 80.5% y alto en 4.9%. La hipótesis de la investigación se hizo con la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, evidenciándose que sí hubo diferencias entre el nivel del clima organizacional antes y después de aplicado el programa de estrategias basadas en habilidades blandas, lo confirma que la propuesta de estudio ha sido efectiva en la empresa.

Palabras clave: Clima organizacional, Habilidades blandas, Habilidades sociales, Habilidades de pensamiento, Habilidades de negociación.

ABSTRACT

The study was carried out to determine how the application of strategies that focused on the use of soft skills improve the organizational climate in Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2022. This gave rise to the practice of a quantitative approach methodology, applied, of pre-experimental design. The study sample was established by non-probabilistic sampling, census equal to the population of 40 operators, to whom a questionnaire was applied. Based on this, it was obtained that in the pretest they were found at a low level with 14.6%, 80.5% at a regular level and only 4.9% at a high level, with a regular level predominating in the dimensions of Personal Accomplishment and Supervision; and low level in the Personal Involvement and Communication dimensions. A soft skills workshop of 36 teaching hours was designed and applied as a proposal to identify and enhance the social, thinking and negotiation skills of the collaborators. Finally, it was concluded that after applying the intervention, the organizational climate rose to a regular level in 80.5% and high in 4.9%. The research hypothesis was made with the Wilcoxon test for related samples, evidencing that there were differences between the level of the organizational climate before and after the program of strategies based on soft skills was applied, confirming that the study proposal has been effective in the company.

Keywords: Organizational climate, Soft skills, Social skills, Thinking skills, Negotiation skills.

ÍNDICE

Acta de Aprobación.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Realidad problemática.....	17
1.2. Trabajos previos.....	19
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	25
1.4. Formulación del problema.....	36
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	36
1.6. Hipótesis.....	37
1.7. Objetivos.....	37
1.7.1. Objetivo general.....	37
1.7.2. Objetivos específicos.....	37
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	38
2.1. Tipo y diseño de Investigación.....	38
2.2. Población y muestra.....	39
2.3. Variables y operacionalización.....	40
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	44
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	45
2.6. Aspectos éticos.....	46
2.7. Criterios de rigor científico.....	46
III. RESULTADOS.....	47
3.1. Tablas y figuras – Pre test.....	47
3.2. Tablas y figuras – Pos test.....	70
3.3. Discusión de Resultados.....	76
3.4. Aporte científico.....	79
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
4.1. Conclusiones.....	99

4.2. Recomendaciones	100
REFERENCIAS	101
ANEXOS	108
Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos	108
Anexo 2: Instrumentos de validación	112
Anexo 3: Análisis de fiabilidad	132
Anexo 4: Data del antes y después	133
Anexo 5: Matriz de Consistencia.....	135
Anexo 6: Acta de consentimiento de empresa.....	136
Anexo 7: Resolución de Tesis.....	137
Anexo 8: Fotos.....	139
Anexo 9: Declaración Jurada.....	141
Anexo 10: Formato T1-C1-USS	142
Anexo 11: TURNITIN.....	143
Anexo 12: Acta de originalidad de la investigación	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Población de Colaboradores de Molinerías Grupo RAM S.A.C.</i>	39
Tabla 2. <i>Operacionalización variable independiente</i>	41
Tabla 3. <i>Operacionalización variable dependiente</i>	43
Tabla 4. <i>Interpretación del resultado del Alfa de Cronbach</i>	44
Tabla 5. <i>Validación de expertos</i>	45
Tabla 6 <i>Oportunidades de progresar en Molinerías Grupo Ram S.A.C.</i>	47
Tabla 7 <i>El compromiso con el éxito en Molinerías Grupo Ram S.A.C.</i>	48
Tabla 8 <i>Acceso a la información necesario para cumplir con el trabajo</i>	49
Tabla 9 <i>El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores</i>	50
Tabla 10 <i>Baremación de la dimensión Realización personal del clima organizacional ...</i>	51
Tabla 11 <i>Dimensión Realización personal</i>	52
Tabla 12 <i>Los colaboradores son factor clave para el éxito de Molinerías Grupo RAM S.A.C.</i>	53
Tabla 13. <i>Participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo</i>	54
Tabla 14. <i>Baremación de la dimensión Involucramiento Personal</i>	55
Tabla 15 <i>Dimensión Involucramiento Personal</i>	56
Tabla 16. <i>La evaluación del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en Molinerías Grupo RAM S.A.C.</i>	57
Tabla 17 <i>Valoración de los niveles de desempeño en Molinerías Grupo RAM S.A.C.</i>	58
Tabla 18 <i>Trabajadores comprometidos con la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C...</i>	59

Tabla 19 <i>La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en Molinerías Grupo Ram S.A.C.</i>	60
Tabla 20. <i>Baremación de la dimensión Supervisión del clima organizacional</i>	61
Tabla 21 <i>Dimensión Supervisión del clima organizacional</i>	62
Tabla 22 <i>Suficiencia de canales de distribución en Molinerías Grupo RAM S.A.C.</i>	63
Tabla 23 <i>Promoción de ideas creativas o innovadoras en Molinerías Grupo Ram S.A.C.</i> 64	
Tabla 24 <i>Colaboración entre el personal de las diferentes áreas de Molinerías Grupo Ram S.A.C.</i>	65
Tabla 25 <i>Baremación de la dimensión Comunicación</i>	66
Tabla 26 <i>Dimensión Comunicación</i>	67
Tabla 27 <i>Baremación de la variable Clima organizacional</i>	68
Tabla 28 <i>Nivel de clima organizacional de la empresa Grupo RAM S.A.C.</i>	69
Tabla 29 <i>Dimensión Realización personal</i>	70
Tabla 30 <i>Dimensión Involucramiento personal</i>	71
Tabla 31 <i>Dimensión Supervisión del clima organizacional</i>	72
Tabla 32. <i>Dimensión Comunicación – Pos test</i>	73
Tabla 33 <i>Nivel de clima organizacional de la empresa Grupo RAM S.A.C. – Pos test</i>	74
Tabla 34. <i>Prueba de normalidad a las series pre y pos test del clima organizacional</i>	75
Tabla 35. <i>Prueba de hipótesis con Wilcoxon</i>	76
Tabla 36. <i>Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad I: Influencia</i>	79
Tabla 37. <i>Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad II: Comunicación</i>	81

Tabla 38. <i>Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad III: Gestión de conflictos</i>	82
Tabla 39. <i>Estructura de contenidos de la Unidad II: Habilidades de pensamiento – Sub Unidad I: Solución de problemas</i>	83
Tabla 40. <i>Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad I: Escucha y empatía</i>	85
Tabla 41. <i>Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad II: Gestión del tiempo</i>	86
Tabla 42. <i>Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad III: Manejo de estrés</i>	87
Tabla 43. <i>Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad IV: Trabajo en equipo</i>	89
Tabla 44. Plan de aplicación de la propuesta.....	91
Tabla 45. <i>Recursos y presupuesto de la Unidad I: Habilidades sociales</i>	92
Tabla 46. <i>Recursos y presupuesto de la Unidad II: Habilidades de pensamiento</i>	92
Tabla 47. <i>Recursos y presupuesto de la Unidad II: Habilidades de negociación</i>	93
Tabla 48. <i>Recursos y presupuesto de la capacitación</i>	93
Tabla 49. <i>Recurso y presupuesto general</i>	94
Tabla 50. <i>Resumen de Procesamiento de Casos, Prueba Piloto</i>	132
Tabla 51. <i>Prueba de confiabilidad, Índice de Alfa de Cronbach, Prueba Piloto</i>	132
Tabla 52: <i>Matriz de consistencia</i>	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Oportunidades de progresar en Molinerías Grupo Ram S.A.C.....	47
Figura 2. El compromiso con el éxito en Molinerías Grupo RAM S.A.C	48
Figura 3. Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.....	49
Figura 4. El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores.....	50
Figura 5. Dimensión Realización personal.....	52
Figura 6. Los colaboradores son factor clave para el éxito de Molinerías Grupo RAM S.A.C.	53
Figura 7. Participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	54
Figura 8. Dimensión Involucramiento Personal del Clima organizacional.....	56
Figura 9. La evaluación del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en Molinerías Grupo RAM S.A.C	57
Figura 10. Valoración de los niveles de desempeño en Molinerías Grupo RAM S.A.C ...	58
Figura 11. Trabajadores comprometidos con la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C.	59
Figura 12. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en Molinerías Grupo RAM S.A.C	60
Figura 13. Dimensión Supervisión del Clima organizacional.....	62
Figura 14. Suficiencia de canales de distribución en Molinerías Grupo RAM S.A.C	63
Figura 15. Promoción de ideas creativas o innovadoras en Molinerías Grupo RAM S.A.C.	64
Figura 16. Colaboración entre el personal de las diferentes áreas de Molinerías Grupo RAM S.A.C	65
Figura 17. Dimensión Comunicación del Clima organizacional.....	67

Figura 18. Nivel de Clima organizacional en la empresa Grupo RAM S.A.C.....	69
Figura 19. Dimensión Realización personal – Pos test	70
Figura 20. Dimensión Involucramiento personal – Pos test.....	71
Figura 21. Dimensión Supervisión – Pos test.....	72
Figura 22. Dimensión Comunicación – Pos test	73
Figura 23. Clima organizacional – Pos test.....	74
Figura 24. Validación del Experto 1 (parte 1).....	112
Figura 25. Validación del Experto 1 (parte 2).....	113
Figura 26. Validación del Experto 1 (parte 3).....	114
Figura 27. Validación del Experto 1 (parte 4).....	115
Figura 28. Validación del Experto 2 (parte 1).....	116
Figura 29. Validación del Experto 2 (parte 2).....	117
Figura 30. Validación del Experto 2 (parte 3).....	118
Figura 31. Validación del Experto 2 (parte 4).....	119
Figura 32. Validación del Experto 3 (parte 1).....	120
Figura 33. Validación del Experto 3 (parte 2).....	121
Figura 34. Validación del Experto 3 (parte 3).....	122
Figura 35. Validación del Experto 3 (parte 4).....	123
Figura 36. Validación del Experto 4 (parte 1).....	124
Figura 37. Validación del Experto 4 (parte 2).....	125
Figura 38. Validación del Experto 4 (parte 3).....	126

Figura 39. Validación del Experto 4 (parte 4).....	127
Figura 40. Validación del Experto 5 (parte 1).....	128
Figura 41. Validación del Experto 5 (parte 2).....	129
Figura 42. Validación del Experto 5 (parte 3).....	130
Figura 43. Validación del Experto 5 (parte 4).....	131
Figura 44. Data del pre test.....	133
Figura 45. Data del pos test.....	134
Figura 46. Acta de consentimiento de la empresa.....	136
Figura 47. Resolución de tesis (parte 1).....	137
Figura 48. Resolución de tesis (parte 2).....	138
Figura 49. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (a).....	139
Figura 50. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (b).....	139
Figura 51. Evidencia fotográfica de la ejecución de la propuesta (a).....	140
Figura 52. Evidencia fotográfica de la ejecución de la propuesta (b).....	140
Figura 53. Declaración jurada.....	141
Figura 54. Formato T1-C1-USS.....	142
Figura 55. Reporte de Turnitin.....	143
Figura 56. Acta de originalidad de la tesis.....	144

I. INTRODUCCIÓN

El clima en las organizaciones se ha tornado un aspecto relevante en el ámbito empresarial, pero el que algunas empresas aún continúan sin determinar de forma clara a sus colaboradores sus objetivos y funciones, coadyuva a que los problemas sigan presentándose por trabajar bajo órdenes de las cuales desconocen su fin e importancia. La incertidumbre y malestar terminan por mermar el bienestar individual y convivencia colectiva; frente a ello, una forma de contrarrestar es establecer mejores espacios comunicativos dentro de las compañías de las formas ascendente, descendente y horizontal, ya que tener un lenguaje claro e informar son los primeros y principales pasos. No ser transparente en contextos laborales conlleva a entrar en la incertidumbre, a malos entendidos y rumores que originarán cierto grado de desagrado afectando la productividad.

En ese sentido, la empresa objeto de estudio MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. de Lambayeque, en un primer diagnóstico se presenció un clima institucional con situaciones incómodas que afectan su percepción general hacia un clima negativo, como por ejemplo, que el trabajador no siente que su labor es reconocida, sin oportunidades de ascender si no se cuenta con lazos amicales con los directivos, por lo que no se sienten comprometidos con los objetivos organizacionales. Ahora bien, muchos de los colaboradores no contaban con sus habilidades blandas suficientemente desarrolladas, en casos clave como los de trabajar en equipo, comunicación asertiva entre áreas y liderazgo para solucionar problemas. Dicho ello, es que se desarrolló una propuesta de talleres de habilidades blandas para mejorar el clima organizacional como un espacio con el cual revertir positivamente la situación, por lo cual, el objetivo principal del estudio fue determinar de qué manera la aplicación de estrategias basadas en habilidades blandas mejora el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

La estructura del informe consta de cuatro capítulos en cuyo interior se detalla lo siguiente:

Capítulo I: INTRODUCCIÓN, en el cual se describe la problemática de las habilidades blandas y el clima organizacional en diferentes escenarios empresariales de otros países y el contexto peruano. También se exponen los trabajos previos de autores extranjeros y nacionales, seguido de la base teórica que fundamenta la evaluación de ambas variables, con

sus respectivas dimensiones, de las que se derivan las preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación.

Capítulo II: MATERIAL Y MÉTODO, explica el tipo y diseño de investigación seguido, determinándose el tamaño de muestra de 40 colaboradores bajo muestreo no probabilístico censal, siendo la técnica de recopilación de los datos la encuesta y las técnicas de análisis de datos el descriptivo y el inferencial. Asimismo, se han explicado los criterios éticos y de rigor científico aplicados en la investigación.

Capítulo III: RESULTADOS, en el cual de forma ordenada y precisa, se han expuesto en tablas y figuras con su debida interpretación, los hallazgos de las evaluaciones pre y pos test, mismos que fueron discutidos con los hallazgos de los autores previos y teóricos. Además, se muestra a detalle el aporte científico, el cual fue el diseño de una serie de talleres de Habilidades Blandas direccionados a mejorar el Clima organizacional de la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. de Lambayeque, expresándose desde la estructura de contenidos, recursos, presupuesto, plan de implementación, hasta su análisis costo beneficio y plan de control y evaluación.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones por cada uno de los objetivos formulados en el estudio.

Finalmente, se precisan las referencias bibliográficas de los autores citados de acuerdo con la normativa APA; y los Anexos complementarios.

El autor.

1.1. Realidad problemática

Existe un paradigma a nivel organizacional que indica la existencia de una presencia individualista, bajo la cual las empresas tendrían difícilmente la potestad de delegar funciones. En tanto, el ámbito laboral rige la efectividad y desempeño de un trabajador mediante la experiencia o trayectoria que éste tiene para el puesto a ocupar, sin embargo, no se consideran aquellas habilidades esenciales y/o blandas que contribuyen con el crecimiento personal y profesional de éstos (Marreo, Mohamed, & Xifra, 2018).

No obstante, tras el auge de paradigmas humanistas, esta mirada ha ido feneciendo pues actualmente se involucra al personal en las tomas de decisiones, siendo ellos los más importantes en la organización, ya que las maquinarias y/o tecnologías no serían suficiente si no existiese el recurso humano competente que pueda dar respuesta (Segredo, García, León y Perdomo, 2017). Aunado a ello, según Guerra-Báez (2019), las habilidades blandas en el personal impulsan la productividad y el clima laboral debido a la orientación e inteligencia que aportan en el desarrollo de la gestión organizacional por su perspectiva conceptual, habilidades humanas, sociales y técnicas.

Ahora bien, el clima laboral es particularmente distinto para cada individuo, la percepción del clima va a depender de lo que perciba el colaborador (García, Duran, & Prieto, 2017), es así que dicha impresión puede determinar la conducta de los colaboradores hacia la empresa, siendo favorecedor o limitante de su nivel de motivación e interés en relación a las actividades que se encuentra desarrollando (Brunet, 2004 citado en Parra et al., 2018).

A nivel internacional, Ortega (2017) manifiesta que la racionalidad de la dirección se impone por importancia tras prever un enfoque conceptual que pueda mejorar la ocupación del directorio en las compañías. A ello, la inteligencia directiva cumple con direccionar las capacidades, orientar la misión y visión, así como inclinar y potencializar las habilidades interpersonales lo cual conlleva tener una función de éxito basado en el conocimiento. De otro lado, el autor Peñaloza (2016) refiere que la alta gerencia transforma técnicas que motivan a incrementar de manera más ágil las respuestas de los trabajadores que están bajo su responsabilidad, así su fin logra ser incrementar las competencias de los colaboradores.

De igual forma Gonzales (2017) comenta que el buen manejo del liderazgo dentro de una entidad repercute en la mejora del clima en tal medida que la gerencia moviliza recursos para

maximizar las actitudes con la búsqueda de eficiencia y eficacia. Por lo tanto, el clima organizacional y el liderazgo, así como otras competencias del gerente fluctúan entre sí mediante una relación que enfoca tanto a jefes como empleados.

En Colombia por ejemplo, el 75% de las compañías tienen una brecha de conocimiento sobre la comunicación organizacional que afecta el clima laboral por problemas internos como: instrumentos de trabajos insuficientes, falta de análisis y personal incompetente para manejar esas circunstancias; por lo que una estrategia de mejora es el fortalecimiento de las habilidades blandas como métodos centrados en la jerarquía más alta, lo que ayuda a una comunicación e interacción exitosa y al mismo tiempo brinda como resultado una fuerza laboral motivada, productiva y menos conflictiva (Zuo et al., 2017).

Asimismo, en Quito, el 57% de las MYPES presentan deficiencias como falta de instrumentos de evaluación de comunicación, ausencia de participación laboral y una brecha significativa en la comunicación interna entre la alta dirección y los trabajadores generando un ambiente laboral inconforme; por lo que con habilidades blandas se potencia la eficiencia, el rendimiento, la participación activa y optimizar los conflictos laborales brindando una mejor comunicación organizacional colaborador y alta dirección (Botke et al., 2018).

Por otro lado, en Chile un 80% de compañías cuenta con una alta dirección por escaso potencial o habilidad de ser líderes con sus colaboradores teniendo por consecuencia el cierre de sus operaciones; ante ello, la implementación de herramientas de habilidades blandas mejora la comunicación, organización interna y el clima organizacional mediante talleres de satisfacción laboral, pausas activas, motivación o incentivos (Tseng, Yi, & Yeh, 2019).

A nivel nacional, Varas (2017) indica que el clima laboral fluctúa con cierta influencia tanto en el aspecto particular como en el laboral, por ende, una de las características primordiales que debe presentar la alta gerencia es el saber escuchar, dado que, así se podrá generar empatía demostrando que la institución tiene como uno de sus elementos a la inteligencia emocional, un aspecto que caracteriza a las empresas altamente competentes. Escalante (2015) opina que las habilidades para los directivos son en su mayoría una lista bastante robusta, dentro de ellas las habilidades sociales, culturales, y tecnológicas. Sin embargo, desde hace unos años las habilidades blandas se han ido incorporando dentro de la lista de las particularidades a tomar en cuenta, dentro de ellas tenemos, el trabajar en equipo, el diálogo adecuado en todos los niveles de la empresa, las interrelaciones, entre otras. Por

ello Ríos (2018) encontró que en su estudio las organizaciones han decidido invertir en capacitaciones dirigidas a su personal esperando ver resultados en la mejora de competencia y desarrollo profundo de habilidades.

Asimismo, a razón del nulo vínculo entre la socialización de la misión, visión, objetivos estratégicos, funciones laborales, feedback y los colaboradores de una organización produce un desánimo laboral provocando insatisfacción en la comunicación organizacional del 94.9% de las empresas a nivel nacional; por lo que, una medida de recompensar la dedicación y el esfuerzo de los trabajadores es la implementación de talleres de soft skills en las organizaciones con la finalidad de valorar el talento humano y evitar su desperdicio (López, García, & Martínez, 2019).

En el aspecto local, la empresa donde se ejecutó el estudio tiene 08 años en el rubro la cual ha permitido consolidándose como una institución óptima en los servicios de pilado y transporte procedentes del arroz, lo cual por temas desconocidos se ha ido evidenciando que el clima institucional ha ido modificando de manera negativa, pues el trabajador no siente que su labor es reconocida, que no tienen oportunidades de ascender si no se cuenta con lazos amicales con los directivos, lo cual eleva el hecho de que no se comprometan con los objetivos organizacionales, por desconocimiento hasta cierto punto.

De igual manera se ha observado que muchos de sus colaboradores no cuentan con las habilidades blandas suficientemente desarrolladas, por ejemplo, se evidencia la ausencia de habilidades para trabajar en equipo, escaso diálogo entre las diferentes áreas que conforman la empresa y un liderazgo que carece de habilidad para solucionar problemas. Por todo lo anteriormente mencionado es necesario crear un espacio con el cual revertir positivamente la situación.

1.2. Trabajos previos

Internacional

Espín (2020), en su indagación tuvo como propósito principal, analizar la repercusión del primer constructo en el segundo. El enfoque de investigación fue cuali-cuantitativa de nivel correlacional y diseño no experimental, asimismo, el total de sujetos que conformaron el estudio fueron 69. Al finalizar el análisis se comprobó una correlación entre los constructos al obtenerse una significancia $P < .05$ y una

correlación de ($Rho = -0.488$), lo cual indica que a mejor clima laboral menor será el nivel de estrés. Asimismo, se evidenció que la empresa se encuentra en un clima organización en riesgo; sin embargo, existe un estrés moderado. Por ello, se consideró de vital importancia la generación de un manual de estrategias para combatir el estrés, además de que fue importante y prioritaria para la institución pública.

El aporte dado por Espín fue colacionar el clima laboral con el rango de estrés con escalas que, en la parte práctica, permitieron analizar la percepción de los trabajadores hacia la institución pública, la cual ayuda a mejorar su performance.

Lund y Aballay (2020), realizó una investigación para implementar una estrategia de enseñanza, mediante la aplicación de técnicas de aprendizaje colaborativo, en contextos distribuidos y colaborativos, se presentó una aplicación de un caso real de un método de aprendizaje colaborativo en una muestra de un total de 18 alumnos que cursaban el 4to año en una universidad de Argentina, agrupados mediante técnicas aleatorias, para ello se realizó una metodología cuantitativa, al cual permitió el recojo de información mediante los cuestionarios en línea, basados en la escala Likert, dando como resultados que regularmente y siempre fueron responsables con el trabajo asignado, trabajando en equipo, en comunicación y coordinación constante, con humildad y flexibilidad para aceptar otras opiniones; asimismo se pudo lograr que los encuestados desarrollaran habilidades específicas de colaboración y, además, que modifiquen ciertas actitudes en pro del beneficio grupal y por ende del personal.

Fragoso et al. (2020), propusieron determinar la incidencia de las CB sobre los sujetos que tienen a su cargo puestos de gerencia en una entidad perteneciente al rubro de calzado, ubicado en Guanajuato con el objetivo de servir como soporte al modelo de gestión tecnológica, para ello se hizo uso de un estudio de caso, la cual actualmente tiene 102 trabajadores; asimismo, se obtuvo que la gerencias (gerente general) se encontró en un punto debajo de lo que se requería; en cuanto a las capacidades del rol gerencial (recursos humanos), se halló que estaba por debajo de lo requerido para el puesto, de igual forma el gerente de contabilidad no contaba con lo requerido, en conclusión, se pudo observar que ningún puesto contaba con los requerido; sin embargo el gerente de calidad, de mantenimiento, de sistemas tuvieron indicadores más altos que los demás colaboradores de la empresa. Finalmente, se vio una relación

con efecto positivo en el sentido de desempeño laboral, es decir, una relación directa en la fijación de objetivos compartidos, procesos de trabajo redefinidos y estilos de liderazgo readaptados a propuestas de participación activa en los equipos de trabajo de forma bidireccional, esto es, decisiones gerenciales desde la alta dirección como de puestos subordinados.

Guarniz (2018) estableció como objetivo establecer las habilidades y competencias gerenciales que presentan los operadores de una entidad molinera. La metodología tuvo un enfoque mixto con análisis exploratorio, asimismo, el total de individuos que formaron parte del estudio fueron 81. A partir de ello, se determinó que la necesidad de elaborar e implementar talleres que busquen involucrar el desarrollo de las habilidades blandas en sus colaboradores con la finalidad de fortalecer la gestión del talento humano además de verificar si se están realizando los objetivos establecidos en cada área de la compañía. Se concluye que la apertura y la autoridad desarrollado para incentivar el desarrollo se encuentra en un 41.4%, así mismo el 33.9% sostiene ser líder democrático y un 27.6% líder autoritario por lo que se recomienda profundizar las competencias y por ende una mejor ejecución de sus actividades.

Wilchez (2018) en su exploración tuvo como propósito identificar cómo el clima organizacional repercute en el grado de complacencia laboral de los empleados; por otro lado, el estudio tuvo un enfoque mixto es decir, presentó metodología cualitativa y cuantitativa, un alcance descriptivo, de corte correlacional, asimismo, el total de sujetos que formaron parte del estudio fueron 40, a quienes se les aplicó una entrevista semiestructurada y una encuesta en base a escala Likert, los cuales correspondieron a los instrumentos de evaluación. En los datos obtenidos se evidenciaron que el 50% de las personas encuestadas está de acuerdo en que el cada uno conoce sus funciones, y para ello tan solo el 48% del total indica estar en sintonía con el superior inmediato, así como el 45% menciona estar de acuerdo con el trabajo en equipo para lograr los procesos, por lo que se concluye que la empresa tiene una mirada positiva del clima por su destacamento en elementos como el trabajo en colaboración, la solidaridad, los valores, entre otros.

Nacional

Morales (2021) efectuó una investigación cuya tarea científica fue elaborar un programa que talleres donde se aborden temas que ayuden al fortalecimiento de las habilidades blandas, ello en un total de 82 colaboradores, para ello se efectuó una metodología cuantitativa permitiendo el recojo de los datos ya que los instrumentos empleados evidenciaron adecuadas propiedades de fiabilidad por alfa de Cronbach con 0.793 y validez por criterio de jueces. Estos instrumentos tuvieron respuesta múltiple de tipo Likert por lo que el resultado encontró que el 65.9% fueron varones y el 34.1% mujeres, asimismo la aplicación de la estrategia generó mejoras en el personal a nivel interpersonal y comunicativo.

Gutiérrez (2020) desarrolló una exploración con la finalidad de determinar la incidencia de aplicar un programa de HB para determinar la mejora de su convivencia escolar, ello en un total de 35 discentes. Para abordar ello se optó por un enfoque cuantificable usando la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario, los cuales evidenciaron adecuadas propiedades de fiabilidad de 0.803 y validez por criterio de jueces. Los resultados denotaron que tanto la aplicación antes y después del programa es menor a 0.05 lo cual indica influencia significativa, asimismo, se encontró que los datos recogidos en ambos momentos no se evidenciaron diferencias por lo que se concluye que el programa si incide en la convivencia escolar de los discentes.

Alvarado (2020) presentó como propósito principal el precisar si el plan de capacitación mejora las HB en una muestra de 15 colaboradores en una empresa de servicios gastronómicos, para llevar a cabo el estudio, se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo propositivo, ello motivó a realizar un instrumento para la variable diagnóstico constituida por 30 ítems con 7 rangos de respuesta tipo Likert y otro instrumento para la variable solución de 34 ítems de tipo dicotómico ambos con una confiabilidad de Mc Donald de 0.955. Dentro de los más notables resultados se evidenció que el 13% de los colaboradores desarrollaron las habilidades blandas en un nivel alto, no obstante, el 50% de la población se encuentra en un nivel medio con tendencia al nivel bajo del 36%.

Cubas y Condor (2019) ejecutaron un estudio con la intención de brindar un planeamiento basado en HB para consolidar el clima organizacional en un puesto de

salud en la provincia de Hualgayoc en una población de 41 colaboradores, para tal caso el estudio desarrolló una metodología de enfoque cuantitativo. Ello permitió el recojo de los datos aplicando la encuesta y el instrumento cuestionario de respuesta tipo Likert. Entre los principales resultados se logró evidenciar que entre las dimensiones de las habilidades, tenemos que las HB casi siempre se desarrollan en un 41.4%, las habilidades de pensamiento con un 46.3% que siempre lo usan, habilidades de negocio con un 43% que casi siempre lo usan. Asimismo, para la variable clima organizacional, la dimensión realización personal con un 46.3% que casi nunca lo desarrollan, el involucramiento personal con un 50% que a veces lo desarrollan, la dimensión supervisión con un 54.8% a veces desarrolla y la dimensión comunicación con un 45.2% a veces desarrolla. Por lo que se concluye que en dicha unidad la motivación y falta de liderazgo es un elemento existente porque lo que urge aplicar el diseño y cambios estructural y funcional para la generación de habilidades blandas.

Anderson (2018) ejecutó su indagación estableciendo como propósito, determinar la influencia de la estrategia de habilidades gerenciales en el clima organizacional interna, considerando una metodología descriptiva de alcance transversal. La muestra se conformó por 25 gerentes y 75 colaboradores. Se obtuvo que los directivos presentaron falencias para el desarrollo de habilidades gerenciales, reflejando así la poca importancia que se le brinda a este aspecto. Asimismo, se logró evidenciar que los colaboradores no han forjado vínculos de comunicación, lo cual, repercute en el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, se estableció una correlación entre ambos constructos, aunado a ello, se reflejó la existencia de valores medios bajos del 11.5% y 11% para comunicación y negociación como habilidades en los gerentes. Los constructos mencionados desempeñan un factor preciso de ventaja competitiva al ser adoptadas, pues coadyuvan al logro de las metas perseguidas por las compañías y en las fortaleciendo la comunicación permanente, destrezas y habilidades frente a la competencia. Esta tesis es útil para la variable dependiente.

Local

Isern (2021) realizó un estudio con el propósito de verificar si las HB repercuten en el nivel del clima organizacional de una compañía retail en una muestra de 120 colaboradores. Por ende, se trabajó una metodología cuantitativa cuya aplicación del

test fue la escala de Sonia Palma compuesto por 5 dimensiones evidenciando un alfa de Cronbach de 0.97. Se encontró que el 69% de trabajadores perciben el clima como desfavorable, del mismo modo para la dimensión autorrealización se encontró que el 54% se encuentra desfavorable, seguido de un 58% en la dimensión involucramiento, en la dimensión supervisión se encontró un 55% desfavorable, asimismo en la dimensión comunicación se halló un 51% desfavorable y en la dimensión condiciones laborales se encontró un 51% desfavorable; por ello se elaboró el programa de habilidades blandas que de acorde a la teoría pueda mejorar el nivel del clima organizacional.

Otoya y Poquioma (2020) al llevar a cabo su exploración precisó que el propósito principal fue establecer la manera en cómo una intervención que englobe habilidades blandas logra mejorar el liderazgo dentro de una compañía de 83 colaboradores en la municipalidad de Chiclayo. Para ello, se elaboró y aplicó un instrumento bajo la metodología cuantitativa. Los resultados evidenciaron que la creatividad, la pasión, y la visión se encontraron en un nivel medio con un 36% de promedio, para la intervención se encontró un nivel alto de 49% por lo que las HB son un factor en las organizaciones para mejorar las capacidades, toma de decisiones y solución de conflictos.

Jara (2020) desarrolló un estudio con la intención de efectuar un programa que incluya las habilidades blandas con el fin de perfeccionar el desarrollo de las HB para fortalecer el clima dentro del trabajo. Ello se realizó con un total de 27 individuos, a quienes se les aplicaron dos instrumentos, todo ello bajo un enfoque cuantificable y de diseño pre experimental. Aunado a ello, los instrumentos presentaron fiabilidad, dado que, en el alfa de Cronbach se obtuvo un total de 0.729. Finalmente, se encontró que el clima laboral antes de la intervención se ubicó en un 22%, no obstante, después de llevar a cabo el proceso, se obtuvo un 74% en nivel alto. Por tanto, se llegó a concluir que el diseño del programa tuvo un enfoque desde la mirada de Martha Alles, repartida en 12 sesiones, asimismo el programa mejoró el clima laboral.

Chicoma (2018) llevó a cabo una exploración que presentó como finalidad precisar en qué medidas las estrategias mejorarán el clima laboral en 28 trabajadores de la institución. Para su desarrollo se abordó una metodología cuantitativa de tipo

descriptiva. Para ejecutar el mismo, se aplicaron dos instrumentos, mismos que se encontraron en un muy buen nivel de validez y fiabilidad. Los resultados denotaron un avance significativo luego de la aplicación del programa en las tres dimensiones trabajadas teniendo una comparación del 2% de diferencia. En base a todo lo detallado se llegó a la conclusión que el uso del mencionado programa fortalece el clima de los empleados.

Ynga (2018) al efectuar su estudio, precisó que el objetivo principal estaría direccionado a diagnosticar las habilidades directivas y el clima que se percibe en el referido centro de aprendizaje, mediante un enfoque cuantificable -no experimental. Asimismo, los sujetos participantes fueron en su totalidad 22, con quienes se llegó a la conclusión de que para I.E. es primordial la capacitación de los docentes para ascender a otros puestos, pero no se les determinan las correspondientes facilidades, aun así, constantemente están en formación por su cuenta. En este punto muchas veces la gestión de las organizaciones no siempre es la deseada, trayendo consigo la insatisfacción de los colaboradores, por lo que se propone la aplicación de talleres que pretendan mejorar los procesos internos lo que acarrearía un mejor desempeño.

El autor Ynga en su investigación hizo un diagnóstico sobre las competencias directivas para asociarla al clima laboral, en donde en las conclusiones afirma que es necesario un programa de mejora de las habilidades blandas para potenciar la performance de los participantes y en la parte práctica ésta mejorará los procesos internos que llevará a un mejor desempeño de las actividades de sus colaboradores.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Habilidades Blandas

Según Rodríguez (2020) comprenden las destrezas que presenta una persona, mismas que son plasmadas en el ámbito laboral al momento de la interacción con sus congéneres de tal forma que conjugan a niveles de respuesta que desarrollen un soporte básico para que él afronte nuevas situaciones. En ese sentido se puede precisar que las competencias blandas o también conocidas como habilidades interpersonales son aquellas que permiten a los individuos poder desarrollarse plenamente dentro de una organización.

Son aquellas habilidades que permitan desarrollar la dirección de equipos, de manera que exista una adecuada gestión del tiempo, motivación y aprendizaje en su conjunto lo cual permitirá confeccionar al equipo de autonomía y proactividad (Roca, 2015 citado por Albornoz et al., 2020).

Dimensiones de las habilidades blandas

Roca (2015, citado por Álvarez et al., 2017) sugiere la clasificación siguiente:

1. Las habilidades sociales

Son conductas que permiten las relaciones interpersonales en las personas, por lo que representan una gran significación para el desarrollo de la identidad y el proceso vinculatorio (Alomoto & Ordoñez, 2021). En otras palabras, se puede definir a este tipo de habilidades como aquellas que permiten una mejor interacción entre los individuos que comparten un mismo espacio.

Indicadores de las Habilidades Sociales

1.1. Influencia:

Hace referencia a la capacidad de condicionar el comportamiento de otra persona brindando información y demás sobre el contexto donde fluctúa el fenómeno pues la intención es adquirir conocimiento de interés (Lazcano, 2020). Es así que, enlaza las manifestaciones en un determinado lenguaje y el mundo objetivo, cuando se emplean las manifestaciones (Reimer, 2017, p.85). La referencia se entiende como un dato informativo que conduce a poseer información o conocimientos, a la par que crea vínculos o relación con personas o cosas (Watson, 2017, p.41). En otras palabras, la influencia se puede definir como el poder social que posee una persona para poder cambiar la realidad de una situación de acuerdo a los propósitos o intereses de la compañía a la que lidera.

1.2. Comunicación:

De acuerdo con Cordero (2020), la habilidad de la comunicación trata sobre la capacidad que tiene la persona para enviar, elaborar y recibir opiniones,

información, ideas y actitudes enfocadas hacia la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales.

1.3. Gestión de conflictos:

Es aquella concepción de “ganar – perder” en los conflictos por “ganar- ganar”, siendo este cambio de concepción el que afecta tanto al resultado como al proceso, ya que cambia la actitud de ambas partes (Cordero et al., 2020). Enfrentar una situación de conflicto tanto en lo particular como en lo laboral requiere de una serie de habilidades y competencias, entre las cuales se evidencia la empatía, la capacidad para dialogar y confianza en sí mismo, pues como indica Harris (2016), algunos conflictos son complejos de solucionar, al punto de llegar a necesitar de un intermediario, un gran despliegue de habilidades y de no ser adecuados, perder el trabajo, otros en cambio, no son tan importantes que pueden medirse fácilmente (p.23).

La gestión de conflictos se conjuga en encontrar equilibrios de interés en las personas para el trabajo flexible, de comunicación abierta y actitud asertiva las cuales fluctúan en el desarrollo del trabajo en equipo (Arias & Espinoza, 2020). Ello representa oportunidades de consolidación y enriquecimiento del equipo por medio de una orientación positiva del problema, generando alternativas de solución, evaluándose y aplicando la solución electa, para luego evaluar lo obtenido de ésta (Cuba, 2020). En base a lo detallado, se puede precisar que la solución de controversias hace referencia a la capacidad que presentan los individuos para proponer medidas que ayuden a la resolución de un determinado conflicto, sin necesidad de una intervención violenta.

1.4. Toma de decisiones:

Según Arévalo y Estrada (2017) comenta a la toma de decisiones al acto de examinar y elegir considerando elementos que generen impacto a raíz seleccionar una alternativa en ocasiones la más elocuente con la finalidad de generar una respuesta alineada a los objetivos de la compañía.

Es un sistema de decisiones en donde las personas participan conscientemente y lógicamente, seleccionando y decidiendo entre opciones más o menos racionales

que son mostradas. Quienes están a cargo en la dirección de una empresa tienen responsabilidad sobre personas, dinero, maquinaria, materiales y métodos, los cuales se deben gestionar adecuadamente para alcanzar los objetivos establecidos dentro de la compañía, tanto a nivel interno (personal, productos, utilidades, entre otros) como a nivel externo (relaciones con los proveedores, consumidores, entre otros) de la compañía (Armstrong, 2014, p.72). En ese sentido, se precisa que la toma de decisiones es considerada como el conjunto de determinaciones tomadas por el líder de una entidad en conjunto con las opiniones de sus colaboradores, aplicando la comunicación horizontal, con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de la misma.

2. Las habilidades del pensamiento

Hace referencia a las competencias y preceptos que presentan los individuos y que les permiten llevar a cabo las actividades previstas, que en su mayoría sirven para solucionar problemas.

Indicadores de las Habilidades de pensamiento

2.1. Pensamiento creativo

De acuerdo con Vásquez (2021) la creatividad es una habilidad que versa con un componente psicológico el cual resulta ser la resolución de problemas. Ello permite tener un panorama amplio en el desarrollo personal pues permite tener un mejor repertorio para poder afrontar los problemas. Aunado a ello, Karaca et al. (2020) refiere que la creatividad viene a ser el reflejo de un proceso cognoscitivo que forma parte de la personalidad de un sujeto, la cual en un ámbito administrativo forma parte de las peculiaridades del liderazgo.

Se entiende entonces por pensamiento creativo al conjunto de peculiaridades que presenta un individuo con respecto a su actuar frente a determinadas situaciones, entre las actitudes tenemos la particularidad, ductilidad y claridad de los pensamientos. Cabe resaltar que, esta habilidad sirve como herramienta cognoscitiva que permite formular, reconstruir y solucionar conflictos que se presenten en el entorno de aprendizaje, dando parte a la apropiación del saber.

Según Varías (2021) el pensamiento creativo accede a la innovación de las personas y en su conjunto, ello rompe el paradigma establecido pues permite dar prioridad a la imaginación que es la fuente de estilo para un ejercicio comportamental resolutivo. Para ello, Acevedo y Linares (2016) denota que la solución de dificultades en el sector empresarial incluye decisiones en serie en donde la elección de una de ellas está predeterminada por el ambiente y los criterios del decisor y sobre todo por la particularidad de su pensamiento imaginativo. En base a ello, se precisa que el pensamiento creativo resulta una característica sumamente importante en el entorno laboral y profesional de los individuos, ya que, les permitirá aportar con ideas innovadoras cuando se presenten situaciones dificultosas.

2.2. Capacidad de Escuchar y Empatía

La empatía se define como la habilidad que presentan los individuos para comprender, ser coherente, presentar sensibilidad ante las emociones, pensamientos y formas de actuar de los demás, en otras palabras, mostrarse respetuoso y comprensivo ante lo que el resto le comunica. Sin embargo, su definición teórica se obstaculiza por falta de claridad y ambigüedad en su conceptualización. Si bien existe cierto consenso sobre los mecanismos de conducta, no se tiene un acuerdo definido, La discusión se centra en: ¿En aproximarse afectivamente en la realidad de otra persona o, por el contrario, se refiere a sentir lo que el otro atraviesa como sustituto? (Guilera, 2018; p.82).

Por otro parte, de acuerdo con Silva (2016) la empatía hace referencia a la reflexión de las emociones, zozobras y demandas ajenas. Asimismo, Cordero et al. (2020) menciona que la empatía permite que exista una buena comunicación, es el vínculo que existe entre dos individuos, lo cual contribuye a la comprensión mutua de los sentimientos y motivaciones. En ese sentido, se rescata lo fundamental que es la presencia de las habilidades mencionadas, ya que, ello contribuirá a que el individuo o líder de la empresa contribuya a mantener un ambiente laboral armonioso y confortable, logrando así mejorar la productividad.

3. Las habilidades de negociación

3.1. Gestión de tiempo:

Cladellas (2018) comenta la capacidad para direccionarse de tal forma que se tenga un orden que permita potencializar las actividades por lo que esta habilidad organiza y propone el trabajo operativo. En otras palabras, es la facultad que muestra un sujeto para organizar de manera adecuada acciones con el propósito de cumplir con las expectativas establecidas.

3.2. Manejo de estrés:

Según Rentería (2021) el estrés laboral es el resultado de un desajuste fisiológico ocasionado por un agente relacionado con el aspecto laboral cuyas particularidades generan la tensión muscular, el desosiego, la congestión, el desgaste, entre otros. En base a ello, se precisa que el manejo del estrés es considerado como la capacidad que presentan los individuos para establecer estrategias que ayuden a afrontar situaciones que vulneran su estabilidad emocional, en el caso de las compañías, hace referencia al conjunto de métodos tomados en cuenta por los líderes para mejorar las situaciones de agobio por las que atraviesen sus colaboradores.

3.3. Trabajo en equipo:

Según Cordero et al. (2020) se crea a partir de una necesidad de mantener vínculos con otras personas y de formar una complementariedad para lograr los objetivos que no se podrían alcanzar de forma individual. Permite activar y actualizar la situación al surgimiento de las actividades que se ajusten a las metas de la organización. En ese marco, el trabajo en conjunto se define como la capacidad que manifiestan los sujetos para saber organizarse y ejecutar acciones predeterminadas.

3.4. Manejar las emociones:

Según Uribe et al. (2021) el manejo de las emociones es uno de los elementos vitales en las organizaciones, puesto que, mejora las relaciones interpersonales y cultiva la inteligencia emocional, además las compañías se enfocan en mantener la salud de sus empleados y los familiares de los mismos. En otras palabras, es la

capacidad que presenta un sujeto para poder mantener estabilidad emocional mediante la búsqueda de la sintonía de nuestras emociones y la de los sujetos que nos rodean.

1.3.2. Clima Organizacional

Desde inicios de los años dos mil, poco a poco las empresas comenzaron a darle cierto valor a la relación y sus condicionantes entre los colaboradores y su contexto, así como su desarrollo, ello permitió tener una mirada distinta permitiendo tomar decisiones ajustadas a las necesidades tanto del empleador como empleados.

Una de esas preocupaciones que fueron abordadas a nivel empresarial es el clima organizacional, definido por Barria et al. (2021) la cual es el producto de la comprensión de las personas del sentir en los contextos organizacionales y cómo ello genera actitudes por lo que su medición es de tipo colectivo. Aunado a ello, el clima laboral conlleva a incentivar, ya que, si la persona está bien capacitado y preparado, esto interviene en su motivación, además de ser un factor beneficioso para fortalecer la comunicación y lazos de alianza del grupo de colaboradores (Chiavenato, 2017).

En investigaciones relacionadas con el clima laboral se observa como esta puede influenciar y verse influenciada con otros aspectos como el compromiso, la cultura, el desempeño, el liderazgo, entre otros; la cual representa un elemento importante a considerar en futuras investigaciones. Tal es el caso que las dimensiones organizacionales según autores tienen a su bien considerar tanto los aspectos internos como externos en que el colaborador se desarrolla.

Dimensiones del Clima Organizacional

1. Realización Personal (centrar)

Es definido como la valoración del empleador con relación al contexto laboral y los puntos que podrían contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores (Chiavenato, 2017).

1.1. Oportunidades y Reconocimientos:

Las empresas desarrollan programas que buscan generar espacios las cuales permiten por medio del desarrollo organizacional establecer oportunidades y reconocimiento para el logro de objetivos, así como sentirse cómodo en la organización. De ello, se tiene lo expuesto por Arrieta et al. (2021) la importancia de las oportunidades y reconocimientos son parte del diagnóstico estratégico en las organizaciones, en ese sentido el mercado otorga para perfeccionar parte de las estructuras de una compañía y buscar encontrar un mejor otorgamiento de herramientas para el logro de resultados al corto plazo y encontrar la posibilidad de empoderar al personal de una institución”. (Hamilton, 2016, p.133)

Sabogal et al. (2021) comenta que el reconocimiento de los colaboradores se entrelaza con la motivación en el personal, valor que para la institución sirve de gratitud propio de un apoyo o beneficio, por ello la necesidad de brindar un agregado. Estos elementos son parte de un análisis principal de nombre FODA, de acuerdo con estas iniciales las oportunidades son los elementos externos al igual que el reconocimiento, aunque ambos pueden ser producto del esfuerzo del propio colaborador también existe la posibilidad que estos fluctúen por condiciones propias de las empresas como el surgimiento de nuevos puestos laborales.

2. Involucramiento Laboral

Buscar que los colaboradores se sientan involucrados en el contexto laboral es una meta que muchos gerentes desean lograr, no obstante, ello requiere conjugar la estructura, valores, para poder accionar el compromiso institucional, Parraguez (2019) comenta al involucramiento laboral el grado en los colaboradores muestran su preocupación y dedicación a sus funciones las cuales permitirán relacionarse con la eficacia de la organización.

Para Chiavenato (2017), los involucramientos guardan relación con las actitudes de compromiso que presentan los integrantes de una compañía con la intención de fortalecer el desempeño y el buen desenvolvimiento de la entidad. En ese sentido, se entiende que un involucramiento laboral eficiente es parte del resultado del compromiso y la abnegación de sus trabajadores.

2.1. Compromiso Laboral

Lograr que las empresas tengan un compromiso laboral en sus trabajadores conlleva a que las empresas jueguen un papel fundamental para las actividades operativas, en ella tienen implicancias la lealtad, que justifica el que el trabajador quiera continuar en la empresa por motivaciones implícitas (implicación intelectual y emocional) y contribuciones personales al éxito de ésta (Trens, 2015, p.56). Es la expresión de un sentimiento de honestidad hacia la compañía en la que se labora, ello bajo un empuje de nivel familiar y cultural (Martins, 2016, p.87). En consecuencia, se determina que el compromiso laboral es una característica que se logra a través de la motivación brindada a sus colaboradores.

A la compañía le conviene que el trabajador tenga un compromiso alto y a este ser favorablemente retribuido ya sea con el aumento del salario, permisos, mejores puestos, entre otros. Para comprobar el compromiso, muchas de las compañías investigan qué tan cercanos sienten la pasión por sus profesiones como para ser contratado (Delfor, 2017, p.42). Asimismo, existe un grueso de colaboradores que encuentran el compromiso dentro del propio trabajo, ello por factores propios de la empresa como el clima, la cultura, y el plan de desarrollo organizacional.

3. Supervisión

En algunos contextos la supervisión deja de ser necesaria como en otros campos suele ser trascendental para un mejor control a pesar de ello autores como Bravo (2022) indica a la supervisión a la impresión por parte de los empleados asociadas a sus quehaceres pues deriva de sus actividades vinculadas llegando a tener que ser controladas en los procesos de la empresa. Cabe mencionar que los administradores constantemente deben observar la zona de labores, para verificar que se esté trabajando como lo planeado y en buen ambiente, identificar fallas o desviaciones, igualmente para brindar apoyo y ayuda a las acciones que las requieran en su diario quehacer (Chiavenato, 2017, p.58).

Aunque para algunos la supervisión puede desencadenar aspectos negativos, muchas empresas conllevan a la ejecución de supervisión con la intención de tener un

mayor control puesto que se piensa que los colaboradores necesitan estar controlados para un mejor rendimiento.

3.1. Evaluación de desempeño:

Este punto comprende los actos y conductas de los trabajadores el cual permite desarrollar el objetivo establecido en la estrategia, ello permite establecer una ruta que justifique la escala salarial (Huamani, 2021). Los trabajadores con mejor desempeño son los que generan valor en las empresas (Melbourne, 2017, p.51).

Por lo tanto, los empleadores realizan constantemente estos tipos de evaluación por medio de los indicadores seleccionados que les permite medir qué valores son los que se tiene que considerar. Ahora bien, que un trabajador obtenga una evaluación deficiente no representa en una primera instancia la necesidad de un cambio en el puesto de trabajo, la primera implicancia que tiene la empresa con sus colaboradores es la de formar grupos de apoyo para un mejor desenvolvimiento. Aquí se puede pensar que los trabajadores pueden estar pasando por momentos extremos inconcebibles para su psiquismo lo cual repercute en el ambiente laboral, así como un desajuste en la adaptación siendo estos trabajadores nuevos.

4. Comunicación

Piedra (2020) refiere que el término comunicación se remonta al proceso evolutivo pues ello marcó el primer paso en la estructura social conllevando a la cohesión y a la diferenciación entre sus pares. Partiendo de ello, la comunicación ejerce una herramienta fundamental donde se cimentan las tomas de decisiones, las proyecciones, los acuerdos entre otros. Ante ello, la comunicación con un grado de claridad, sencillez en los diálogos, informaciones, interna y externamente, es decir, entre compañeros de trabajo y en la atención brindada al cliente se contempla de tipo adecuada (Chiavenato, 2017, p.58).

No obstante, ello también puede modificarse si el contexto no lo propicia a tener un ambiente agradable y de confort, ello se evidencia cuando las instituciones no presentan los mismos códigos entre los compañeros por lo que ese elemento es perjudicial para el entorno por lo que el proceso de adaptación sería no de los detalles

a considerar. En ocasiones la fluidez, la velocidad, la consistencia y la precisión en el manejo de una operación llega a ser resuelta gracias al desarrollo de este elemento donde todo lo antes mencionado se vincula entre sí.

Aunado a ello, la comunicación organizacional se desarrolla en tres campos tales como la comunicación descendente la cual deriva de la alta gerencia hacia los empleados, la comunicación ascendente que deriva de los colaboradores hacia los superiores inmediatos hasta llegar a la gerencia y la comunicación horizontal la cual facilitar un diálogo directo de dos polos que parte y finaliza en un mismo sentido.

4.1. Canales de Comunicación:

Dentro de la comunicación existen los canales, la cual son los medios por los que la comunicación logra su desembarque, en ella Becerra (2021) indica ser la pieza fundamental para potencializar la mejora organizacional. En términos de Orbegoso (2018) los canales de comunicación son medios que permiten que la comunicación llegue eficientemente por lo ayudan a conocer las funciones y políticas de la empresa donde los datos viajan de emisor a receptor. En la comunicación oral, estos canales suelen ser la voz o el aire quien lo transporta.

4.2. Colaboración:

El trabajo colaborativo ha contemplado el acceso a un mayor repertorio de posibilidades de éxito en todo lo que se ejecute, en ella se evidencia que cada uno aporta a lo encomendado. Soler (2020) explica que la colaboración se relaciona con las mejoras individuales y organizacionales mediante el aporte de la experiencia y las capacidades de los colaboradores. Ello puede desarrollarse en el aspecto del trabajo en equipo como el acúmulo de esfuerzos para alcanzar los objetivos trazados. Y para Dessler (2015, p.85) significa ayudar y servir espontáneamente a los demás, hasta en pequeñeces, y se da cuando existe facilidad de desprendimiento; espíritu generoso lo cual produce respeto, apoyo y solidaridad. Ayudar desinteresadamente (Hamilton, 2016, p.151).

1.4. Formulación del problema

¿De qué manera estrategias basadas en habilidades blandas mejoran el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019?

1.5. Justificación e importancia del estudio

Justificación Teórica

Para fundamentar este aspecto se han empleado referentes teóricos reconocidos por sus publicaciones en revistas y repositorios a nivel nacional e internacional, todo ello en base a los constructos de estudio. Eso se ha rescatado en base a la búsqueda de bibliografía para formular una base teórica que sustente su medición, las dimensiones e indicadores postulados.

Justificación Metodológica

Metodológicamente se justifica por el uso de un enfoque cuantitativo descriptivo que ayuda a especificar las principales características que se develan en el área con relación a las habilidades sociales, además de detallarse las estrategias implementadas para lograr la mejora del clima organizacional en los colaboradores de la entidad mencionada. Para llevar a cabo la presente exploración se empleó como instrumento de recaudación de datos a la encuesta.

Justificación Social

La exploración permite enmendar las deficiencias, dificultades y sectores de oportunidad que se evidencia por el nivel de las habilidades que presentan los colaboradores de la compañía. Con el estudio se logra plantear un programa que englobe estrategias para desarrollar las habilidades blandas con el propósito de fortalecer el clima dentro de la referida molinería.

Justificación práctica

La justificación práctica radica en que las estrategias planteadas son ajustables no solo a Molinerías Grupo RAM S.A.C., sino que pueden ser bien tomadas para realidades similares en empresas del mismo rubro o de problemáticas parecidas.

1.6. Hipótesis

Si se aplica estrategias basadas en habilidades blandas entonces mejora de manera directa el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la aplicación de estrategias basadas en habilidades blandas mejora el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Medir el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM SAC antes de aplicar estrategias de habilidades blandas.
- b) Diseñar y aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM SAC.
- c) Medir el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM SAC después de aplicar estrategias de habilidades blandas.
- d) Probar que las estrategias de habilidades blandas mejoran el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM SAC.

II. MATERIAL Y MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de Investigación

2.1.1. Tipo de investigación

Cuantitativo: desde este enfoque se desarrolló el estudio por el uso de herramientas estadísticas que conllevan a resultados consistentes y coherentes con la intención de responder a los objetivos propuestos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Aplicativo: porque estuvo enmarcado en la creación y aplicación en la realidad de la empresa en específico, de estrategias de habilidades blandas según lo que norma la teoría (Esteban, 2018).

2.1.2. Diseño de investigación

Pre experimental: Las particularidades evidenciadas de este diseño consiste en la administración de estímulo a un grupo, el cual será medido para estudiar sus variaciones (Chávez et al., 2020).

Se tuvo como propósito suministrar estrategias de habilidades blandas con la finalidad de mejorar el clima dentro de la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, basándose en un diseño de estrategias de habilidades blandas y su aplicabilidad bajo el esquema siguiente:

$$\text{G.E.} : O_1 X O_2$$

Dónde:

G.E. : Clima organizacional

O₁ : Pre test

O₂ : Post test

X : Estrategias de Habilidades Blandas.

2.2. Población y muestra

2.2.1. Población

Según Pimienta y De la orden (2017) este término se define como grupo de sujetos o cosas que cuentan con al menos una característica en común para ser parte de un estudio. La población se conformó por 40 sujetos entre colaboradores y administrativos de la empresa.

Tabla 1.

Población de Colaboradores de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Puesto	Cantidad
Gerente	01
Administrativos	07
Supervisores	02
Obreros	30
Total	40

Nota. Elaboración propia

2.2.2. Muestra

Hace referencia al grupo de elementos pertenecientes a un conjunto mayor, cuyos elementos mantienen las características que se buscan estudiar. Es así que para la presente indagación los participantes se seleccionaron utilizando un muestreo no probabilístico, es decir, que no fue aleatorio, por el contrario, para cumplir con los fines de la investigación y por su tamaño accesible, se usó el muestreo censal, quedando compuesta la muestra por 40 trabajadores (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

2.3. Variables y operacionalización

2.3.1. Variable Independiente: Estrategias de Habilidades Blandas

Según Roca (2015) Son definidas como el conglomerado de peculiaridades de la personalidad de un individuo, las habilidades sociales, la comunicación, el lenguaje, hábitos particulares que caracterizan las relaciones con otros sujetos.

2.3.2. Variable Dependiente: Clima Organizacional

La conducción del clima laboral es proveniente de la motivación por lo que el empleador capacita y prepara al personal de tal forma que la influencia es aprovechada para fortificar el triunfo de la compañía (Chiavenato, 2017).

Tabla 2.*Operacionalización variable independiente*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO	
HABILIDADES BLANDAS	Habilidades Sociales	Influencia	¿Considera usted que en su grupo de trabajo hay personas que inspiran a todos a su alrededor para explotar nuevas ideas y pensar de manera diferente?	Encuesta / Cuestionario	
		Comunicación	Considera usted que en su área de trabajo se expresan ideas con claridad, ¿respetando sus derechos y de los demás?		
			¿Considera usted, que cuando habla lo hace oportunamente y se expresa de forma continua y fluida?		
		Gestión de conflictos	¿En grupo, doy mi punto de vista sobre el tema, aunque no sea igual al de los demás?		
			¿Expreso con mayor facilidad mi enojo por un medio de comunicación indirecto a mis compañeros de trabajo que de manera personal?		
			¿Ante una situación conflictiva prefiere un punto medio antes que buscar una situación completamente satisfactoria?		
		Toma de decisiones	¿Considera que sus compañeros de trabajo al sugerir soluciones lo sustentan claramente con información comprobable?		
		Habilidades de Pensamiento	Escucha y empatía		¿Cree usted que en su entorno laboral es importante escuchar a los demás y transmitir interés por solucionar los problemas que tengan?
					¿Es de las personas que organiza sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importancia y relevancia?
		Habilidades de negociación	Gestión de tiempo		¿Sus compañeros de trabajo se caracterizan por planificar todas sus actividades?
¿Todos los miembros de su equipo de trabajo disminuyen los plazos de entrega de tareas para evitar retrasos de otras actividades laborales?					
	Manejo de estrés	¿Está convencido de que sus compañeros sufren de estrés laboral?			

¿Cree que, aunque su equipo de trabajo traté de manejar el estrés por sí mismo no es suficiente?

¿Los objetivos del equipo son claros y son aceptados por todos?

Trabajo en equipo ¿Prefiero abstenerme de criticar aquellas propuestas de los compañeros con los que trabajo?

¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias?

Manejo de emociones ¿Considera usted que puede sobreponerse ante una frustración de trabajo inmediatamente?

¿Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal?

Tabla 3.*Operacionalización variable dependiente*

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	Técnica e instrumento
Clima Organizacional	Realización personal	Oportunidades y reconocimientos	¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.
			¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
			¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	
	Involucramiento personal	Compromiso Laboral	¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?	
			¿Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
	Supervisión	Evaluación de desempeño	¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	
			¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
			¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
			¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
	Comunicación	Canales de Comunicación	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?				
Colaboración		¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?		
		¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?		

Nota. Elaboración Propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Técnicas.

Encuesta – Se evidencia en los estudios de tipo numérico (cuantitativo), como un vehículo que se dirige a extraer información del mundo abstracto necesario para generalizar interpretaciones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Consiste en aplicar el cuestionario como instrumento a la muestra seleccionada, optándose por ello en este caso, por su facilidad de aplicación y su respectivo análisis estadístico.

2.4.2. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario. Hace relación al grupo de interrogantes hechas para crear una base de datos significativos, con la finalidad de conducir al cumplimiento de los propósitos establecidos en la indagación (Bernal, 2010). El cuestionario estuvo compuesto por 13 ítems cuyas respuestas estuvieron en escala Likert de 1 a 5 con la valoración de si está o no de acuerdo.

2.4.3. Confiabilidad.

El coeficiente de fiabilidad por Alfa de Cronbach es un elemento vital para todo estudio investigativo, permite verificar el desarrollo de valores similares en muestras parecidas. Se utilizó una prueba piloto a 10 trabajadores, obteniendo un resultado de 0.82.

Tabla 4.

Interpretación del resultado del Alfa de Cronbach

Categorización	Valores	Cualidad
>	0.9 - 1	"Es excelente"
>	0.8	"Es bueno"
Coeficiente alfa	> 0.7	"Es aceptable"
	> 0.6	"Es cuestionable"
	> 0.5	"Es pobre"
	< 0.5	"Es inaceptable"

Nota. Elaborado en base a: George y Mallery (2003)

2.4.4. Validación.

La validez de un instrumento se efectuó por la apreciación de expertos las cuales son profesionales expertos de la misma universidad cuya calificación permite evidenciar la pertinencia.

Tabla 5.

Validación de expertos

EXPERTOS	Nombre Completo	TA / TD	TOTAL
Experto uno	Mg. Dante Failoc Piscocoya	13/13	1
Experto dos	Mg. Amílcar Villanueva Calderón	13/13	1
Experto tres	Dr. José William Cordova Chirinos	13/13	1
Experto cuatro	Mg. Carlos Otero Gonzales	13/13	1
Experto cinco	Estad. José Rodas Cobos	13/13	1
Total			5

Nota. Elaboración propia

2.5. Procedimientos de análisis de datos

El método empleado para el recojo de la información se llevó a cabo de la siguiente manera:

El primer paso es de diagnóstico y de indagación, esto permite visitar el campo del estudio examinando el contexto y sus particularidades, para este estudio la empresa visitada fue Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Del mismo modo, para la aplicación de los instrumentos, así como la tabulación de los datos para el análisis correspondiente.

Por último, el análisis de los datos recolectados se ejecutó por el uso del software SPSS exhibiéndose tablas y gráficos estadísticos.

2.6. Aspectos éticos.

De acuerdo a Noreña, et al. (2012):

Consentimiento informado: Consiste en la documentación donde el participante toma la decisión de participar de manera voluntaria después de haber recibido una breve explicación del tema a desarrollar.

Confidencialidad: Hace referencia a preservar la identidad de los participantes de la indagación como forma de amparo a la probidad.

Manejo de riesgos: Está relacionada con los principios de no maleficencia y beneficencia establecidos para llevar a cabo investigaciones con seres humanos.

2.7. Criterios de rigor científico.

De acuerdo a Noreña, et al. (2012):

Credibilidad: Los resultados garantizan alta veracidad.

Relevancia: Se consiguió un mejor conocimiento de tema estudiado

Transferibilidad y aplicabilidad: Los procedimientos seguidos en el estudio son detallados y claros por lo que son plausibles de ser ejecutados por futuros investigadores en contextos similares.

Confiabilidad y neutralidad. Los descubrimientos del estudio son contrastados con estudios precedentes en sus distintos niveles.

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras – Pre test

3.1.1. Dimensión Realización personal – Pre test

Tabla 6

Oportunidades de progresar en Molinerías Grupo Ram S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	13%	13%
En desacuerdo	8	20%	33%
Indeciso	8	20%	53%
De acuerdo	17	43%	95%
Muy de acuerdo	2	5%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

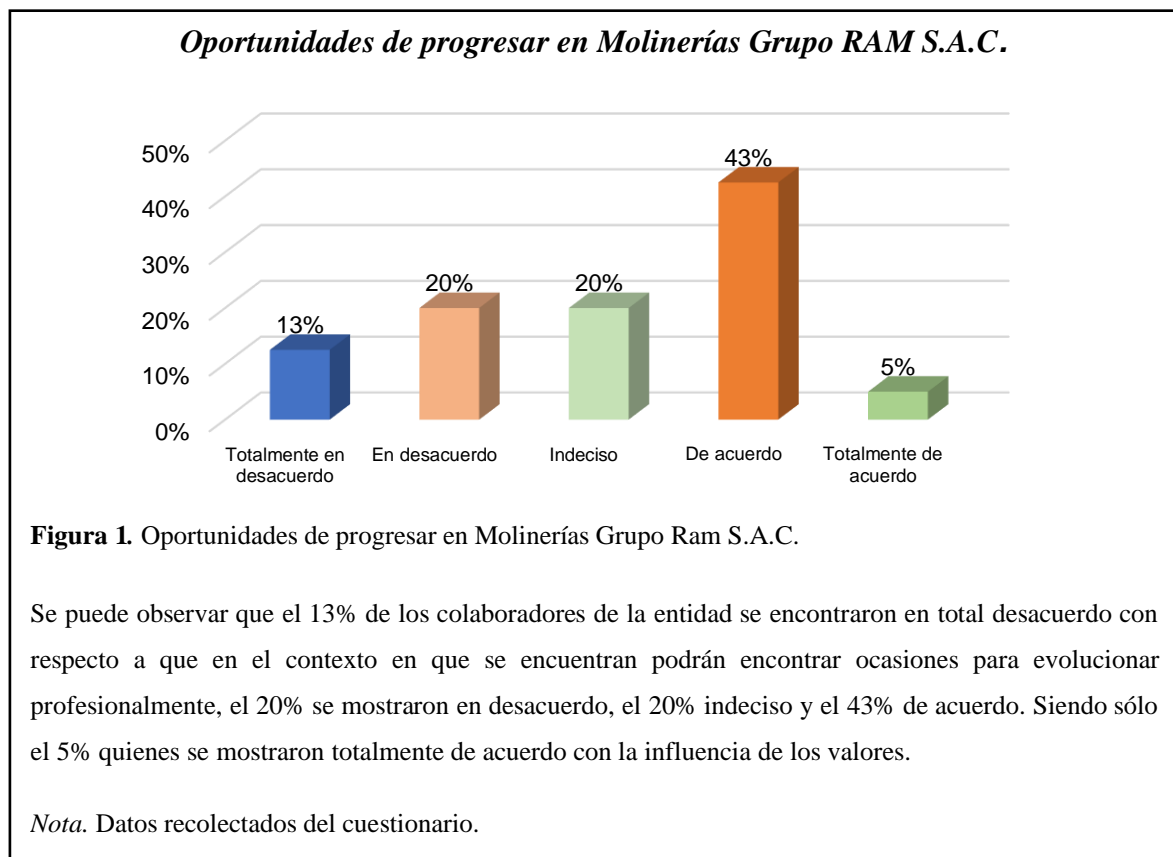


Tabla 7*El compromiso con el éxito en Molinerías Grupo Ram S.A.C.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3%	3%
En desacuerdo	10	25%	28%
Indeciso	14	35%	63%
De acuerdo	8	20%	83%
Muy de acuerdo	7	18%	100%
Total	40	100.0	

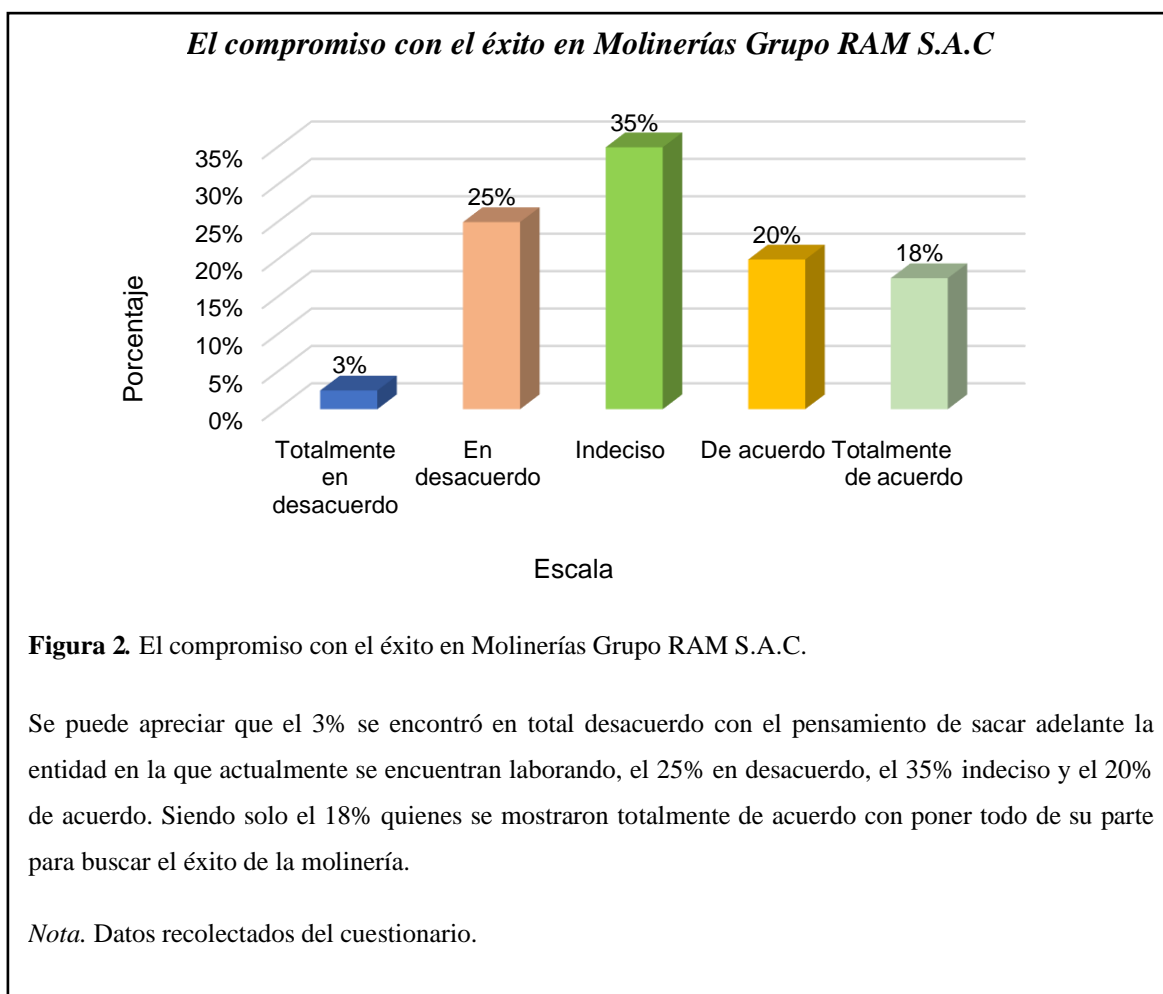
Nota. Datos recolectados del cuestionario.

Tabla 8

Acceso a la información necesario para cumplir con el trabajo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%
En desacuerdo	14	35%	35%
Indeciso	8	20%	55%
De acuerdo	6	15%	70%
Muy de acuerdo	12	30%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

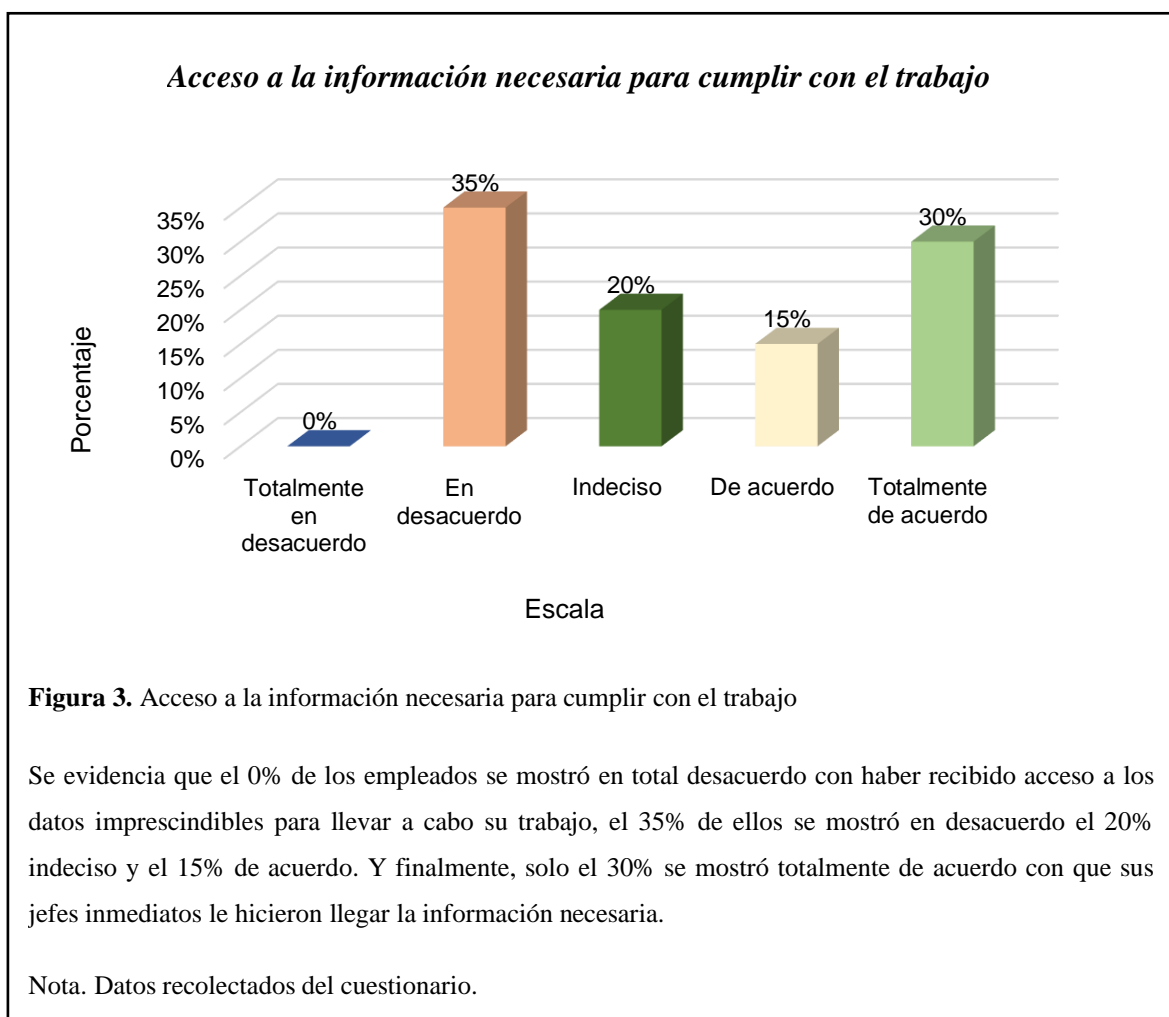


Figura 3. Acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo

Se evidencia que el 0% de los empleados se mostró en total desacuerdo con haber recibido acceso a los datos imprescindibles para llevar a cabo su trabajo, el 35% de ellos se mostró en desacuerdo el 20% indeciso y el 15% de acuerdo. Y finalmente, solo el 30% se mostró totalmente de acuerdo con que sus jefes inmediatos le hicieron llegar la información necesaria.

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

Tabla 9

El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	15%	15%
En desacuerdo	13	33%	48%
Indeciso	14	35%	83%
De acuerdo	5	13%	95%
Muy de acuerdo	2	5%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

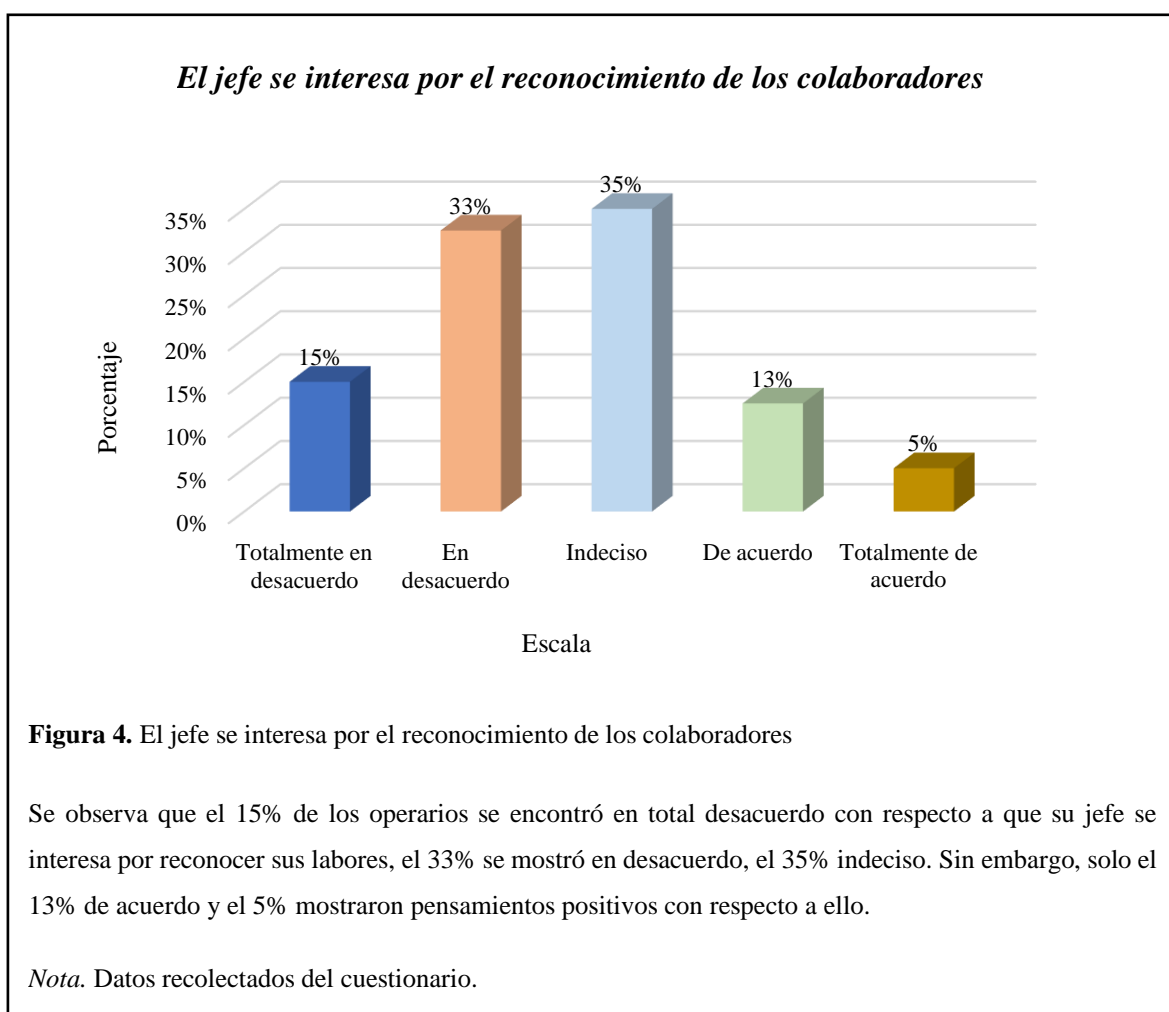


Tabla 10*Baremación de la dimensión Realización personal del clima organizacional*

Nivel	Puntuaciones
Bajo	4 - 9 puntos
Regular	10 - 15 puntos
Alto	16 - 20 puntos

Nota. Elaboración propia

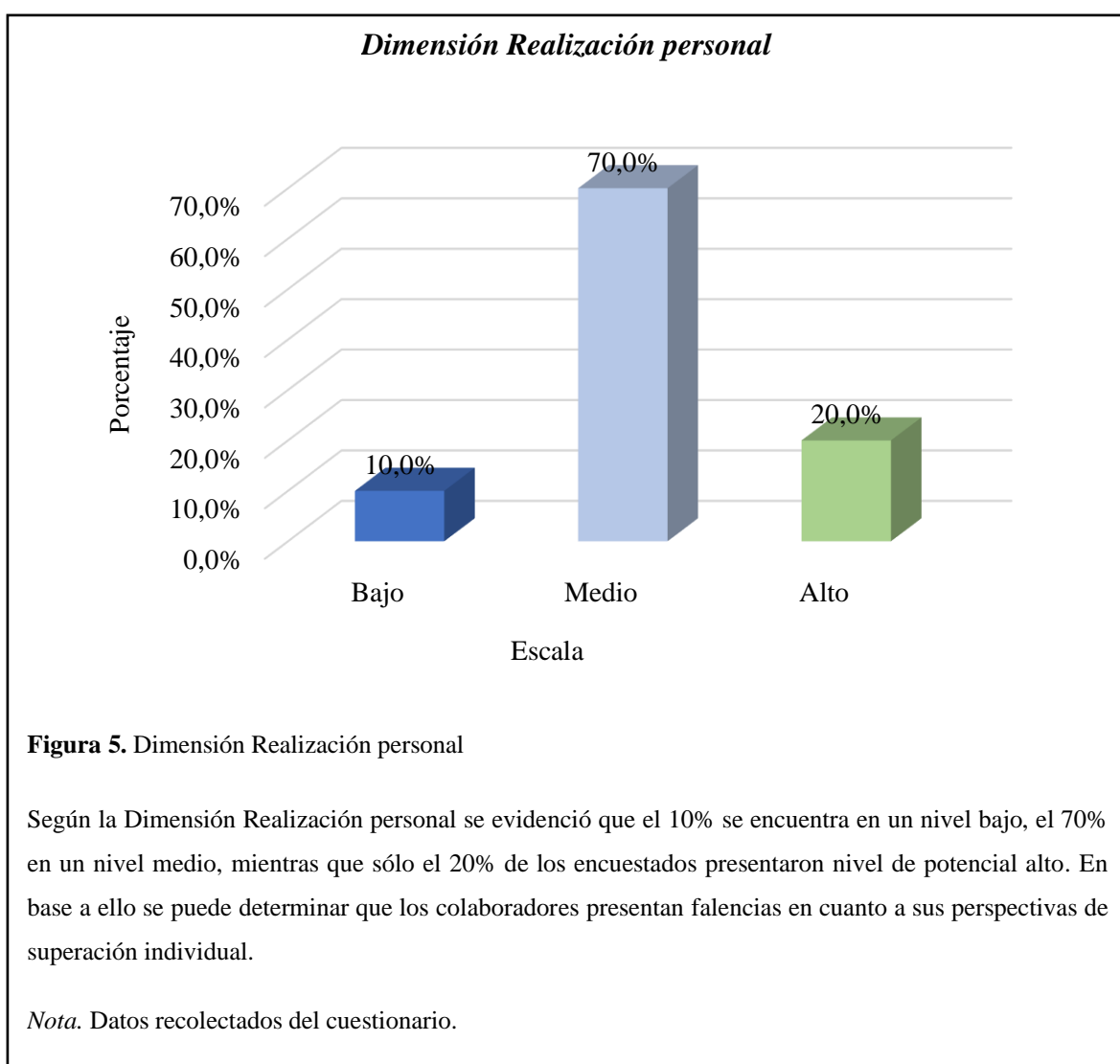
Interpretación: El baremo se desarrolló mediante la sumatoria de los ítems según corresponda en cada dimensión otorgándole tres intervalos, los mismos que fueron categorizados en bajo (4 – 9 puntos), regular (10 – 15 puntos) y Alto (16 – 20 puntos).

Tabla 11

Dimensión Realización personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	10%
Medio	28	70%
Alto	8	20%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



Dimensión Involucramiento Personal – Pre test

Tabla 12

Los colaboradores son factor clave para el éxito de Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	8%	8%
En desacuerdo	14	35%	43%
Indeciso	8	20%	63%
De acuerdo	9	23%	85%
Totalmente de acuerdo	6	15%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

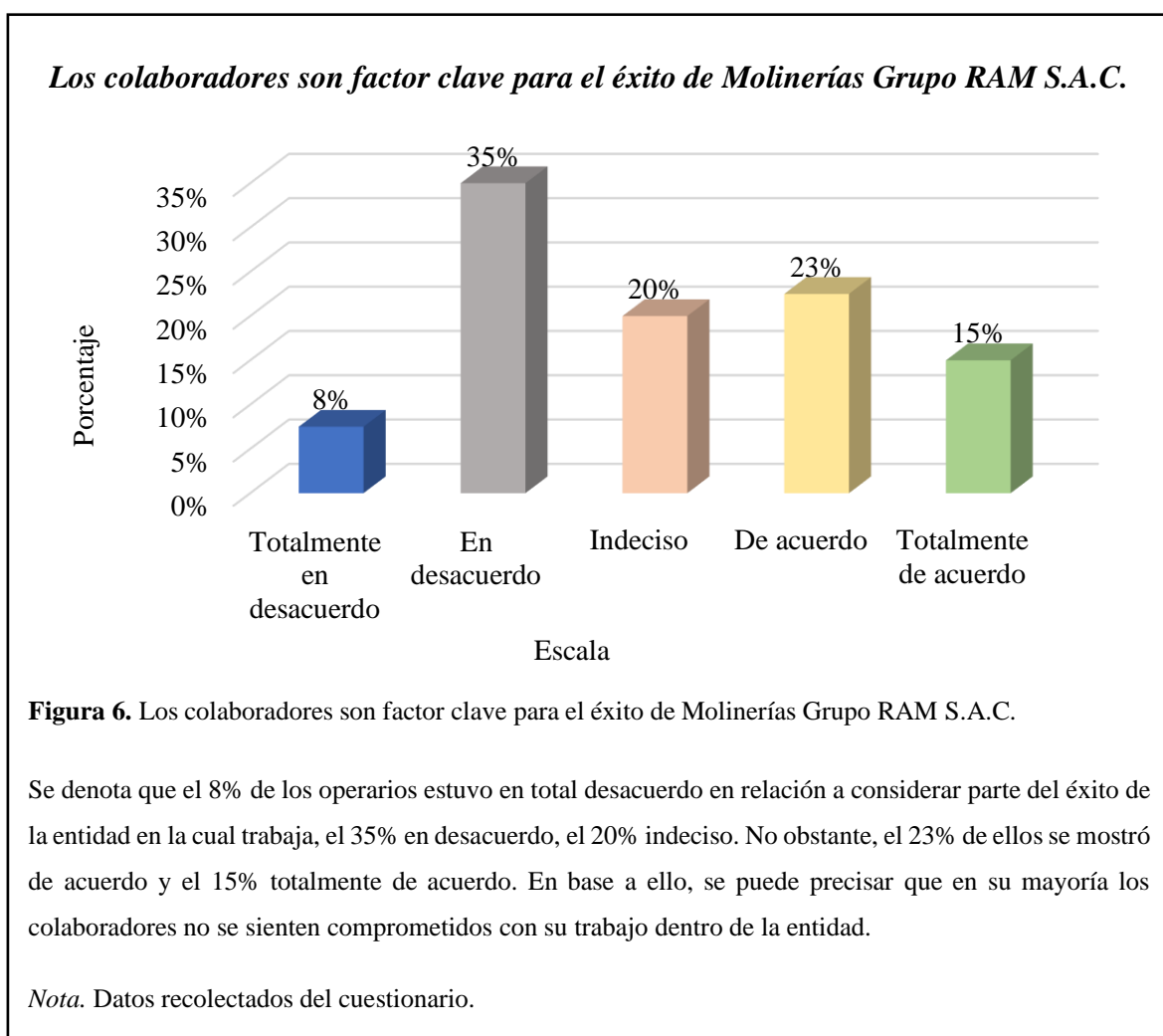


Tabla 13.

Participación en definir los objetivos y las acciones para lograrlo

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%
En desacuerdo	6	15%	15%
Indeciso	21	53%	68%
De acuerdo	9	23%	90%
Totalmente de acuerdo	4	10%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

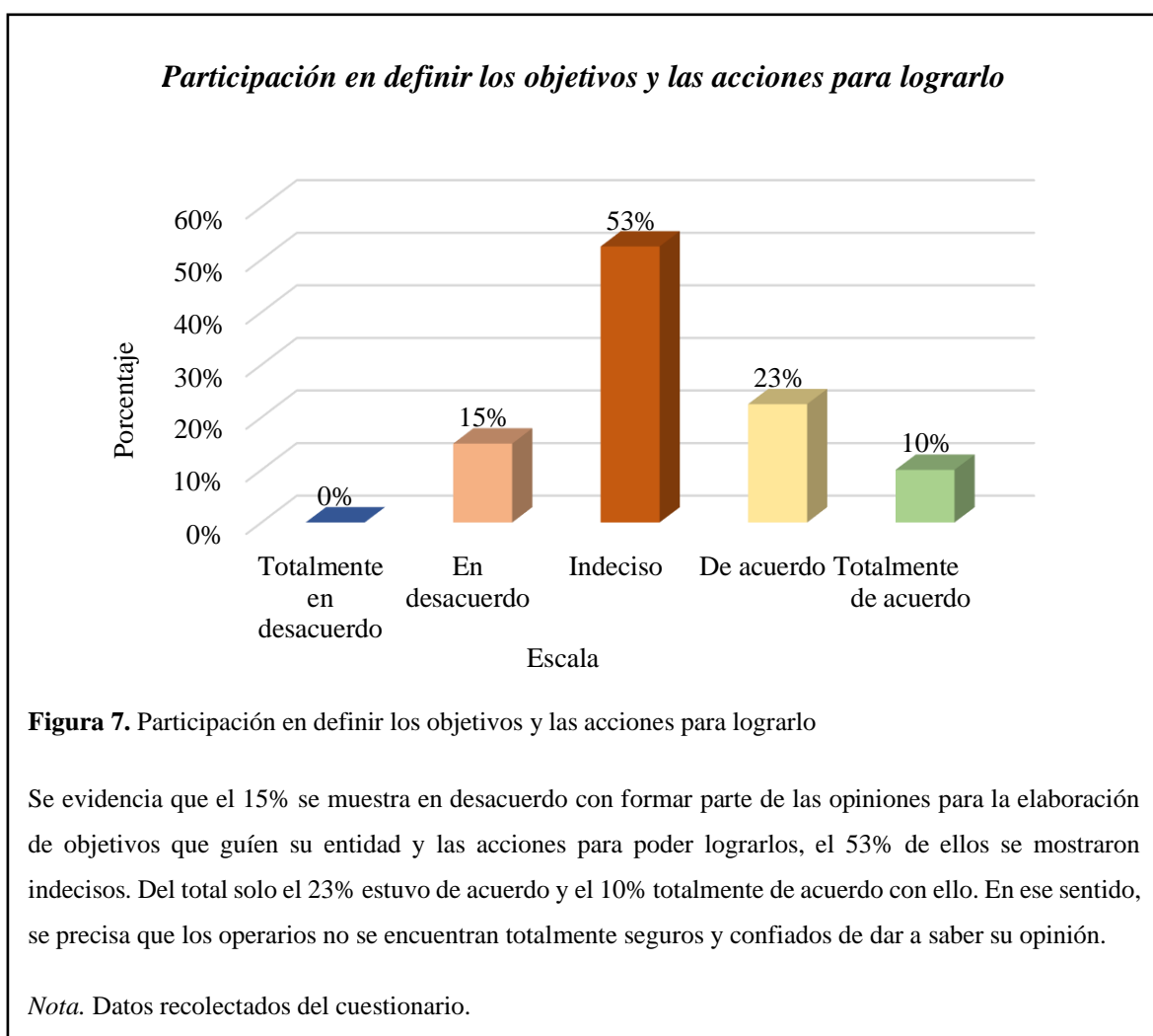


Tabla 14.

Baremación de la dimensión Involucramiento Personal

Nivel	Puntuaciones
Bajo	2 - 4 puntos
Regular	5 - 7 puntos
Alto	8 - 10 puntos

Nota. Elaboración propia

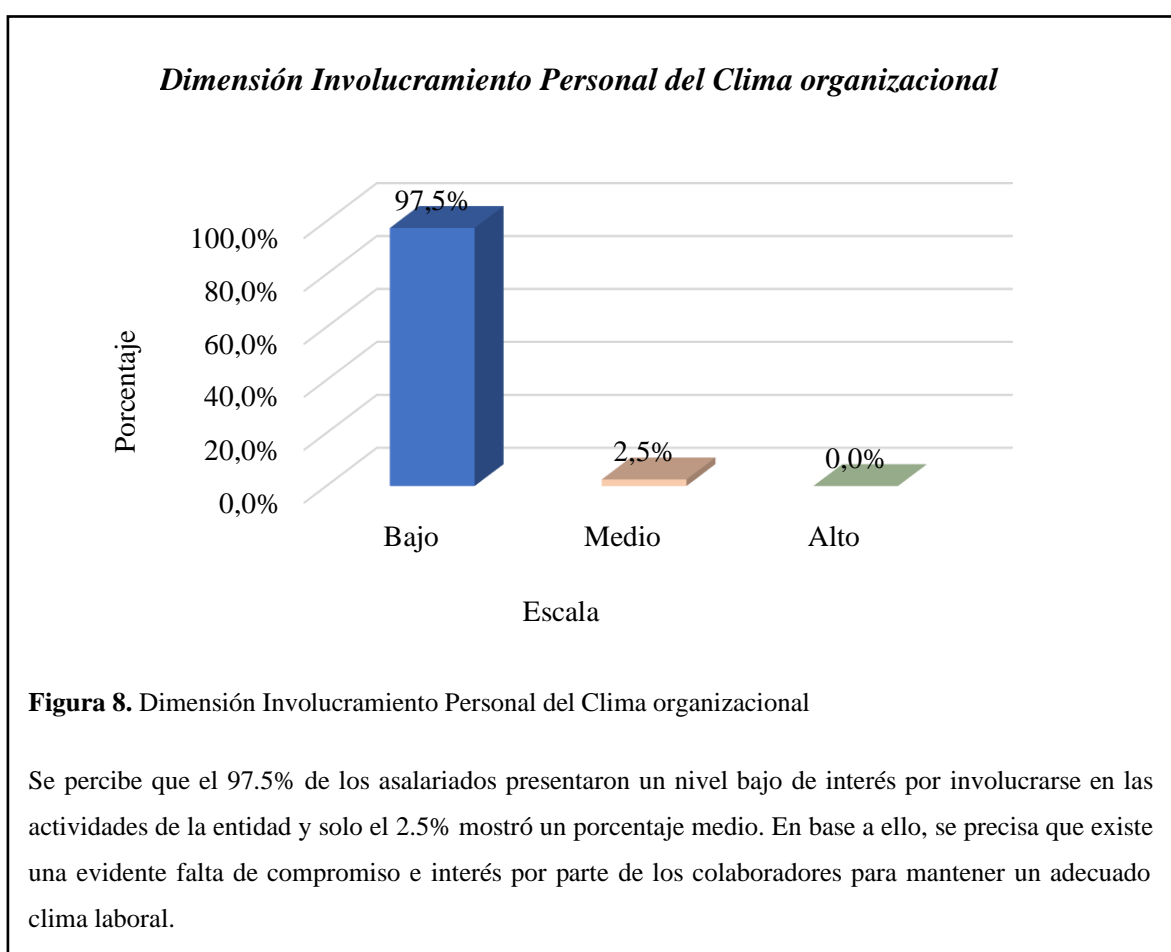
Interpretación: Mediante la sumatoria de los equivalentes de los ítems se efectuó el baremo la cual se logró identificar tres niveles siendo categorizado como nivel Bajo (2 - 4 puntos), Regular (5 - 7 puntos), y Alto (8 -10 puntos).

Tabla 15

Dimensión Involucramiento Personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	39	97.5%
Medio	1	2.5%
Alto	0	0%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



3.1.1. Dimensión Supervisión – Pre test

Tabla 16.

La evaluación del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0%
En desacuerdo	13	33%	33%
Indeciso	16	40%	73%
De acuerdo	6	15%	88%
Totalmente de acuerdo	5	13%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

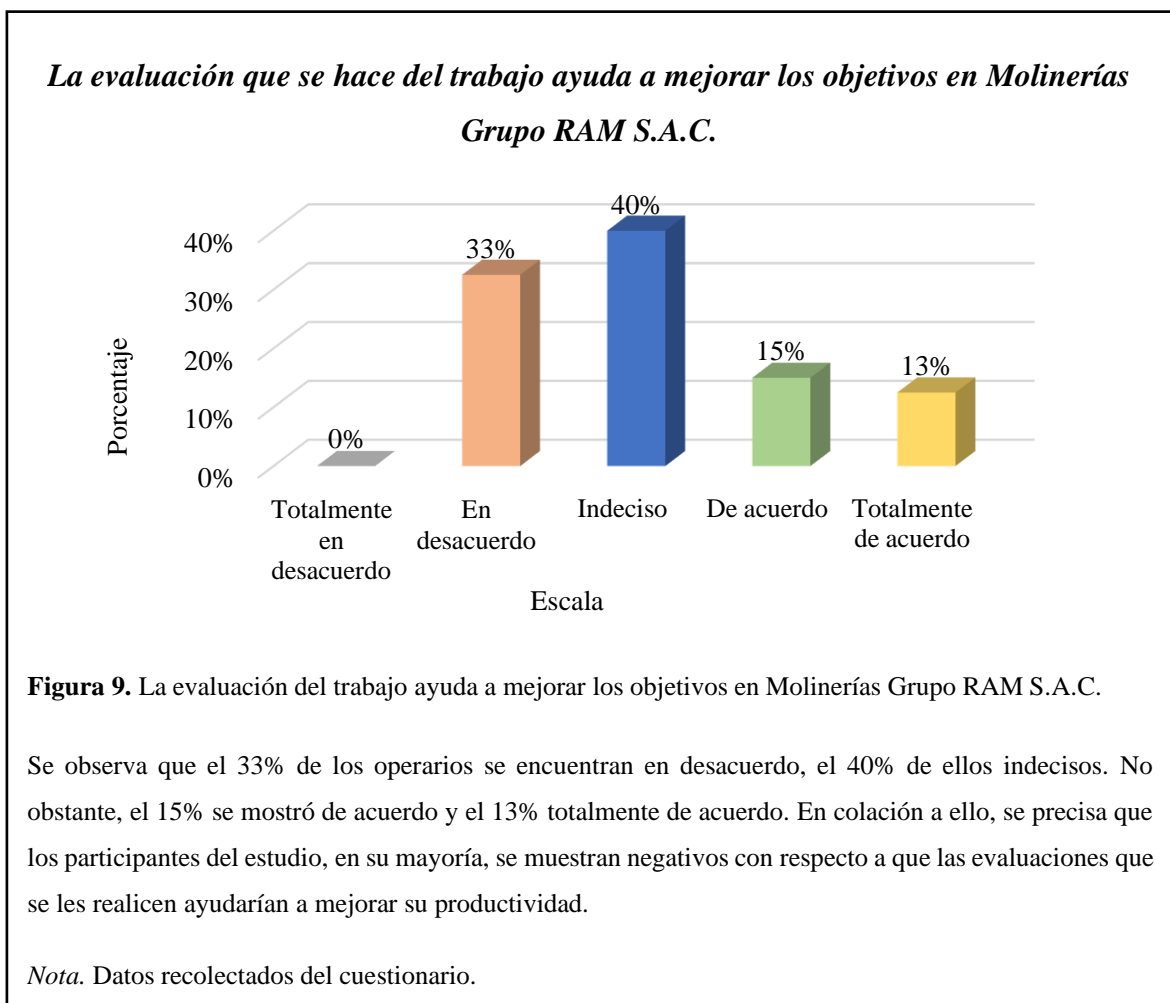


Tabla 17

Valoración de los niveles de desempeño en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	18%	18%
En desacuerdo	4	10%	28%
Indeciso	12	30%	58%
De acuerdo	9	23%	80%
Totalmente de acuerdo	8	20%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

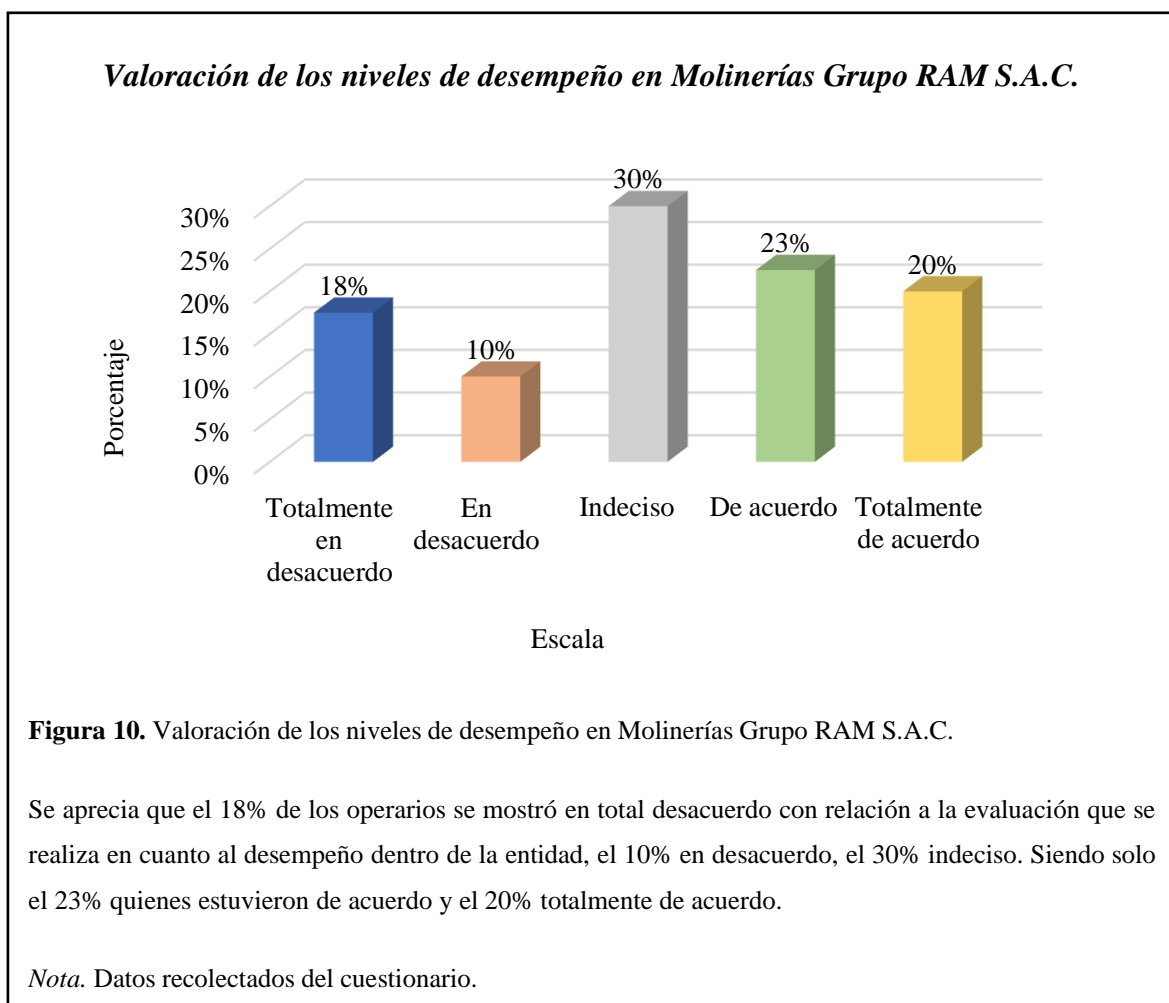


Tabla 18*Trabajadores comprometidos con la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	10%	10%
En desacuerdo	12	30%	40%
Indeciso	14	35%	75%
De acuerdo	4	10%	85%
Totalmente de acuerdo	6	15%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

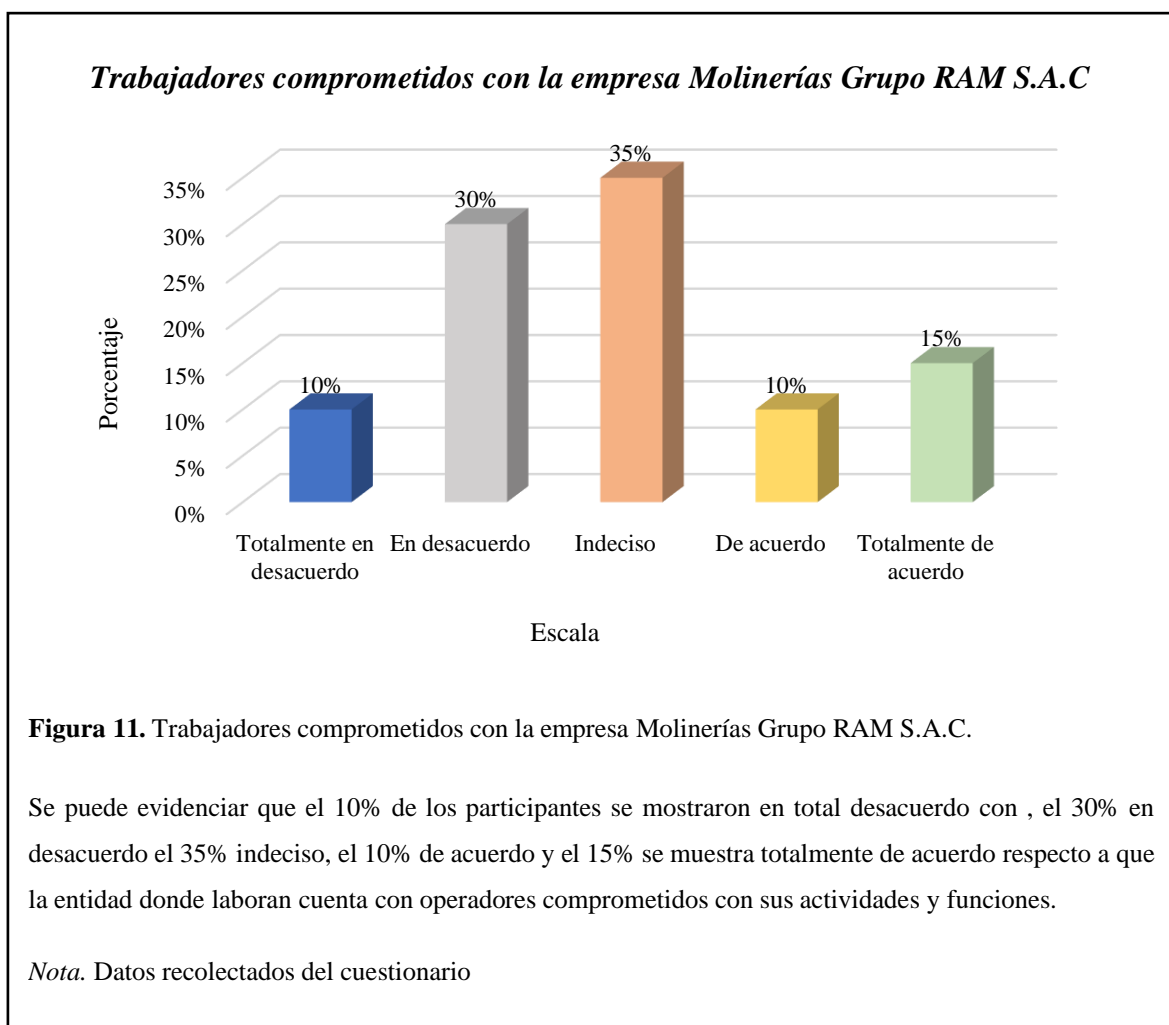


Tabla 19

La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en Molinerías Grupo Ram S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	18%	18%
En desacuerdo	4	10%	28%
Indeciso	12	30%	58%
De acuerdo	9	23%	80%
Totalmente de acuerdo	8	20%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

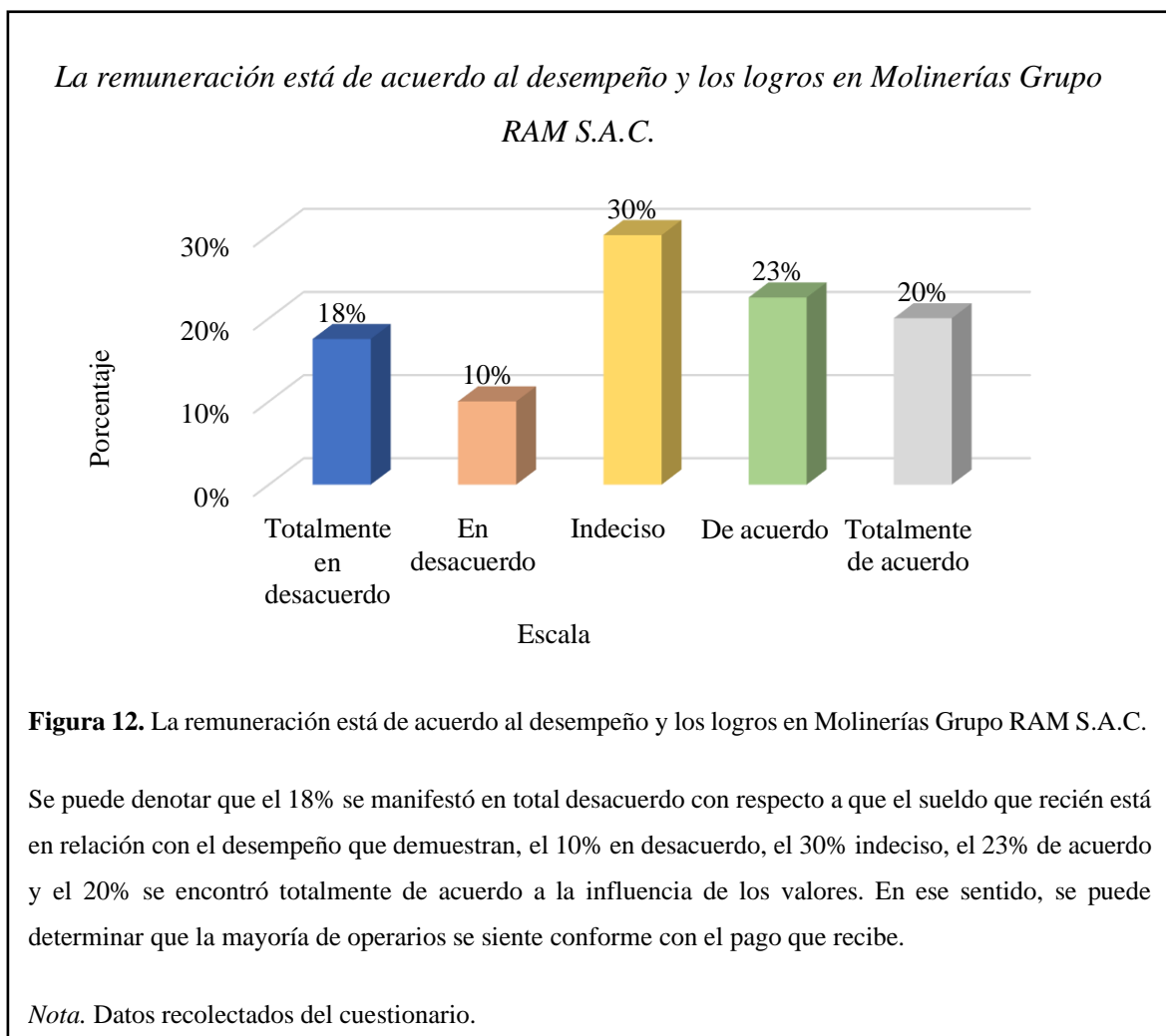


Tabla 20.

Baremación de la dimensión Supervisión del clima organizacional

Nivel	Puntuaciones
Bajo	4 - 9 puntos
Regular	10 - 15 puntos
Alto	16 - 20 puntos

Nota. Elaboración propia

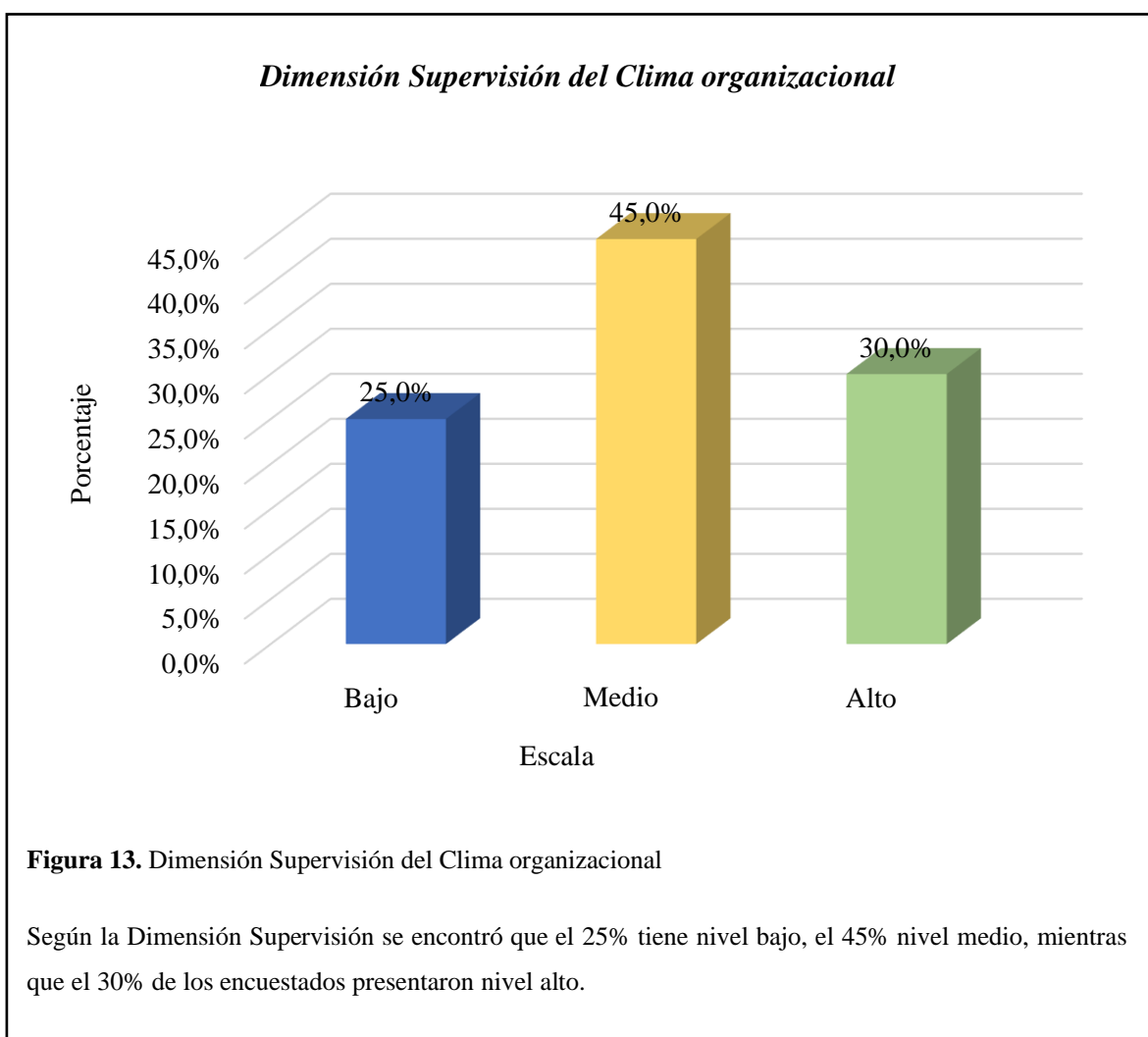
Interpretación: El baremo propuesto, logro encontrar mediante la sumatoria de los ítems por cada dimensión categorizadas en tres intervalos las cuales fueron categorizada con los siguientes niveles; nivel Bajo (4 – 9 puntos), regular (10 – 15 puntos), y Alto (16 – 20 puntos).

Tabla 21

Dimensión Supervisión del clima organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	10	25%
Medio	18	45%
Alto	12	30%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



3.1.2. Dimensión Comunicación – Pre test

Tabla 22

Suficiencia de canales de distribución en Molinerías Grupo RAM S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente desacuerdo	0	0%	0%
En desacuerdo	8	28%	28%
Indeciso	11	20%	48%
De acuerdo	14	35%	83%
Totalmente de acuerdo	7	18%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

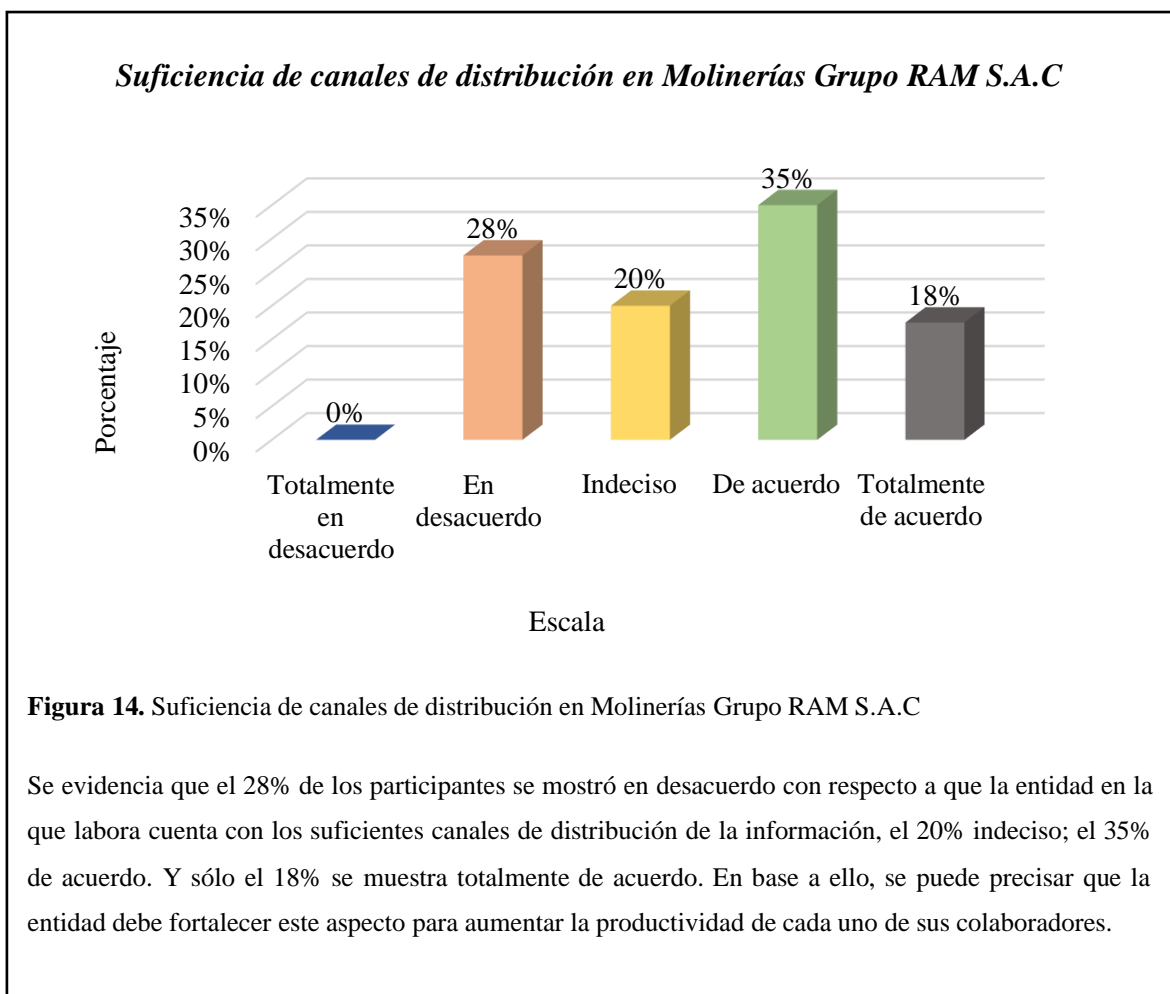


Tabla 23*Promoción de ideas creativas o innovadoras en Molinerías Grupo Ram S.A.C.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente desacuerdo	1	3%	3%
En desacuerdo	10	25%	28%
Indeciso	12	30%	58%
De acuerdo	7	18%	75%
Totalmente de acuerdo	10	25%	100%
Total	40	100.0	

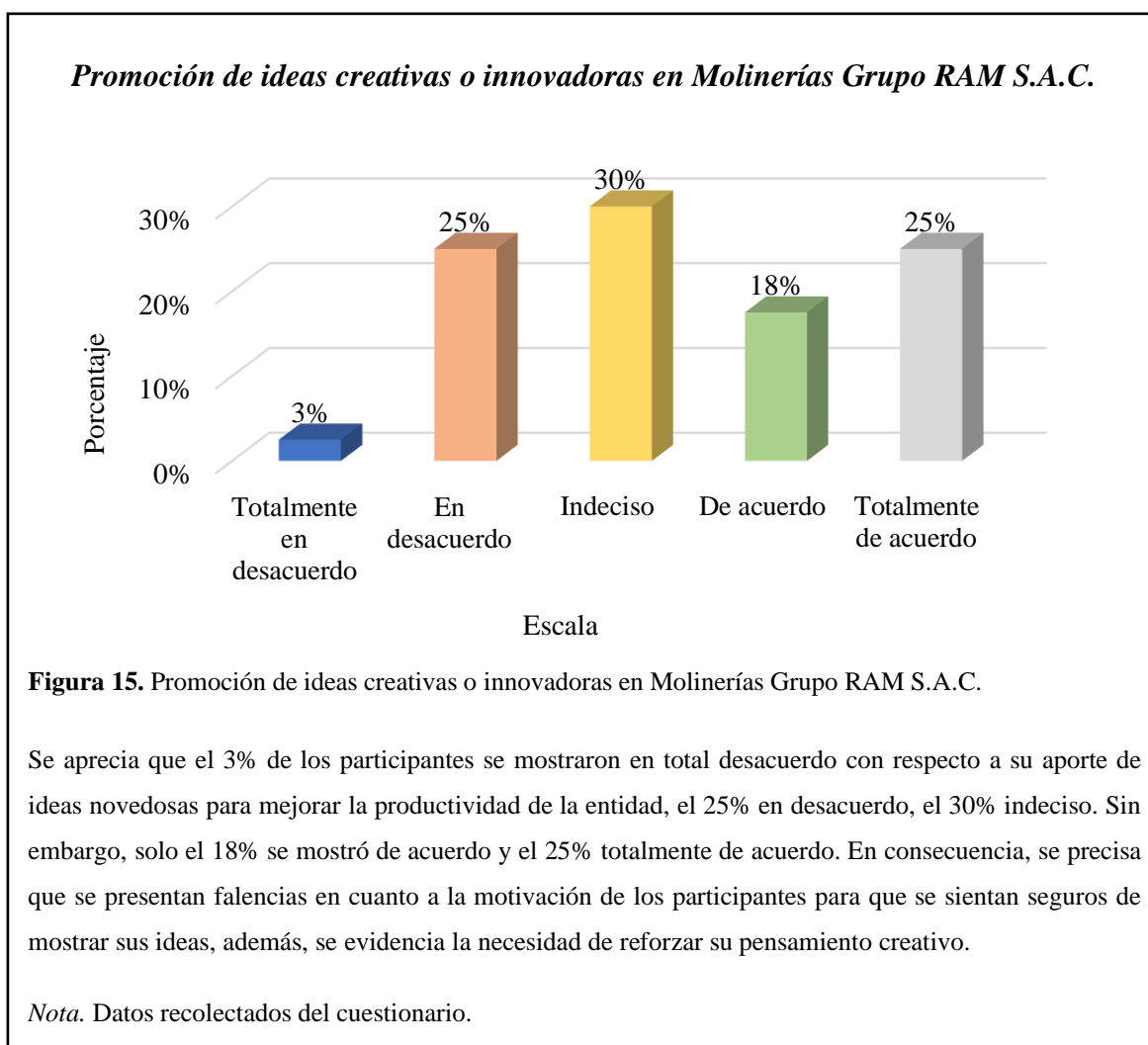
Nota. Datos recolectados del cuestionario.

Tabla 24

Colaboración entre el personal de las diferentes áreas de Molinerías Grupo Ram S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	18%	18%
En desacuerdo	4	10%	28%
Indeciso	12	30%	58%
De acuerdo	9	23%	80%
Totalmente de acuerdo	8	20%	100%
Total	40	100.0	

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

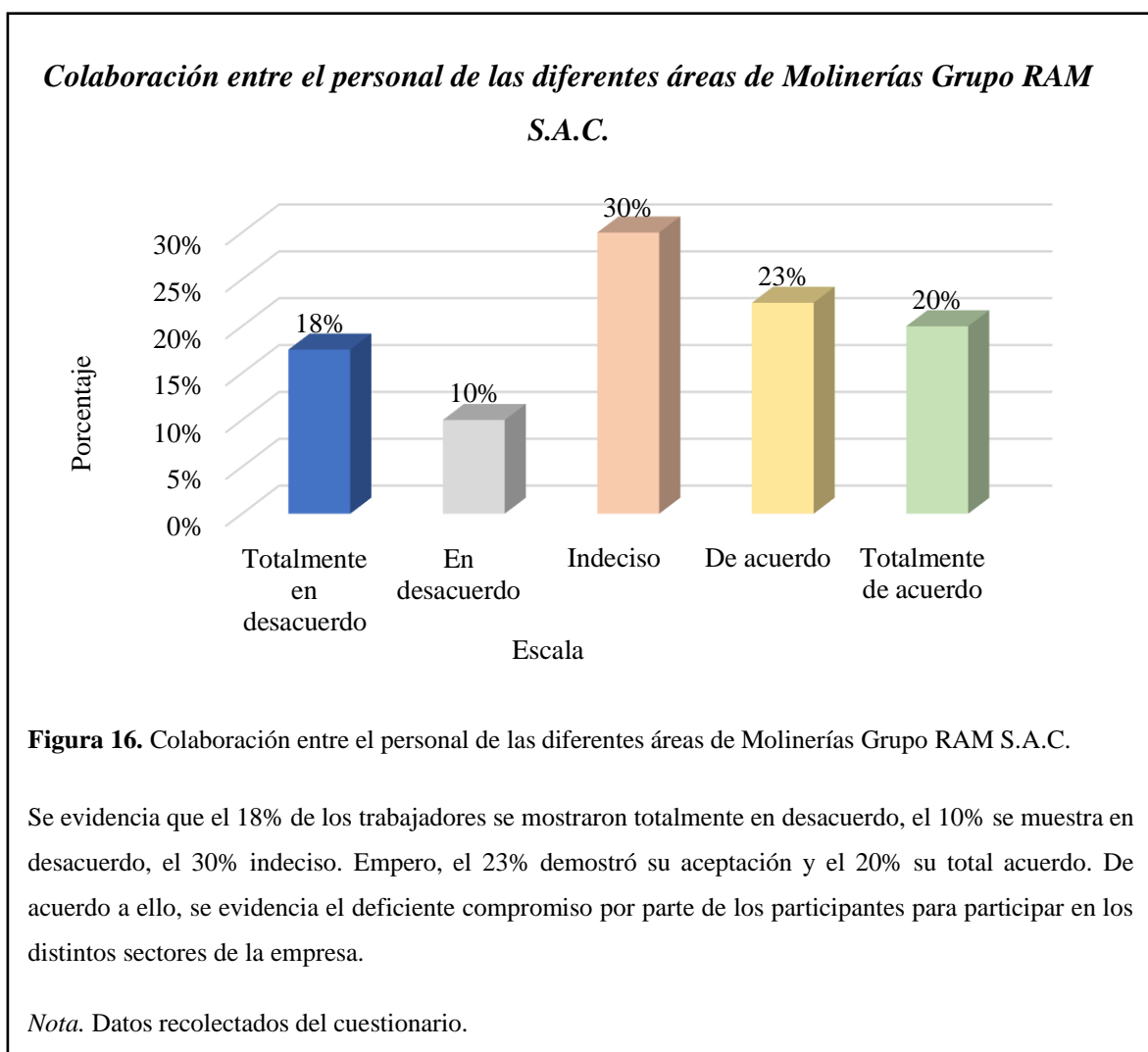


Tabla 25

Baremación de la dimensión Comunicación

Nivel	Puntuaciones
Bajo	3 - 6 puntos
Regular	7 - 10 puntos
Alto	11 - 15 puntos

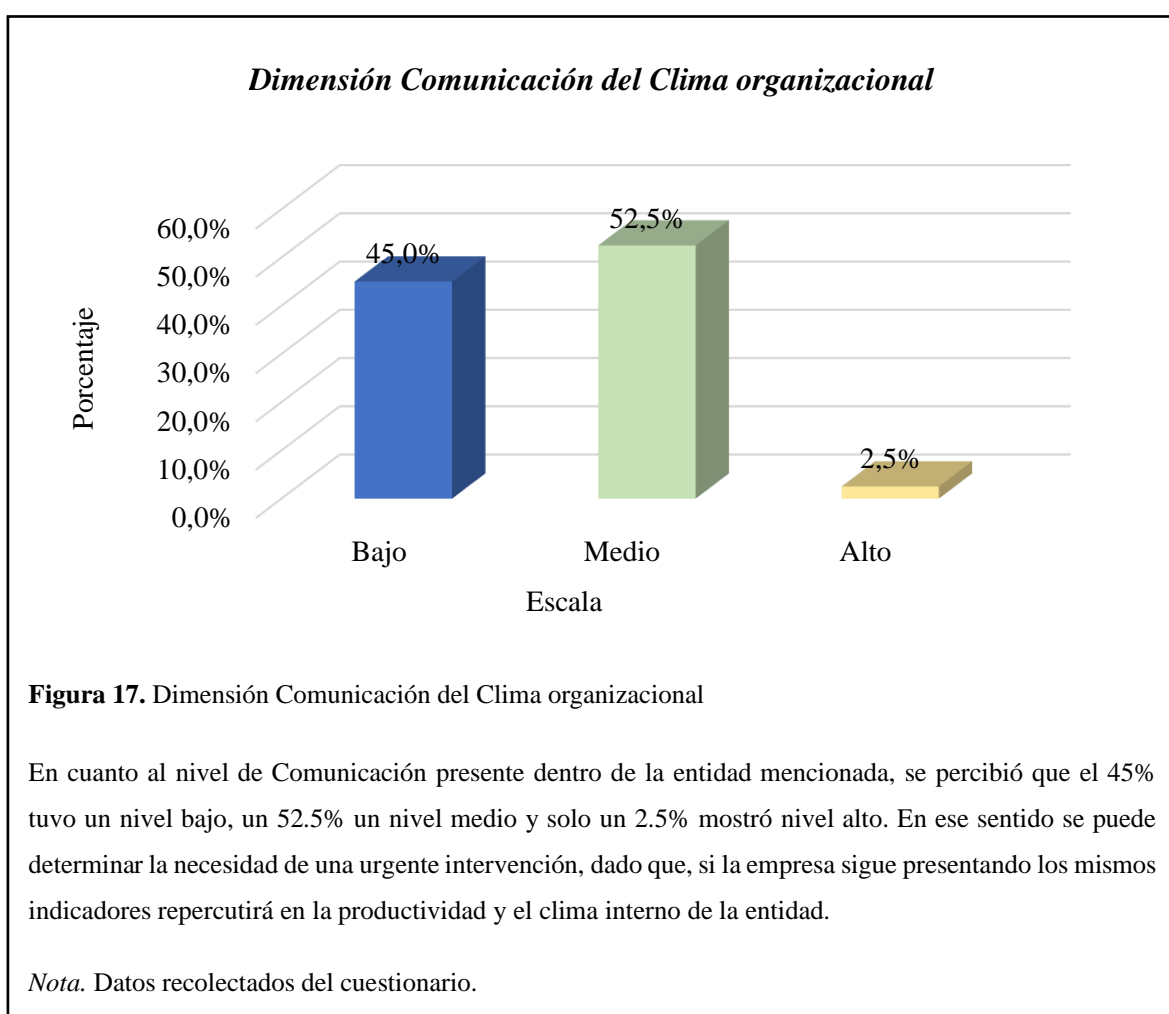
Nota. Elaboración propia

Interpretación: Para este baremo se consideró la sumatoria de los ítems planteados para ambas dimensiones. Es decir, la sumatoria de los elementos se efectuaron mediante tres intervalos como nivel bajo (3 - 6 puntos), regular (7 - 10 puntos), y alto (11 -15 puntos).

Tabla 26*Dimensión Comunicación*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	18	45%
Medio	21	52.5%
Alto	1	2.5%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



3.1.3. Resultado de la Variable Clima organizacional – Pre test

Para identificar el nivel de clima organizacional en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. las puntuaciones del cuestionario aplicado pasaron un proceso de baremación que permitió calificar a la variable en:

Tabla 27

Baremación de la variable Clima organizacional

Nivel	Puntuaciones
Bajo	13-30 puntos
Regular	31-47 puntos
Alto	48-65 puntos

Nota. Elaboración propia

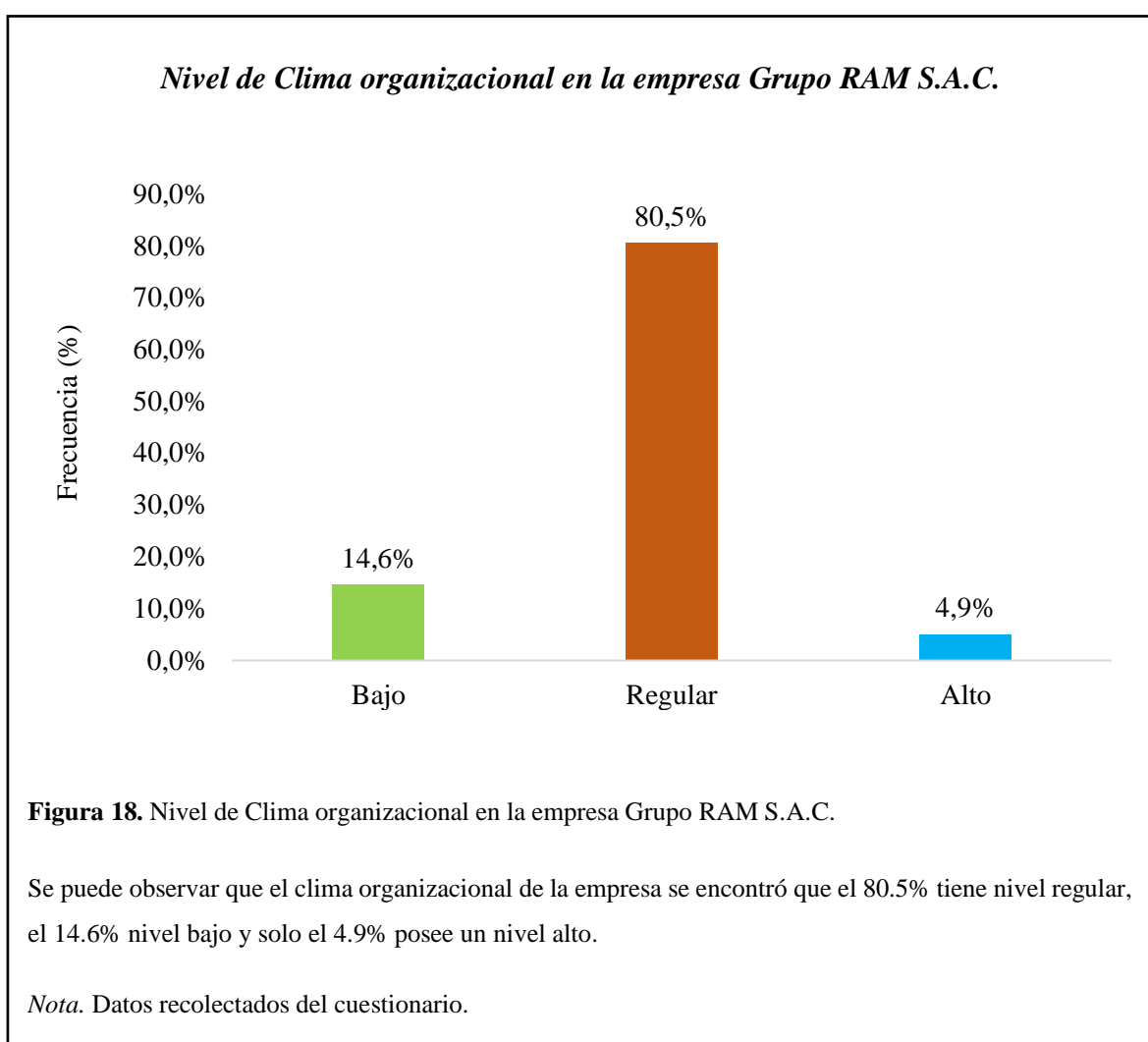
Interpretación: Los datos evidenciaron las respuestas de los encuestados, ello permitió dividir entre tres intervalos: bajo (13 – 30 puntos), regular (31 – 47 puntos) y alto (48 – 65 puntos).

Tabla 28

Nivel de clima organizacional de la empresa Grupo RAM S.A.C.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	14.6
Regular	33	80.5
Alto	2	4.9
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



3.2. Tablas y figuras – Pos test

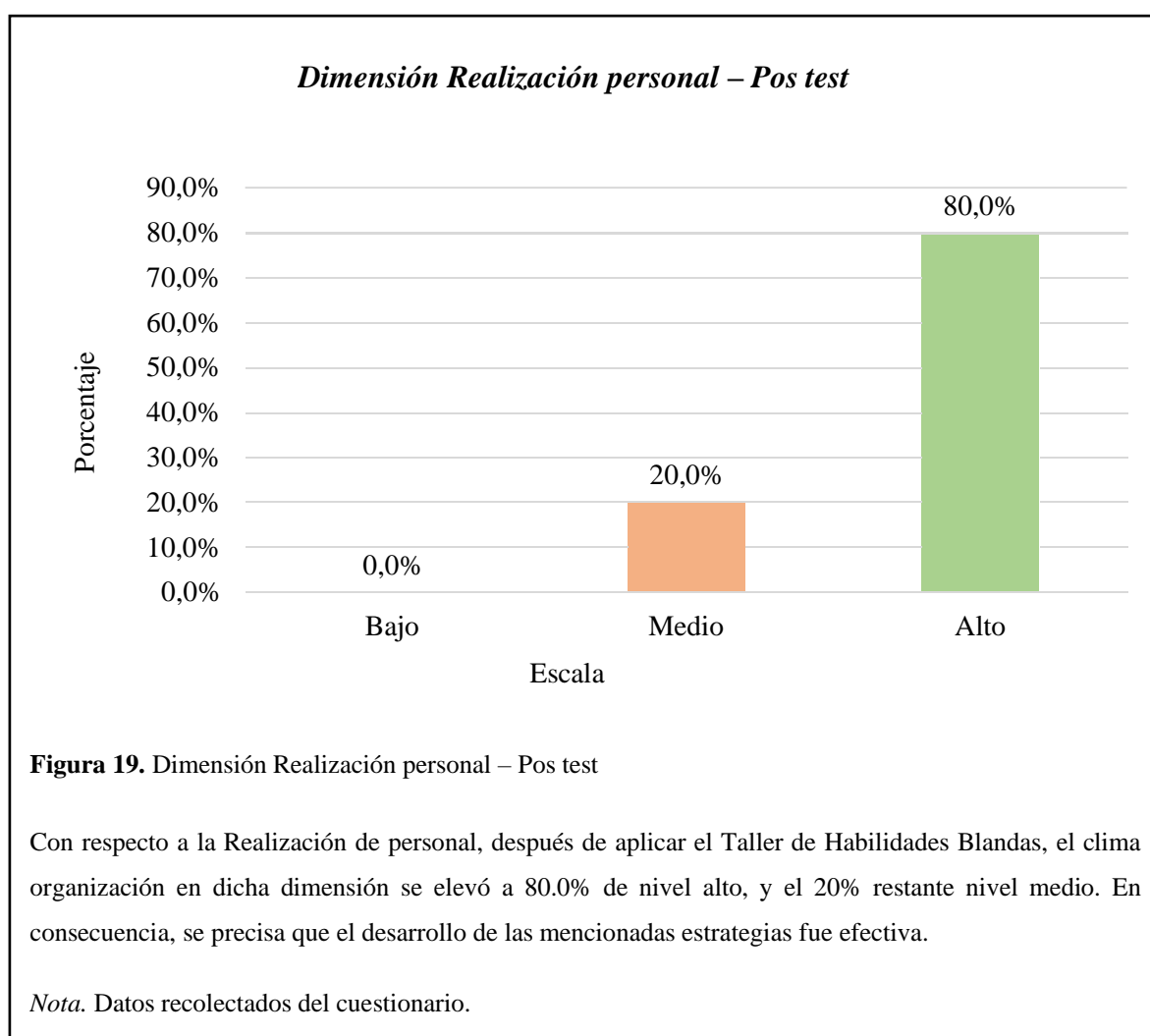
3.2.1. Dimensión Realización personal – Pos test

Tabla 29

Dimensión Realización personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	11	20.0%
Alto	29	80.0%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



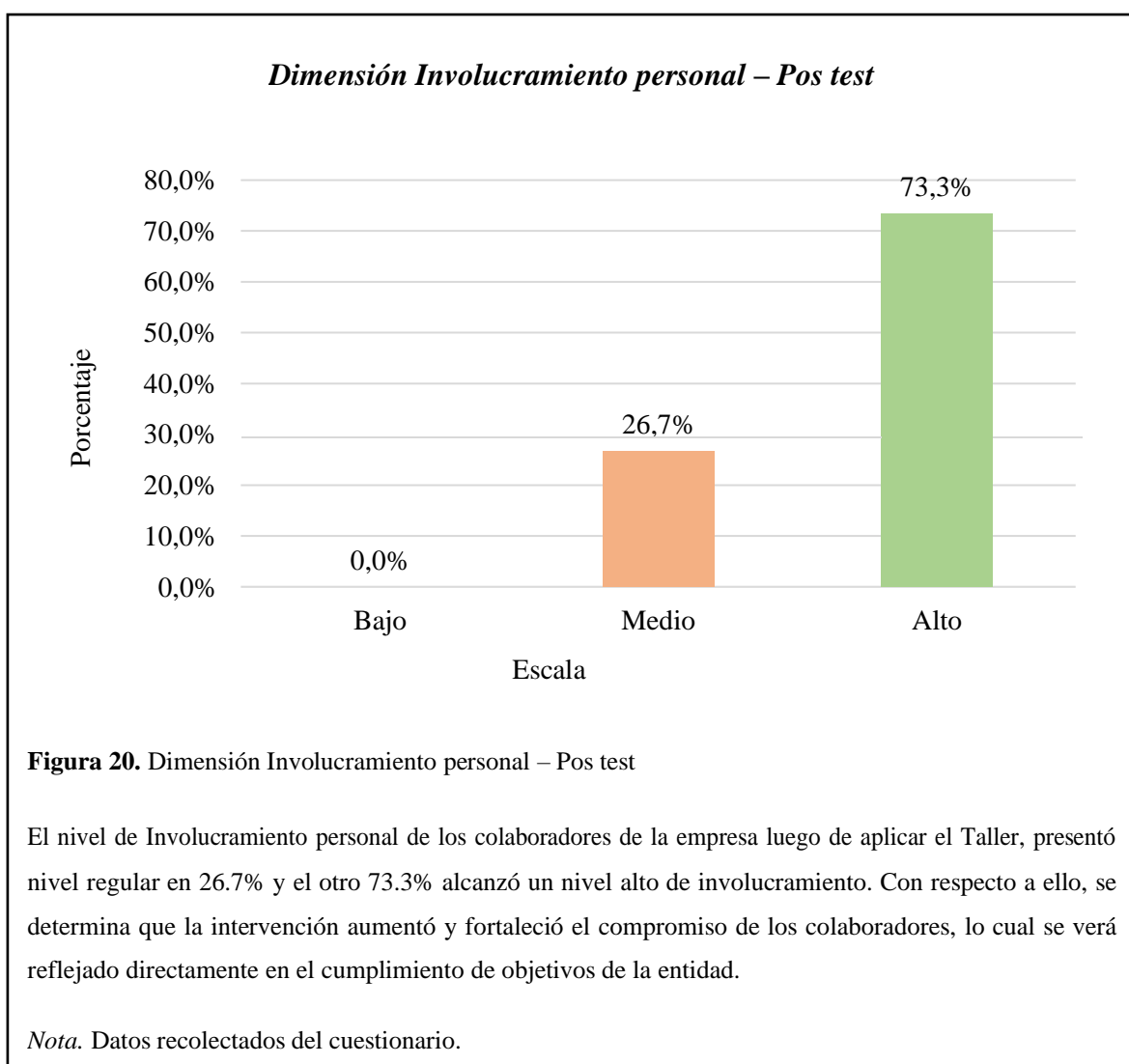
Dimensión Involucramiento Personal – Pos test

Tabla 30

Dimensión Involucramiento personal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	13	26.7%
Alto	27	73.3%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



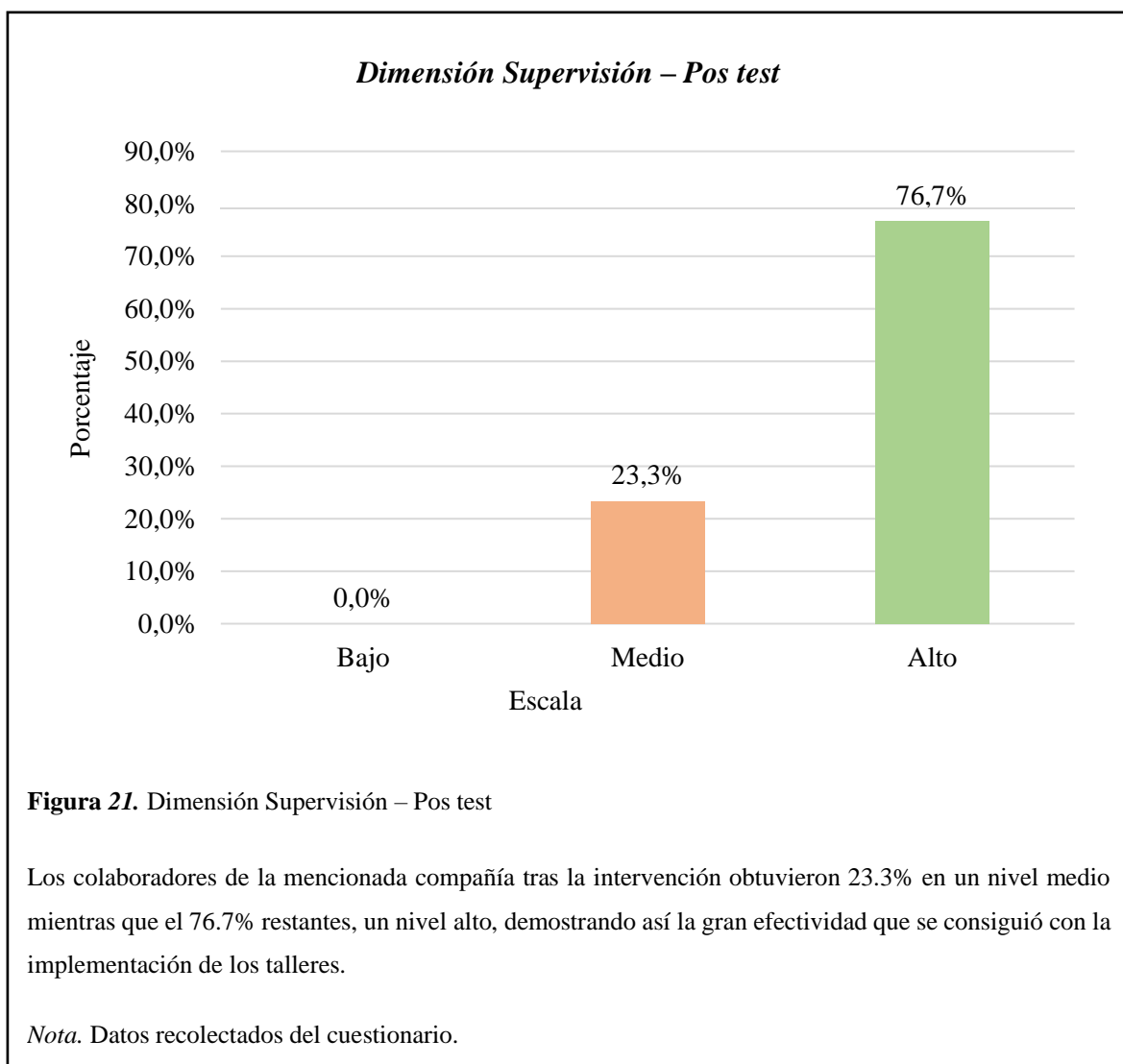
3.2.2. Dimensión Supervisión – Pos test

Tabla 31

Dimensión Supervisión del clima organizacional

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	12	23.3%
Alto	28	76.7%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



3.2.3. Dimensión Comunicación – Pos test

Tabla 32.

Dimensión Comunicación – Pos test

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0.0%
Medio	15	33.3%
Alto	25	66.7%
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

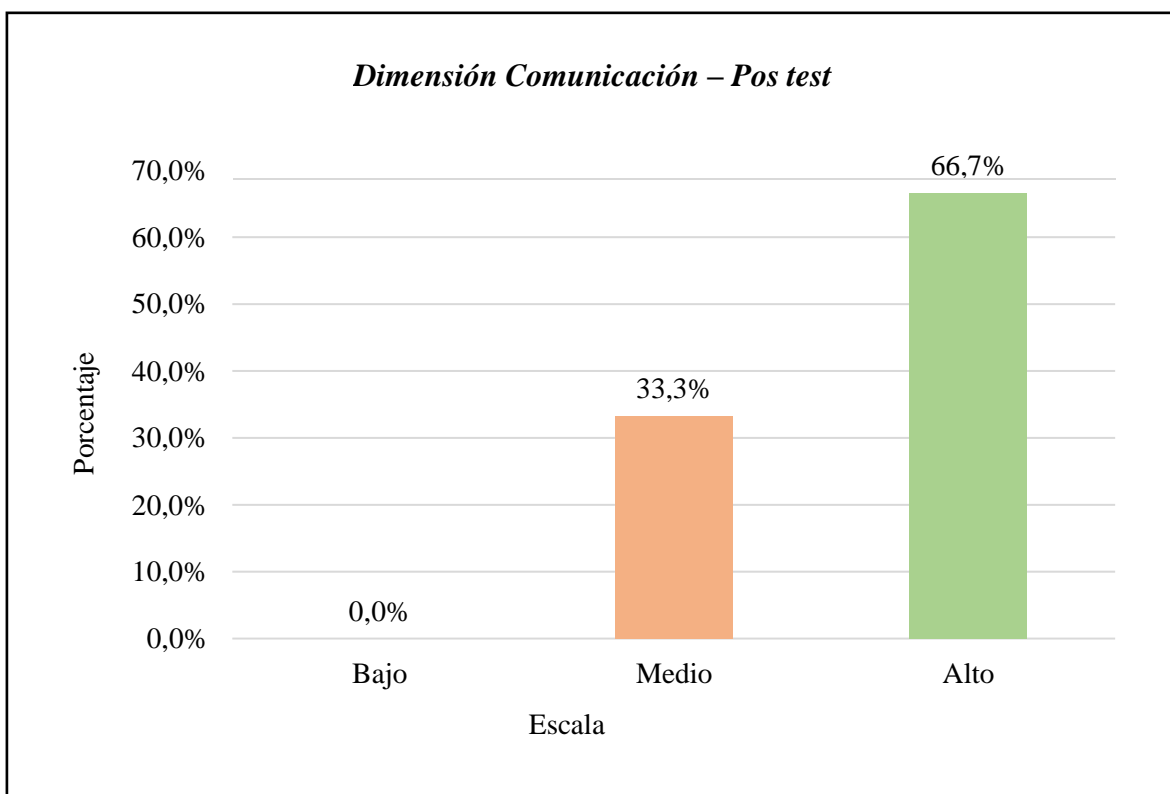


Figura 22. Dimensión Comunicación – Pos test

Se denota que el nivel de la comunicación en los colaboradores se ubicó en un nivel regular con un 33.3% y el 66.7% restante en un nivel alto, después de haberse aplicado el mencionado programa. En ese sentido, se apreció lo positivo que resultó el uso de los mencionados talleres.

Nota. Datos recolectados del cuestionario.

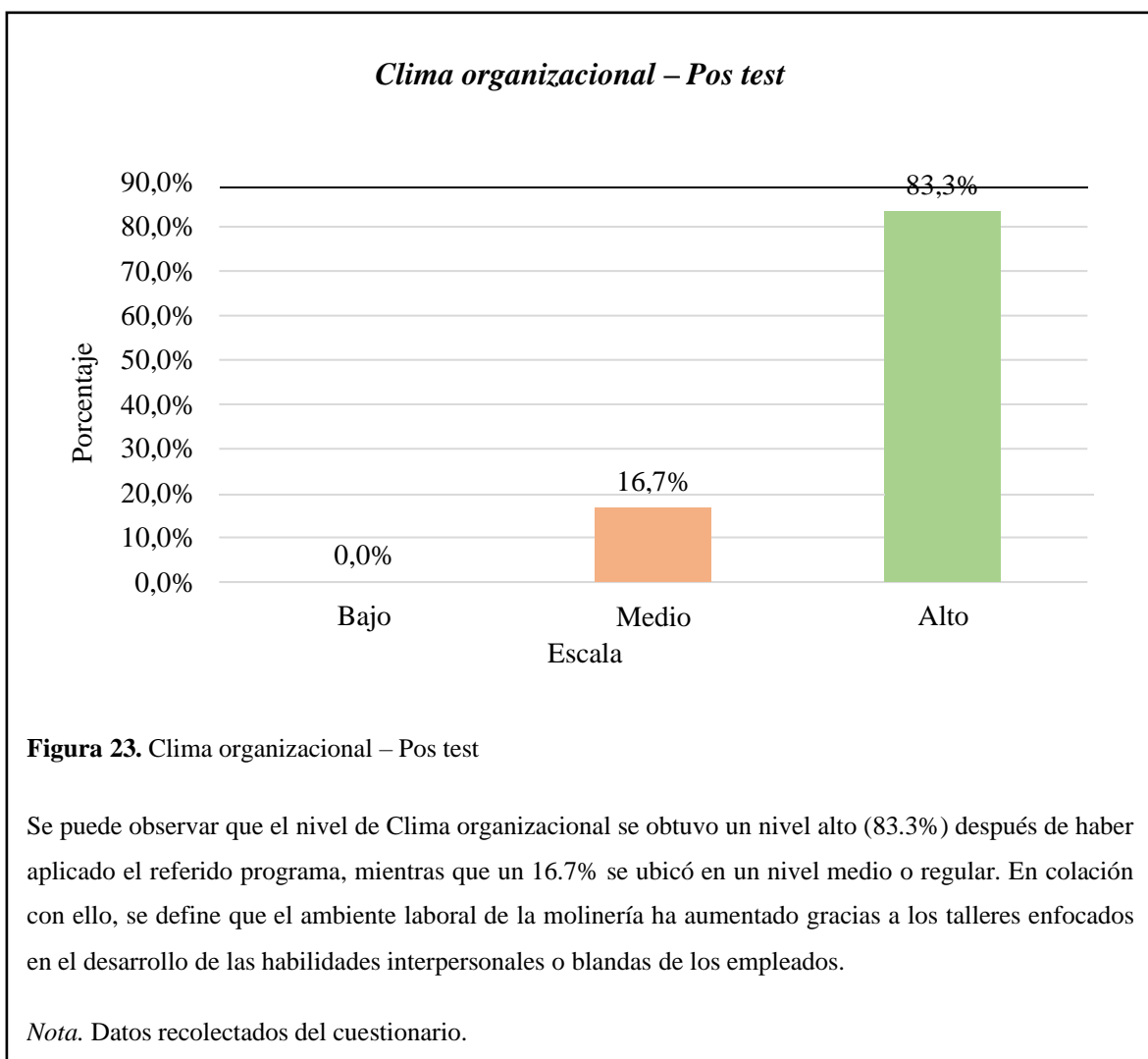
3.2.4. Resultado de la Variable Clima organizacional – Pos test

Tabla 33

Nivel de clima organizacional de la empresa Grupo RAM S.A.C. – Pos test

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0
Regular	10	80.5
Alto	30	4.9
Total	40	100.0

Nota. Datos recolectados del cuestionario.



Contraste de hipótesis de la investigación

H1 - El programa de estrategias basadas en habilidades blandas si mejora el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

Para probar la hipótesis planteada estadísticamente se utilizó la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas debido que las series tenían una distribución no paramétrica (no normal), la cual indicó si en efecto, se mejoró el clima organizacional luego de haber aplicado el programa de estrategias basadas en habilidades blandas, Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.

El número de la muestra, 45 colaboradores, es menor a 50 datos, entonces se visualizó lo indicado por el estadístico Shapiro-Wilk.

Tabla 34.

Prueba de normalidad a las series pre y pos test del clima organizacional

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pre-Clima Organizacional	,867	45	,001
Pos-Clima Organizacional	,758	45	,000

Nota. Datos procesados en SPSS

El valor de Sig. es menor a 0.05 en ambas series (pre = 0.01; pos = 0.00), se acepta la hipótesis alterna de que los datos no presentan una distribución normal:

Dado esos resultados se aplicó:

H0 = No hay diferencias entre el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2019, antes y después del programa de estrategias basadas en habilidades blandas.

Hi = Sí hay diferencias entre el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2019, antes y después del programa de estrategias basadas en habilidades blandas.

Tabla 35.

Prueba de hipótesis con Wilcoxon

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de las diferencias entre Pre_Clima_Organizacional y Pos_Clima_Organizacional es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Nota. Datos procesados en SPSS

De acuerdo con la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, se rechaza la hipótesis nula, por lo que se evidencia que sí hay diferencias entre el nivel del clima organizacional antes y después de aplicado el programa de estrategias basadas en habilidades blandas, lo confirma que la propuesta de estudio ha sido efectiva en la empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, 2019.

3.3. Discusión de Resultados

Los resultados de la investigación permitieron apreciar que, en un primer momento, en el pre test, el Clima organizacional en la molinería se encontró en un nivel bajo en 14.6%, regular en 80.5% y solo alto en un nivel 4.9%. A nivel de dimensiones, en lo que respecta a la Realización personal, se determinó que se situó en un nivel bajo con un 10%, medio en 70% y alto en 20%; mientras que en el Involucramiento personal el nivel fue bajo predominantemente en 97.5%, y medio en 2.5%; asimismo en la Supervisión, los resultados fueron un nivel bajo en 25%, medio en 45% y alto en 30%; y finalmente, la Comunicación resultó en un nivel bajo en 45%, medio en 52.5% y alto solo en 2.5%.

Estos resultados son similares a los de Anderson (2018), ya que en su investigación concluyó que los directivos de la compañía evidenciaron falencias con respecto a las habilidades gerenciales y de liderazgo por lo cual se puede inferir que los profesionales mencionados no son conscientes de su importancia, asimismo, los colaboradores no cuentan con un diálogo fluido y sin parámetros, lo cual perjudica el clima laboral de la empresa. Aunque difieren de los de Gutiérrez (2016) ya que en su tesis de manera general determinó que la mayoría de participantes muestra un nivel elevado de clima organizacional, por lo que

se instituye que la percepción del personal hacia la Entidad es positiva, teniendo un apropiado ambiente de labor para la ejecución de sus labores.

Lo primero puede ser explicado con lo hallado por Guarniz (2018) quien determinó que las compañías ofrezcan un valor agregado mediante sesiones de trabajo con el fin de potencializar estas áreas. En efecto, tras la aplicación de las habilidades blandas se halló que los niveles bajos tanto a nivel de variable como de dimensión se evidenció un avance alto que permite cerrar la brecha conforme a lo expuesto por el mercado.

Frente a los resultados se esbozó una propuesta que incluía talleres de soft skills con el propósito de fortalecer el ambiente laboral, conteniendo un total de 36 horas hábiles, en las cuales se pudo determinar y reforzar las habilidades interpersonales presentes en los colaboradores de la referenciada compañía, cada una de estas habilidades tratadas en una unidad diferente dentro de las cuales se desarrollaron sub unidades. En la primera unidad se impartieron talleres de influencia, comunicación y gestión de conflictos, en la segunda solución de problemas y en la tercera unidad cuatro subunidades: escucha y empatía, gestión del tiempo, manejo de estrés y trabajo en equipo.

Así, Guarniz (2018) concluyó que es necesario la elaboración de programas que engloben talleres enfocados en el reforzamiento y desarrollo de las habilidades blandas o también conocidas como habilidades interpersonales con la finalidad de perfeccionar la gestión del talento humano dentro de las compañías que más los necesiten, aunado a ello, se logrará tener un mejor control y verificación del cumplimiento de objetivos en cada sector de la empresa mencionada. He ahí la importancia de contar con competencias y habilidades blandas para hacer frente a los constantes cambios del mundo globalizado, por lo que, en el mundo empresarial, programas de este tipo fortalecen la labor de los trabajadores y un mejor clima organizacional y producción.

Luego de aplicada la propuesta diseñada, los resultados del pos test indicaron que el clima dentro de la organización mencionada mejoró, dado que, se ubicó en un nivel regular con un 80.5% y con un 4.9% de nivel alto. En lo que respecta a las dimensiones, la Realización personal pasó a tener un nivel medio en 20% y alto en 80%; el Involucramiento personal se encontró en un nivel medio con un 26.7% y alto en 73.3%; mientras que la Supervisión, pasó a tener un nivel medio en 23.3% y alto en 76.7% y la dimensión Comunicación un nivel medio en 33.3% y alto en 66.7%.

La mejora encontrada se alinea a los resultados de Cabanillas (2017), pues en su investigación concluye que, al inicio los padres de familia mostraron un nivel bajo con respecto a sus habilidades interpersonales, sin embargo, después de la intervención del programa de talleres se logró evidenciar una gran mejoría (85%) puesto que hubo una mejor predisposición para elaborar de planes productivos y beneficiosos para la entidad. También a los de Fragoso et al. (2020), quienes elaboraron un estudio con la finalidad de precisar la influencia de las HB sobre los sujetos que se tenían puestos gerenciales en una empresa concluyó que el uso de las competencias blandas son el elemento principal para poder potencializar a los colaboradores desarrollando satisfacción general manteniendo la armonía y minimizando crisis. En efecto el autor demuestra que el rol de la gerencia presenta carencia de habilidades blandas por lo que ningún puesto contaba con lo solicitado, no obstante, la gerencia de mantenimiento obtuvo indicadores altos.

Por eso Cubas y Condor (2019) ejecutaron un estudio con la intención de implementar talleres con estrategias enfocadas en reforzar las habilidades blandas para mejorar el ambiente laboral en un centro de salud en la provincia de Hualgayoc en una población de 41 colaboradores, donde concluyó que las habilidades blandas mejoran el clima laboral teniendo en consideración el trabajo motivacional y liderazgo.

3.4. Aporte científico

TALLER DE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. DATOS GENERALES

Programa: “Taller Habilidades Blandas”

Horas lectivas: 36 horas

II. COMPETENCIAS A ALCANZAR

Tras culminado el curso taller de “Habilidades Blandas” en la empresa Molinerías Grupo RAM SAC., los colaboradores de la misma serán capaces de:

- Identificar y potenciar sus habilidades sociales
- Identificar y potenciar sus habilidades de pensamiento
- Identificar y potenciar sus habilidades de negociación

III. ESTRUCTURA DE CONTENIDOS

3.1. Unidad I: Habilidades Sociales

Tabla 36.

Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad I: Influencia

Sub Unidad I:	Influencia	
Dirigido a:	Trabajadores de la empresa Grupo RAM SAC.	
Fecha:	06/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	03:00pm-05:00pm
	Práctica (2 horas)	05:30pm-07:30pm

Objetivo:	Generar hábitos que permitan explotar nuevas ideas y pensar de manera diferente			
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas			
Temario:	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la inspiración? ¿Es necesario inspirar a todos a nuestro alrededor? • Factores que influyen en la exploración de ideas • Facilitadores del pensamiento diferenciado • Características comunes en personas que inspiran 			
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia • Comunicar el objetivo de la ponencia • El ponente expone el temario • Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto. • Exposición de los trabajos por parte de los asistentes. • Análisis del tema realizado. 			
Recursos y Presupuesto:				
	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe break	S/ 3.00	41	S/123.00

Tabla 37.

Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad II: Comunicación

Sub Unidad II:	Comunicación	
Fecha:	07/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	08:30am-10:30am
	Práctica (2 horas)	11:00am-01:00pm
Objetivo:	Desarrollar una buena comunicación tanto verbal como corporal	
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas	
<p>Temario:</p> <p>El proceso de la Comunicación Interpersonal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elementos. - Tipos. - Formas distorsionadas. <p>Técnicas para mejorar las comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios. - Correcto uso del lenguaje verbal y no verbal. - Escucha activa. 		
<p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia • Comunicar el objetivo de la ponencia • El ponente expone el temario • Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto. • Exposición de los trabajos por parte de los asistentes. • Análisis del tema realizado. 		

Recursos y Presupuesto:			
Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
Manual de temario			
Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
Lapiceros, lápiz y borrador			
Coffee break	S/ 3.00	41	S/123.00

Tabla 38.

*Estructura de contenidos de la Unidad I: Habilidades Sociales – Sub Unidad III:
Gestión de conflictos*

Sub Unidad III:	Gestión de conflictos	
Fecha:	13/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	03:00pm-05:00pm
	Práctica (2 horas)	05:30pm-07:30pm
Objetivo:	Desarrollar hábitos que permitan manejar situaciones conflictivas desde un punto de vista intermedio.	
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas	
<p>Temario:</p> <p>Manejo de Conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuentes. - Filtros - Enfoques, manejo de críticas, empatía, peticiones. 		
<p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia 		

- Fomentar un ambiente grato durante la ponencia
- Comunicar el objetivo de la ponencia
- El ponente expone el temario
- Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto.
- Exposición de los trabajos por parte de los asistentes.
- Análisis del tema realizado.

Recursos y Presupuesto:

Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
Manual de temario			
Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
Lapiceros, lápiz y borrador			
Coffee break	S/ 3.00	41	S/123.00

3.2. Unidad II: Habilidades de pensamiento

Tabla 39.

Estructura de contenidos de la Unidad II: Habilidades de pensamiento – Sub Unidad I: Solución de problemas

Sub Unidad I:	Solución de problemas	
Dirigido a:	Trabajadores de la empresa Grupo RAM SAC.	
Fecha:	14/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	08:30am-10:30am
	Práctica (2 horas)	11:00am-01:00pm
Objetivo:	Fomentar la resolución de los problemas a partir de perspectivas variadas, sin descarte de opiniones, dando lugar y apertura a las personas.	

Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas			
<p>Temario teórico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la creatividad? • Factores que influyen en el proceso y pensamiento creativo <ul style="list-style-type: none"> - Inhibidores de la creatividad - Facilitadores de creatividad individual y en equipo - Características de los creativos <p>Temario práctico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinación del talento creativo • Métodos de desarrollo de la creatividad • Implementación Personal creativa 				
<p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia • Comunicar el objetivo de la ponencia • El ponente expone el temario • Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto. • Exposición de los trabajos por parte de los asistentes. - Análisis del tema realizado. 				
Recursos y Presupuesto:				
	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe break	S/ 3.00	41	S/123.00

3.3. Unidad III: Habilidades de negociación

Tabla 40.

Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad

I: Escucha y empatía

Sub Unidad I:	Escucha y empatía	
Dirigido a:	Trabajadores de la empresa Grupo RAM SAC.	
Fecha:	20/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	03:00pm-05:00pm
	Práctica (2 horas)	05:30pm-07:30pm
Objetivo:	Desarrollar hábitos que permitan explotar nuevas ideas y pensar de manera diferente	
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas	
Temario:	<p>Escuchar y observar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leer el lenguaje corporal - Centrarse en el que habla - Mostrar interés <p>Aclarar el sentido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer preguntas abiertas - Usar perífrasis - Reacciones/emociones <p>Interpretar el comportamiento</p>	
Desarrollo:	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia 	

- Comunicar el objetivo de la ponencia
- El ponente expone el temario
- Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto.
- Exposición de los trabajos por parte de los asistentes.
- Análisis del tema realizado.

Recursos y Presupuesto:

Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
Manual de temario			
Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
Lapiceros, lápiz y borrador			
Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00

Tabla 41.

Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad II: Gestión del tiempo

Sub Unidad II:	Gestión del tiempo	
Fecha:	21/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	08:30am-10:30am
	Práctica (2 horas)	11:00am-01:00pm
Objetivo:	Coadyuvar a la generación de hábitos de optimización del tiempo	
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas	
Temario:	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo del Tiempo • Reglas de programación del tiempo 	

<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de hábitos • Qué y cómo delegar • Eficacia en la gestión de la información 																				
<p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia • Comunicar el objetivo de la ponencia • El ponente expone el temario • Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto. • Exposición de los trabajos por parte de los asistentes. • Análisis del tema realizado. 																				
<p style="text-align: center;">Recursos y Presupuesto:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Recurso</th> <th style="text-align: center;">Costo unitario</th> <th style="text-align: center;">Cantidad</th> <th style="text-align: center;">Sub total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manual de temario</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Libreta de anotaciones</td> <td style="text-align: center;">S/ 5.00</td> <td style="text-align: center;">41</td> <td style="text-align: center;">S/205.00</td> </tr> <tr> <td>Lapiceros, lápiz y borrador</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Coffee break</td> <td style="text-align: center;">S/ 3.00</td> <td style="text-align: center;">41</td> <td style="text-align: center;">S/123.00</td> </tr> </tbody> </table>	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total	Manual de temario				Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00	Lapiceros, lápiz y borrador				Coffee break	S/ 3.00	41	S/123.00
Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total																	
Manual de temario																				
Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00																	
Lapiceros, lápiz y borrador																				
Coffee break	S/ 3.00	41	S/123.00																	

Tabla 42.

Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad III: Manejo de estrés

Sub Unidad III:	Manejo de estrés	
Fecha:	27/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	03:00pm-05:00pm
	Práctica (2 horas)	05:30pm-07:30pm

Objetivo:	Brindar metodologías para el manejo del estrés			
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas			
Temario:				
<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es el estrés? - ¿Qué cosas pueden estresarnos? - Efectos del estrés negativo - Haciendo frente a situaciones de estrés - Técnicas de ayuda para el manejo del estrés 				
Desarrollo:				
<ul style="list-style-type: none"> - Agradecer los participantes por la asistencia - Fomentar un ambiente grato durante la ponencia - Comunicar el objetivo de la ponencia - El ponente expone el temario - Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto. - Exposición de los trabajos por parte de los asistentes. - Análisis del tema realizado. 				
Recursos y Presupuesto:				
	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00

Tabla 43.

Estructura de contenidos de la Unidad III: Habilidades de negociación – Sub unidad IV: Trabajo en equipo

Sub Unidad IV:	Trabajo en equipo	
Fecha:	28/09/2019	
Horas lectivas:	Teoría (2 horas)	08:30am-10:30am
	Práctica (2 horas)	11:00am-01:00pm
Objetivo:	Brindar pautas para el buen trabajo en equipo	
Responsable:	Ponente especialista en Habilidades Blandas	
<p>Temario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un equipo? “Equipo v/s Grupo” • Tipos de Equipos, Liderazgo y Estructura, Formación. • Estrategias de Motivación. • Planificación y Organización de Reuniones productivas de Trabajo • Diagnóstico de los equipos actuales. • Lenguaje corporal y verbal, competencias conductuales. <p>Temario práctico:</p> <p>1. El equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roles y funciones. • Interdependencia. • Las cinco C de un equipo. • Conectividad. • Parámetros de alto desempeño. 		
<p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agradecer los participantes por la asistencia • Fomentar un ambiente grato durante la ponencia 		

- Comunicar el objetivo de la ponencia
 - El ponente expone el temario
 - Agrupar grupos de trabajo para elaborar un mapa mental de lo expuesto.
 - Exposición de los trabajos por parte de los asistentes.
- Análisis del tema realizado.

Recursos y Presupuesto:

Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
Manual de temario			
Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
Lapiceros, lápiz y borrador			
Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00

IV. PLAN DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Tabla 44.

Plan de aplicación de la propuesta

Unidad	Sub Unidad	Fecha	Horas teóricas	Horas prácticas
Unidad I: Habilidades Sociales	Sub Unidad I: Influencia	06/09/2019	2 horas: 03:00pm- 05:00pm	2 horas: 05:30pm- 07:30pm
	Sub Unidad II: Comunicación	07/09/2019	2 horas: 08:30am- 10:30am	2 horas: 11:00am- 01:00pm
	Sub Unidad III: Gestión de conflictos	13/09/2019	2 horas: 03:00pm- 05:00pm	2 horas: 05:30pm- 07:30pm
Unidad II: Habilidades de pensamiento	Sub Unidad I: Solución de problemas	14/09/2019	2 horas: 08:30am- 10:30am	2 horas: 11:00am- 01:00pm
Unidad III: Habilidades de negociación	Sub Unidad I: Escucha y empatía	20/09/2019	2 horas: 03:00pm- 05:00pm	2 horas: 05:30pm- 07:30pm
	Sub Unidad II: Gestión del tiempo	21/09/2019	2 horas: 08:30am- 10:30am	2 horas: 11:00am- 01:00pm
	Sub Unidad III: Manejo de estrés	27/09/2019	2 horas: 03:00pm- 05:00pm	2 horas: 05:30pm- 07:30pm
	Sub Unidad IV: Trabajo en equipo	28/09/2019	2 horas: 08:30am- 10:30am	2 horas: 11:00am- 01:00pm

V. RECURSOS Y PRESUPUESTO GENERAL

Tabla 45.

Recursos y presupuesto de la Unidad I: Habilidades sociales

Unidad I: Habilidades sociales				
Sub Unidad	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
Influencia	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
	Manual de temario			
Comunicación	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
	Manual de temario			
Gestión de conflictos	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
Sub total, Unidad I				S/984.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 46.

Recursos y presupuesto de la Unidad II: Habilidades de pensamiento

Unidad II: Habilidades de pensamiento				
Sub Unidad	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
Solución de problemas	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
Sub total, Unidad II				S/328.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 47.*Recursos y presupuesto de la Unidad II: Habilidades de negociación*

Unidad III: Habilidades de negociación				
Sub Unidad	Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
	Manual de temario			
Escucha y empatía	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
	Manual de temario			
Gestión del tiempo	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
	Manual de temario			
Manejo de estrés	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
	Manual de temario			
Trabajo en equipo	Libreta de anotaciones	S/ 5.00	41	S/205.00
	Lapiceros, lápiz y borrador			
	Coffe breack	S/ 3.00	41	S/123.00
Sub total, Unidad II				S/1 312.00

Nota. Elaboración propia**Tabla 48.***Recursos y presupuesto de la capacitación*

Recurso	Costo unitario	Cantidad	Sub total
Salario del ponente	S/1 500.00	1	S/1 500.00
Pizarra	S/119.90	1	S/119.90
Plumones	S/7.30	3	S/21.90
Mota	S/5.70	1	S/ 5.70
Proyector	S/248.90	1	S/248.90
Laptop	S/1 799.00	1	S/1 799.00
Sub total, capacitación			S/3 695.40

Nota. Elaboración propia

Tabla 49.

Recurso y presupuesto general

Recurso	Sub total
Unidad I: Habilidades sociales	S/984.00
Unidad II: Habilidades de pensamiento	S/328.00
Unidad III: Habilidades de negociación	S/1 312.00
Capacitación	S/3 695.40
Total, presupuesto general	S/6 319.40

Nota. Elaboración propia

VI. FINANCIAMIENTO

El costo de la propuesta es financiado por la empresa por ser la principal beneficiaria de los resultados de la misma.

VII. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

Previo a la implementación de la propuesta, la empresa percibía un ingreso promedio mensual de aproximadamente S/. 75,890.00, sin embargo, tras la implementación de la propuesta sus ingresos registraron un ligero incremento del 12%, pasando a percibir un ingreso de S/. 84,996.80 nuevos soles. Ello debido a que con los talleres aplicados se tuvo un impacto sobre indirecto la productividad de cada uno de los colaboradores, mismo que en sintonía, derivó en mejores resultados económicos para la empresa. Entonces, la variación de los ingresos representa el beneficio derivado de la intervención (la propuesta), la cual es:

$$\text{Beneficio} = \text{S/. } 84,996.80 - \text{S/. } 75,890.00 = \text{S/. } 9,106.80$$

$$\text{Relación} \quad \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{\text{S/. } 9,106.80}{\text{S/. } 6,319.40} = \boxed{\text{S/. } 1.44}$$

Con tales datos, se puede decir que por cada sol invertido en esta propuesta, se obtuvo un beneficio económico de corto plazo de S/.1.44, es decir, el haber llevado a cabo la propuesta fue beneficio para la empresa tanto a nivel de clima organizacional como en términos económicos.

VIII. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

CONTROL DE ASISTENCIA
MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE

Tema:						
Instructor:						
Hora de inicio:				Fecha:		
Hora de término:				Lugar:		
N°	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	RECIBIÓ MATERIAL	FIRMA	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	RECIBIÓ MATERIAL	FIRMA	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						

Comentarios:

Firma del instructor

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

Estimado, por favor responder con la mayor sinceridad los siguientes cuestionamientos respecto al programa de talleres de “Habilidades Blandas” para mejorar el clima organizacional en la empresa Molinerías Grupo RAM SAC.

Sobre el contenido del programa:	SI	NO
¿Los objetivos de los talleres fueron claros?		
¿Los objetivos de los talleres respondieron a tus necesidades de capacitación?		
¿En los talleres brindados ha adquirido conocimientos nuevos y relevantes?		
¿Lo aprendido en los talleres le es útil en su puesto de trabajo?		

Sobre la metodología y logística	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo calificaría la forma en la que se ejecutaron los talleres?				
¿Cómo calificaría el material de trabajo brindado?				
¿Cómo calificaría la gestión del tiempo asignado a las actividades de los talleres?				
¿Cómo calificaría las instalaciones del lugar asignado para el programa?				

Indique entre el 1 al 5 (donde 1 = Nada y 5 = Totalmente), ¿Cuán útil han sido los siguientes temas tratados en los talleres, para la mejora del clima organizacional en la empresa:

Temas	1	2	3	4	5
Influencia					
Comunicación					
Gestión de conflictos					
Solución de problemas					
Escucha y empatía					
Gestión del tiempo					
Manejo de estrés					

Trabajo en equipo					
-------------------	--	--	--	--	--

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Los resultados de la indagación posibilitaron formular las siguientes recapitulaciones:

En el primer objetivo específico Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque, en el pre test, el Clima organizacional se encontró en un nivel bajo en 14.6%, regular en 80.5% y solo alto en un nivel 4.9%. A nivel de dimensiones en la dimensión Realización personal ésta se encontró en un nivel bajo en 10%, medio en 70% y alto en 20%; mientras que en la dimensión Involucramiento personal el nivel fue bajo predominantemente en 97.5%, y medio en 2.5%; asimismo en la tercera dimensión Supervisión, los resultados fueron un nivel bajo en 25%, medio en 45% y alto en 30%; y en la cuarta dimensión Comunicación, resultó en un nivel bajo en 45%, medio en 52.5% y alto solo en 2.5%.

En el segundo objetivo específico se concluyó que el diseño de la propuesta de taller de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional que contó con un total de 36 horas para determinar y fortalecer las habilidades interpersonales, de pensamiento y negociación de los operadores del grupo RAM S.A.C., cada una de estas habilidades tratadas en una unidad diferente dentro de las cuales se desarrollaron sub unidades. En la primera unidad se impartieron talleres de influencia, comunicación y gestión de conflictos, en la segunda solución de problemas y en la tercera unidad cuatro subunidades: escucha y empatía, gestión del tiempo, manejo de estrés y trabajo en equipo.

Finalmente, luego de aplicada la propuesta diseñada, los resultados del pos test concluyeron que el Clima organizacional en la mencionada entidad se elevó a un nivel regular en 80.5% y alto en 4.9%. En lo que respecta a las dimensiones, la Realización personal pasó a tener un nivel medio en 20% y alto en 80%; el Involucramiento personal un nivel medio en 26.7% y alto en 73.3%; mientras que la Supervisión pasó a tener un nivel medio en 23.3% y alto en 76.7% y, finalmente, la Comunicación un nivel medio en 33.3% y alto en 66.7%.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda motivar e impulsar el desarrollo de indagaciones referentes a la temática de las habilidades blandas, pero enfocándose desde una visión multidisciplinaria y con otros enfoques metodológicos para de ese modo ampliar la visión de su aplicabilidad en empresas de este sector.

Se recomienda también, vincular las estrategias de Habilidades Blandas a programas de motivación laboral, pues ello impulsaría aún más la mejora no solo del entorno laboral, sino del desempeño del trabajador y con ello la productividad. Es cierto que esto conlleva recursos de tiempo y dinero, pero su impacto crea una conducta de autoaprendizaje.

Asimismo, se recomienda en la gestión de recursos humanos incorporar tanto clientes internos como externos, dado que es una herramienta estratégica que constituye una ventaja competitiva empresarial que beneficia al éxito organizacional pues si existe una buena gestión del talento humano esto contribuirá a una armonía laboral para concentrarse en los objetivos.

REFERENCIAS

- Albornoz, L., Fernández, A., & Betancur, C. (2020). *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia. Reflexiones en torno a la formación, gestión educativa y la investigación*. Bogotá, D. C: Colección Ciencias Militares - CCM. https://www.researchgate.net/profile/Andres-Fernandez-Osorio/publication/342882107_Practica_pedagogica_en_el_Ejercito_Nacional_de_Colombia_Reflexiones_en_torno_a_la_formacion_gestion_educativa_y_la_investigacion/links/5f111fd692851c1eff18357a/Practica-ped
- Alomoto, I., & Ordoñez, K. (2021). *Teoría de las habilidades sociales en los adolescentes*. Ecuador: Repositorio Institucional de la universidad Central del Ecuador. http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/22968/3/T-UCE-PEO-ALOMOTO_ORDO%c3%91EZ.pdf
- Alvarado, M. (2020). *Plan de capacitación para mejorar habilidades blandas en los trabajadores de una empresa de servicios gastronómicos*. Piura: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61285/Alvarado_ZMAT-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Álvarez, S., Vasconcelos, K., & Monge, K. (2017). Propuesta de capacitación y desarrollo empresarial, para la producción y comercialización de cultivos como el plátano, en comunidades alejadas en la zona atlántica de limón, Costa Rica (ETAPA-1, 2017-2018). *Revista científica Monfrague*, 8(1), 64-81. <http://www.unex.es/eweb/monfragueresilente>
- Arevalo, J., & Estrada, H. (2017). *La toma de decisiones. Una revisión del tema*. Venezuela: Repositorio de la Universidad de Simón Bolívar. https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2824/Cap_8_TomadaDecisiones.pdf?sequence=12&isAllowed=y
- Arias, R., & Espinoza, S. (2020). Gestión del conflicto en las parroquias ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 267-274. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-267.pdf>

- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & Lopez, D. (2021). The importance of the strategic diagnostic in organizations. *Economicas CUC*, 42(2), 243-254.
- Barria, J., Postigo, A., Perez, R., Cuesta, M., & Garcia, E. (2021). Evaluacion de clima organizacional: propiedades psicometricas del ECALS. *Anales de psicologia*, 37(1), 168-177. https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v37n1/es_1695-2294-ap-37-01-168.pdf
- Becerra, M. (2021). La comunicacion estrategica para las industrias. *Ciencias Admistrativas*, 1(17). http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382021000100044&lang=es
- Botke et al. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.04.001>
- Bravo, N. (2022). *Estres laboral y clima organizacional en los trabajadores de una empresa textil*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78234/Bravo_PNZ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, S., Esparza, Ó., & Riosvelazco, L. (2020). Diseños preexperimentales y cuasiexperimentales aplicados a las ciencias sociales y la educación. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 2(2), 167-178.
- Chicama, B. (2018). *Programa de habilidades sociales para mejorar el clima laboral en la institucion educativa particular*. Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31781/chicama_gb.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cordero, A., Córdova, N., Moreira, M., & Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del Conocimiento*, 5(5), 41-63. doi:10.23857/pc.v5i5.1399

- Cuba, D. (2020). *Conflicitos laborales del servidor civil*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46036/Cuba_PDJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cubas, M., & Condor, M. (2019). *Estrategias basadas en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en la unidad ejecutora de salud*. Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56679/Cubas_DFM-C%20c3%b3ndor_HMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espín, D. (2020). *Clima organizacional y estrés laboral en el Gad Municipal Santiago de Pilláro*. Ambato: Repositorio Institucional Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31025/1/1803822996%20Doryan%20Joel%20Esp%20c3%adn%20Torres.pdf>
- Esteban, N. (2018). Tipos de investigación. *Repositorio institucional - USDG*, 1-4. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Fragoso, A., Martínez, L., & Elías, A. (2020). Intervención organizacional por competencias profesionales en una empresa de proveeduría de calzado dentro del estado de Guanajuato. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), 1-30. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.819>
- García, J., Duran, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccanica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657
- Guarniz, Z. (2018). *Las habilidades blandas como eje fundamental en la gestión del talento humano en la Empresa Molinerías del Sur*. Ecuador: Repositorio universidad técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/132153163/2952>

- Guerra-Báez, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educativa*, 23, 1-11. doi:<https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Huamani, C. (2021). *Satisfacción laboral y Desempeño laboral de los colaboradores de una empresa*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad de las Américas. <http://190.119.244.198/bitstream/handle/upa/1617/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20DE%20BACHILLER%20CESAR%20HUAMANI%20AL%20100%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Isern, C. (2021). *Programa de habilidades blandas para fortalecer el clima organizacional en una empresa retail*. Pimental: Repositorio Institucional de la Universidad Sede Sapientae. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8639/Isern%20Paz%20c%20Carmen%20Astrid%20Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jara, G. (2020). *Programa de habilidades blandas para mejorar el clima laboral en los colaboradores del Dac Afervitel*. Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/51062/Jara_FG%20-%20Vargas_OWK-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Karaca, N., Uzun, H., & Metin, S. (2020). The relationship between the motor creativity and peer play behavior of preschool children and the factor affecting this relationship. *Thinking skills and creativity*, 38. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100716>
- Lazcano, E. (30 de marzo de 2020). *Una teoría sobre la influencia en las personas*. <https://www.eduardolazcano.com/una-teoria-sobre-la-influencia-en-las-personas/>
- López, E., García, L., & Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

- Lund, M., & Aballay, L. (2020). Promoviendo el desarrollo de habilidades blandas en entornos distribuidos y colaborativos: una estrategia de enseñanza- aprendizaje en tiempos de pandemia. *SAEI, Simposio Argentino de Educación en Informática*, 1(1), 50-63.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/116616/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marreo, O., Mohamed, R., & Xifra, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5, 1-18. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Morales, O. (2021). *Habilidades blandas como estrategia para mejorar la comunicacion organizacional en los colaboradores de la gerencia regional de educacion*. Pimentel: Repositorio Institucional de la Unisersidad Sede Sapientae.
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8696/Morales%20Farr%20Orlando%20Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orbegoso, F. (2018). *Comunicacion interna y percepcion de la organizacion de los trabajadores (Tesis doctoral)*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad San Martin de Porres.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8326/ORBEGOSO_FF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Otoya, C., & Poquioma, M. (2020). *Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la gerencia de recursos humanos de la municipalidad*. Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47390/Otoya_GCNPoquioma_ZMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Parra, M., Duran, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Valenzuela, I., Payares, K., . . . Ramirez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21-33.
<http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>

- Parraguez, I. (2019). *El involucramiento laboral en el siglo XXI*. Chiclayo : Repositorio Institucional de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Piedra, M. (2020). *Comunicacion organizacion y la motivacion laboral*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/3541/M-COMP-T030_41117346_M%20%20%20PIEDRA%20AMAYA%20MARITZA%20GRA CIELA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pimienta, J., & De la Orden, A. (2017). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Pearson.
- Renteria, E. (2021). *Influencia del estres en el rendimiento de los colaboradores de la financiera*. Chiclayo: Repositorio Institucional de la Universidad Santo Toribio de MOgrovejo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3794/1/TL_RenteriaPortillaEnzoR enato.pdf
- Rodriguez, Y. (2020). *Estrategias de fortalecimiento en habilidades blandas en el nivel directorio*. Colombia: Repositorio Institucional de la Universidad de Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37045/EdwardAlejandroJuradoAlba%C3%B1il2020.pdf?sequence>
- Sabogal, Y., Romero, L., & Rincon, J. (2021). *Estrategias de reconocimiento desde la motivacion en los colaboradores de la Universidad Cooperativa de Colombia*. Colombia: Repositorio Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35045/6/2021_estrategias_rec onocimiento_covid.pdf
- Soler, A. (2020). *La importancia*. Bogota: Repositorio Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37806/SolerPrietoAlisonVanessa2021.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tseng, H., Yi, X., & Yeh, H.-T. (2019). Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-

- regulation, motivation, and social skill. *Computers in Human Behavior*, 95, 179-186.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.035>
- Uribe, J., Jimenez, K., Vargas, J., Castro, D., Basualdo, M., & Geraldo, L. (2021). El trabajo remoto y la gestion de las emociones. *Revista Industrial Data*, 24(1), 179-199.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n1/1810-9993-idata-24-01-179.pdf>
- Variás, I. (2021). Estrategias de pensamiento creativo. *Revista Innova Educacion*, 4(1), 40-50. doi:: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.01.003>
- Vargas, C. (2020). *Habilidades blandas para mejorar la convivencia escolar en estudiantes de sexto grado de la Institucion Educativa Telmo Hoyle*. Lima: Repositorio Institucional de la Universidad Cesar Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46559/Vargas_LCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vasquez, S. (2021). Estrategias del pensamiento creativo. 3(4), 111-122.
<https://revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/385/364>
- Wilchez, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia [Tesis de Maestría]*. Bogotá: Repositorio Institucional Universidad Externado de Colombia.
https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/1521/DNA-spa-2018-Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_del_trabajador_en_la_empresa_Mineria_Texas_Colombia?sequence=1&isAllowed=y
- Zuo et al. (2017). Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 25(3), 425-442. doi:<https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0016>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

OBEJTIVO: Recolectar información respecto a las Habilidades Blandas con la población de la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

INSTRUCCIONES: Marque con un “x” la alternativa que crea conveniente, considerando lo siguiente:

TA: Total Acuerdo

A: Acuerdo

I: Indiferente

D: Desacuerdo

TD: Total Desacuerdo

ÍTEMS	TA	A	I	D	TD
¿Considera usted que en su grupo de trabajo hay personas que inspira a todos a su alrededor para explotar nuevas ideas y pensar de manera diferente?					
Considera usted que en su área de trabajo se expresan ideas con claridad, ¿respetando sus derechos y de los demás?					
¿Considera usted, que cuando habla lo hace oportunamente y se expresa de forma continua y fluida?					
¿En grupo, doy mi punto vista sobre el tema, aunque no sea igual al de los demás?					
¿Expreso con mayor facilidad mi enojo por un medio de comunicación indirecto a mis compañeros de trabajo que de manera personal?					
¿Ante una situación conflictiva prefiere un punto medio antes que buscar una situación completamente satisfactoria?					

¿Considera que sus compañeros de trabajo al sugerir soluciones lo sustentan claramente con información comprobable?					
¿Cree usted que en su entorno laboral es importante escuchar a los demás y transmitir interés por solucionar los problemas que tengan?					
¿Es de las personas que organiza sus actividades laborales diarias de acuerdo a su grado de importancia y relevancia?					
¿Sus compañeros de trabajo se caracterizan por planificar todas sus actividades?					
¿Todos los miembros de su equipo de trabajo disminuyen los plazos de entrega de tareas para evitar retrasos de otras actividades laborales?					
¿Está convencido de que sus compañeros sufren de estrés laboral?					
¿Cree que, aunque su equipo de trabajo traté de manejar el estrés por sí mismo no es suficiente?					
¿Los objetivos del equipo son claros y son aceptados por todos?					
¿Prefiero abstenerme de criticar aquellas propuestas de los compañeros con los que trabajo?					
¿Los miembros del equipo expresan los conflictos de forma abierta y discutiendo las diferencias?					
¿Considera usted que puede sobre ponerse ante alguna frustración de trabajo inmediatamente?					
¿Intento tener pensamientos positivos, aunque me sienta mal?					

CUESTIONARIO PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Recolectar información respecto al Clima Organizacional con la población de la Empresa Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.

INSTRUCCIONES: Marque con un “x” la alternativa que crea conveniente, considerando lo siguiente:

N: Nunca

RV: Rara vez

AV: Alguna vez

CS: Casi Siempre

S: Siempre

ÍTEMS	S	CS	AV	RV	N
¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?					
¿Cada colaborador se considera factor clave para el éxito de la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?					
¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					

¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					
¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Instrumentos de validación

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Juan Amilcar Villanueva Calderon
PROFESIÓN		Lic. Administración
ESPECIALIDAD		Maestría en Administración de Negocios
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)		05 años
CARGO		DIC-USS- Coordinador de PPP- FOCEN
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Juan Guerrero Alarcón	
ESPECIALIDAD	Escuela de Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	Objetivo general	
	Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores.	
	Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.	
Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.		
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		

Figura 24. Validación del Experto 1 (parte 1)

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 13 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. El cuestionario está conformado bajo la escala de Likert con las siguientes alternativas:</p> <p>1.Nunguno o Nunca 2.Poco 3.Regular o Algo 4.Mucho 5.Todo o Siempre</p>
Realización personal	
1. ¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Involucramiento personal	
5. ¿Cada colaborador se considera factor clave	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

Figura 25. Validación del Experto 1 (parte 2)

para el éxito de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	_____
6. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Supervisión	
7. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
9. ¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Comunicación	
11. ¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
12. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

Figura 26. Validación del Experto 1 (parte 3)

en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	
13. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA (X) TD () SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>13</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	<i>Los Items se justiprecian para su medición.</i>
3. OBSERVACIONES	



 JUEZ - EXPERTO
Juan A. Villanueva Calderón
 MIEMBRO HONORARIO DEL ITCYR
 RES. CIP. 137364
 DNI: 41400923

Figura 27. Validación del Experto 1 (parte 4)

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>José William Córdova Chirino</i>
	PROFESIÓN	<i>ADMINISTRACIÓN</i>
	ESPECIALIDAD	<i>ADMINISTRACIÓN</i>
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	<i>05</i>
	CARGO	<i>DTC</i>
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Juan Guerrero Alarcón	
ESPECIALIDAD	Escuela de Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	Objetivo general	
	Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores.	
	Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.	
	Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "7A" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

Figura 28. Validación del Experto 2 (parte 1)

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 13 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. El cuestionario está conformado bajo la escala de Likert con las siguientes alternativas:</p> <p>1.Nunguno o Nunca 2.Poco 3.Regular o Algo 4.Mucho 5.Todo o Siempre</p>
Realización personal	
1. ¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
2. ¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
3. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
4. ¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____
Involucramiento personal	
5. ¿Cada colaborador se considera factor clave	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____

Figura 29. Validación del Experto 2 (parte 2)

para el éxito de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	_____
6. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Supervisión	
7. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
9. ¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Comunicación	
11. ¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
12. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

Figura 30. Validación del Experto 2 (parte 3)

en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	
13. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>12</u> N° TD <u>01</u>
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	

 JUEZ - EXPERTO
Uno

 Dr. JOSÉ WILLIAM CORDOVA CHIRINOS
 CATEDRÁTICO
 DNI: 09582232

Figura 31. Validación del Experto 2 (parte 4)

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Rodas Cobas Jace
	PROFESIÓN	Estadístico
	ESPECIALIDAD	Análisis de datos
	EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	3 años
	CARGO	Docente
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Juan Guerrero Alarcón	
ESPECIALIDAD	Escuela de Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	Objetivo general	
	Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.	
	Objetivos específicos	
	<p>Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores.</p> <p>Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.</p> <p>Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.</p>	
EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "7A" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS		

Figura 32. Validación del Experto 2 (parte 4)

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 13 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. El cuestionario está conformado bajo la escala de Likert con las siguientes alternativas:</p> <p>1.Nunguno o Nunca</p> <p>2.Poco</p> <p>3.Regular o Algo</p> <p>4.Mucho</p> <p>5.Todo o Siempre</p>
Realización personal	
1. ¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
Involucramiento personal	
5. ¿Cada colaborador se considera factor clave	TA() TD() SUGERENCIAS: _____

Figura 33. Validación del Experto 3 (parte 2)

para el éxito de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	_____ _____
6. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Supervisión	
7. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
9. ¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
Comunicación	
11. ¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____
12. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____

Figura 34. Validación del Experto 3 (parte 3)

en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	
13. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA() TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>13</u> N° TD <u>1</u>
2. COMENTARIO GENERALES <i>bien</i>	
3. OBSERVACIONES <i>bien</i>	



JUEZ - EXPERTO

Figura 35. Validación del Experto 3 (parte 4)

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Carlos Otero Gonzales.
PROFESIÓN	Lic. ADMINISTRACIÓN	
ESPECIALIDAD	ENV. MCDOS, MARKETING	
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	15 AÑOS	
CARGO	DOCENTE.	
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Juan Guerrero Alarcón	
ESPECIALIDAD	Escuela de Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p style="text-align: center;">Objetivo general</p> <p>Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.</p> <hr/> <p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <p>Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores.</p> <p>Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.</p> <p>Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.</p>	
<p>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</p>		

DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	<p>El instrumento consta de 13 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. El cuestionario está conformado bajo la escala de Likert con las siguientes alternativas:</p> <p>1. N^oninguno o Nunca</p> <p>2. Poco</p> <p>3. Regular o Algo</p> <p>4. Mucho</p> <p>5. Todo o Siempre</p>
Realización personal	
1. ¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2. ¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
4. ¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____ _____
Involucramiento personal	
5. ¿Cada colaborador se considera factor clave	TA(<input type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____

Figura 37. Validación del Experto 4 (parte 2)

para el éxito de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	_____
6. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
Supervisión	
7. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
9. ¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
Comunicación	
11. ¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____
12. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____

Figura 38. Validación del Experto 4 (parte 3)

en la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	
13. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>13</u> N° TD <u>0</u>
2. COMENTARIO GENERALES	Instrumento cumple criterio de validez. De acuerdo con verid. y dimensiones planteados
3. OBSERVACIONES	Se sugiere cambiar escala de medición a 1) Nunca. 2) Para vez. 3) Algunas veces 4) Casi siempre 5) Siempre.



 JUEZ - EXPERTO

Figura 39. Validación del Experto 4 (parte 4)

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Mg. DANTE R. FALCÓN PISCORAY
	PROFESIÓN	CONTADOR - ABOGADO
	ESPECIALIDAD	GERENCIA P.R. H.H.
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	15 AÑOS
	CARGO	D.T.C.
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE - 2019		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Juan Guerrero Alarcón	
ESPECIALIDAD	Escuela de Administración	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	Objetivo general	
	Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque - 2019.	
	Objetivos específicos	
	Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores.	
	Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.	
	Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.	
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		

Figura 40. Validación del Experto 5 (parte 1)

<p>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 13 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura. El cuestionario está conformado bajo la escala de Likert con las siguientes alternativas:</p> <p>1.Nunguno o Nunca 2.Poco 3.Regular o Algo 4.Mucho 5.Todo o Siempre</p>
<p>Realización personal</p>	
<p>1. ¿Existen oportunidades de progresar en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>2. ¿Se siente comprometido con el éxito en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>3. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>4. ¿El jefe se interesa por el reconocimiento de los colaboradores?</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>Involucramiento personal</p>	
<p>5. ¿Cada colaborador se considera factor clave</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

Figura 41. Validación del Experto 5 (parte 2)

para el éxito de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	_____
6. ¿Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Supervisión	
7. ¿La evaluación que se hace del trabajo ayuda a mejorar los objetivos en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
8. ¿Se valora los altos niveles de desempeño en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
9. ¿Los trabajadores están comprometidos con la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
10. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
Comunicación	
11. ¿Existen suficientes canales de distribución en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____
12. ¿Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____

Figura 42. Validación del Experto 5 (parte 3)

en la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	
13. ¿Existe colaboración entre el personal de las diferentes áreas de la Empresa Molinerias Grupo Ram S.A.C.?	TA <input checked="" type="checkbox"/> TD () SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



 CPCC DANTE R. FAILOC PISCOYA
 ABOGADO
 REG. ICAJAL 16333

 JUEZ EXPERTO

Figura 43. Validación del Experto 5 (parte 4)

Anexo 3: Análisis de fiabilidad

Tabla 50.

Resumen de Procesamiento de Casos, Prueba Piloto

		N	%
Casos	Válidos	10	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	10	100,0

Nota. Programa estadístico SPSS25

Tabla 51.

Prueba de confiabilidad, Índice de Alfa de Cronbach, Prueba Piloto

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.82	13

Nota. SPSS25

Anexo 4: Data del antes y después

	Dimensión Realización personal				Dimensión Involucramiento personal		Dimensión Supervisión				Dimensión Conflicto		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	3	3	3	3	2	3	5	3	3	2	3	2	4
2	5	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	4	2
3	3	2	2	2	3	3	3	3	5	2	3	3	4
4	2	2	3	5	3	3	3	5	3	2	2	4	3
5	5	3	3	3	3	3	2	5	3	2	4	3	2
6	5	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2
7	5	5	3	3	3	2	3	2	5	4	4	2	3
8	2	3	2	2	5	5	3	2	3	4	4	2	3
9	3	3	2	3	2	3	2	3	5	3	4	3	3
10	2	5	2	3	3	5	2	2	2	3	4	4	4
11	3	3	3	3	5	2	2	3	3	4	4	4	2
12	3	2	3	5	2	2	2	2	3	2	2	4	3
13	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
14	2	2	2	5	3	5	3	2	3	2	2	2	2
15	2	3	5	2	5	3	3	3	2	2	3	4	2
16	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	4	3	2
17	2	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	2
18	3	5	3	3	3	3	2	3	5	2	2	3	4
19	3	2	3	3	2	2	5	2	2	2	4	2	2
20	2	2	3	3	5	5	3	2	2	2	2	4	3
21	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
22	2	3	3	3	2	3	2	5	2	4	2	2	4
23	2	3	2	2	5	3	2	2	2	2	4	2	2
24	5	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	3
25	2	3	3	3	2	3	5	3	3	4	2	2	2
26	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2
27	5	5	2	3	2	5	2	5	3	4	2	4	4
28	3	2	3	2	2	2	5	2	3	4	3	2	2
29	2	5	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3
30	2	3	3	2	2	3	2	2	5	4	4	3	3
31	2	5	5	3	5	2	3	3	2	3	3	4	2
32	5	5	3	3	2	5	2	2	3	4	3	2	4
33	3	3	3	5	5	3	5	5	3	4	4	2	4
34	3	2	2	2	2	2	5	5	3	4	4	4	2
35	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
36	3	5	5	3	2	3	3	3	3	2	4	2	4
37	3	3	5	3	2	5	2	5	2	2	2	4	4
38	5	5	5	3	2	2	5	3	2	4	4	2	2
39	2	3	3	5	5	3	2	2	3	2	4	2	4
40	2	3	3	2	5	5	2	3	2	4	2	4	3

Figura 44. Data del pre test

	Dimensión Realización personal				Dimensión Involucramiento personal		Dimensión Supervisión				Dimensión Conflicto		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	4	5	5	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5
2	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	3	4	5
3	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5
4	3	5	5	3	3	5	4	3	4	4	3	3	3
5	5	4	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5
6	3	4	5	4	4	5	3	5	3	4	5	4	3
7	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	3
8	3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	4
9	5	5	3	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3
10	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3
11	3	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
12	4	3	3	5	4	4	5	4	4	3	5	5	4
13	4	4	5	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4
14	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5
15	3	4	4	3	3	5	5	4	3	5	3	5	3
16	3	5	3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	3
17	4	3	5	3	4	4	3	4	5	4	3	3	4
18	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3
19	5	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	3	5
20	3	4	5	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4
21	3	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	3	3
22	4	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	4	4
23	5	3	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	3
24	5	5	3	5	3	5	4	3	4	3	3	3	3
25	5	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5	4	5
26	5	3	5	3	5	3	3	3	5	5	4	3	5
27	4	3	4	4	3	5	3	5	5	4	5	3	4
28	3	5	3	4	5	3	3	3	5	4	5	3	4
29	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	5	5	4
30	3	3	4	4	3	3	5	5	4	3	3	5	5
31	5	5	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4
32	5	3	5	5	3	5	4	5	5	3	3	5	5
33	4	3	5	3	4	5	3	5	4	5	3	4	5
34	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	5
35	3	3	5	4	5	3	4	4	3	3	4	5	5
36	3	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3	4
37	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	4
38	5	3	3	5	5	4	5	3	3	3	4	4	3
39	3	3	5	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3
40	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3

Figura 45. Data del pos test

Anexo 5: Matriz de Consistencia

Tabla 52:

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	TIPO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿De qué manera las estrategias basadas en habilidades blandas mejoran el clima organizacional en las Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019?	<p>Objetivo general Aplicar un programa de estrategias basadas en habilidades blandas para la mejora del clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.</p>			<p>Aplicada DISEÑO</p>	Encuesta	
	<p>Objetivos específicos Diagnosticar la situación actual en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque con respecto a las habilidades blandas de los colaboradores. Diseñar un programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el Clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque. Validar el efecto del programa de estrategias en habilidades blandas para mejorar el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque.</p>	<p>H1 - El programa de estrategias basadas en habilidades blandas si mejora el clima organizacional en Molinerías Grupo RAM S.A.C. Lambayeque – 2019.</p>	<p>Variable Independiente: Habilidades Blandas</p> <p>Dimensiones: -Habilidades Sociales -Habilidades de Pensamiento -Habilidades de Negociación</p> <p>Variable Dependiente: Clima Organizacional</p> <p>Dimensiones: -Realización Personal -Involucramiento -Supervisión -Comunicación</p>	<p>Experimental-Longitudinal. Donde: G.E.: trabajadores de Grupo RAM S.A.C.</p> <p>O1: Pre test O2: Post test X: Estrategias de Habilidades blandas</p>	<p>INSTRUMENTO</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Juicio de Expertos. Estadística descriptiva.</p>

Anexo 6: Acta de consentimiento de empresa

**MOLINERIAS GRUPO RAM SAC.
RUC N° 20480096208
KM 777 CARRETERA A LAMBAYEQUE**



CONSTANCIA

A solicitud del Sr. **Juan Guerrero Alarcón**, con DNI 75963478, dejo constancia que ha desarrollado su trabajo de tesis del mes de Marzo del 2019 hasta el mes de Diciembre del 2019, obteniendo la información suficiente para la culminación de su trabajo y facilitamos la información y publicación de los mismos solamente con fines académicos y estrictos solamente para la tesis.

Se expide el presente para los fines que el interesado estime conveniente.

Lambayeque, 16 de Noviembre del 2019

Atentamente,

MOLINERIAS "GRUPO RAM" SAC.

Raul Lara Nestares
GERENTE GENERAL

RAUL LARA NESTARES
Gerente General

Figura 46. Acta de consentimiento de la empresa

Anexo 7: Resolución de Tesis



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0964-FACEM-USS-2019

Chiclayo, 24 de julio de 2019

VISTO:

El oficio N° 0659-2019/FACEM-DA-USS de fecha 24/07/2019, presentado por la Directora de la EAP de Administración y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 24/07/2019, 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; éste 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.

Que, con Resolución N° 0593-FACEM-USS-2019 de fecha 02 de mayo de 2019, se aprobó los proyectos de tesis de los estudiantes de la asignatura de investigación I, de la EAP de Administración a cargo del docente Mg. Gonzales Hidalgo Carlos Daniel.

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 2019 I – IX CICLO de la asignatura de Investigación I, sección "D", modalidad presencial, a cargo del docente Mg. GONZALES HIDALGO CARLOS DANIEL, de la EAP Administración.

ARTÍCULO DOS: Dejar sin efecto la resolución 0593-FACEM-USS-2019 de fecha 02 de mayo de 2019

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN SAC
Carmen Elvira Rosas Prado
Dra. Carmen Elvira Rosas Prado
Decana
Facultad de Ciencias Empresariales

USS UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Sandra Mory Cárnizo
Mg. Sandra Mory Cárnizo
Secretaria Académica
Facultad de Ciencias Empresariales

ADMISIÓN E INFORMES

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

Cc.: Escuela., archivo

Figura 47. Resolución de tesis (parte 1)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N° 0964-FACEM-USS-2019

N°	NOMBRE DEL AUTOR	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	SUB-LÍNEA
1	CAMPOS BÉCERRA LUIGI ANDERSSON	ESTRATEGIAS DE MARKETING SENSORIAL PARA LA CAPTACION DE CLIENTES DEL HOSTAL SAN JORGE DE JAÉN-2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Marketing
2	CARRASCO RELAIZA FIDRELLA OLINDA SMITH	ESTRATEGIAS DE COBRANZAS PARA REDUCIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN LA AVICOLA "SAN JUAN E.I.R.L.", CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Sistemas administrativos
3	CASTILLO VASQUEZ JESSICA JAKELINE	PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO DE EVENTOS SOCIALES Y COOPERATIVOS, CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión Empresarial, Emprendimiento y competitividad
4	COTRINA ELDRREAGA HENRY GIANPIERE	PLAN DE ESTRATEGIAS BASADO EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN SODIMAC CHICLAYO, 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
5	GUERRERO ALARCON JUAN	ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIA GRUPO RAM S.A.C., CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
6	GUIVAR ROMERO CATIA CAROLINA	PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR A BASE DE NEUMÁTICOS RECICLADOS, CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión Empresarial, Emprendimiento y competitividad
7	HUERTA HURTADO BRENDA ANTUANET	PLAN DE MARKETING MIX PARA POSICIONAR LA MARCA "NAUTICA" DE LA EMPRESA PROCESADORA Y DISTRIBUIDORA RAMSA SAC., REQUE-CHICLAYO, 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Marketing
8	JUANICO TORO CAROL ESTEFANIA	PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA KONECTA S.A.C. CHICLAYO - 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento Humano
9	LINARES GAVIDIA CESAR BENJAMIN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA SUSHI-PESCADOS, EN LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión Empresarial, Emprendimiento y competitividad
10	MORALES PAREDES KARLA FIDRELLA	ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX PARA POSICIONAR LA EMPRESA J&C DEL DISTRITO DE LAMBAYEQUE, 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Marketing
11	ORDÓÑEZ MONDRAGON JOSE CARLOS	PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA CAFÉ TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO, 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión Empresarial, Emprendimiento y competitividad
12	ROJAS AGUILAR ETHEL IVON	PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA EL ÁGUILA SRL. CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento humano
13	SAAVEDRA MONTENEGRO LESLY ALEXANDRA	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA POTENCIAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA EMPRESA NOR AUTOS SAC. CHICLAYO 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento humano
14	SALAZAR TENORIO JESSICA	PLAN DE SEGUIMIENTO PARA LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN-II MACRO REGIÓN POLICIAL LAMBAYEQUE, 2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión del Talento humano
15	SANCHEZ FARFAN CLAUDIA VALERIA	PLAN DE CAPACITACIÓN EN BASE A COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO CAJUSOL, CHICLAYO-2019	Gestión Empresarial Emprendimiento	Gestión Empresarial, Emprendimiento y competitividad

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

Figura 48. Resolución de tesis (parte 2)

Anexo 8: Fotos



Figura 49. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (a)



Figura 50. Evidencia fotográfica de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (b)



Figura 51. Evidencia fotográfica de la ejecución de la propuesta (a)



Figura 52. Evidencia fotográfica de la ejecución de la propuesta (b)

Anexo 9: Declaración Jurada

USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR: Autor Autores

Apellidos y nombres

DNI N° Código N° Modalidad de estudio

Escuela académico profesional

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

CICLO X

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

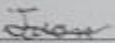
ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBATEQUE - 2019

La misma para optar el grado de:

Bachiller en Administración

2. Que el trabajo de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra los derechos de autor normados por la ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del trabajo de investigación.
4. Que el título de 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 determinará la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.


Juan Guerrero Alarcón
DNI N° 75963478





Figura 53. Declaración jurada

Anexo 10: Formato T1-C1-USS

 UNIVERSIDAD
SEÑOR DE SIPÁN

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

Pimental, 13 de noviembre de 2019

Señores
Vicerrectorado de Investigaciones
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

El suscrito:
Guerrero Alarcón Juan con DNI 75963478

En mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOLINERIAS GRUPO RAM S.A.C. 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 CONTABILIDAD, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de Investigaciones de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y mostrar 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.uess.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.

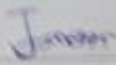
APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Guerrero Alarcón Juan	75963478	

Figura 54. Formato T1-C1-USS

Anexo 11: TURNITIN

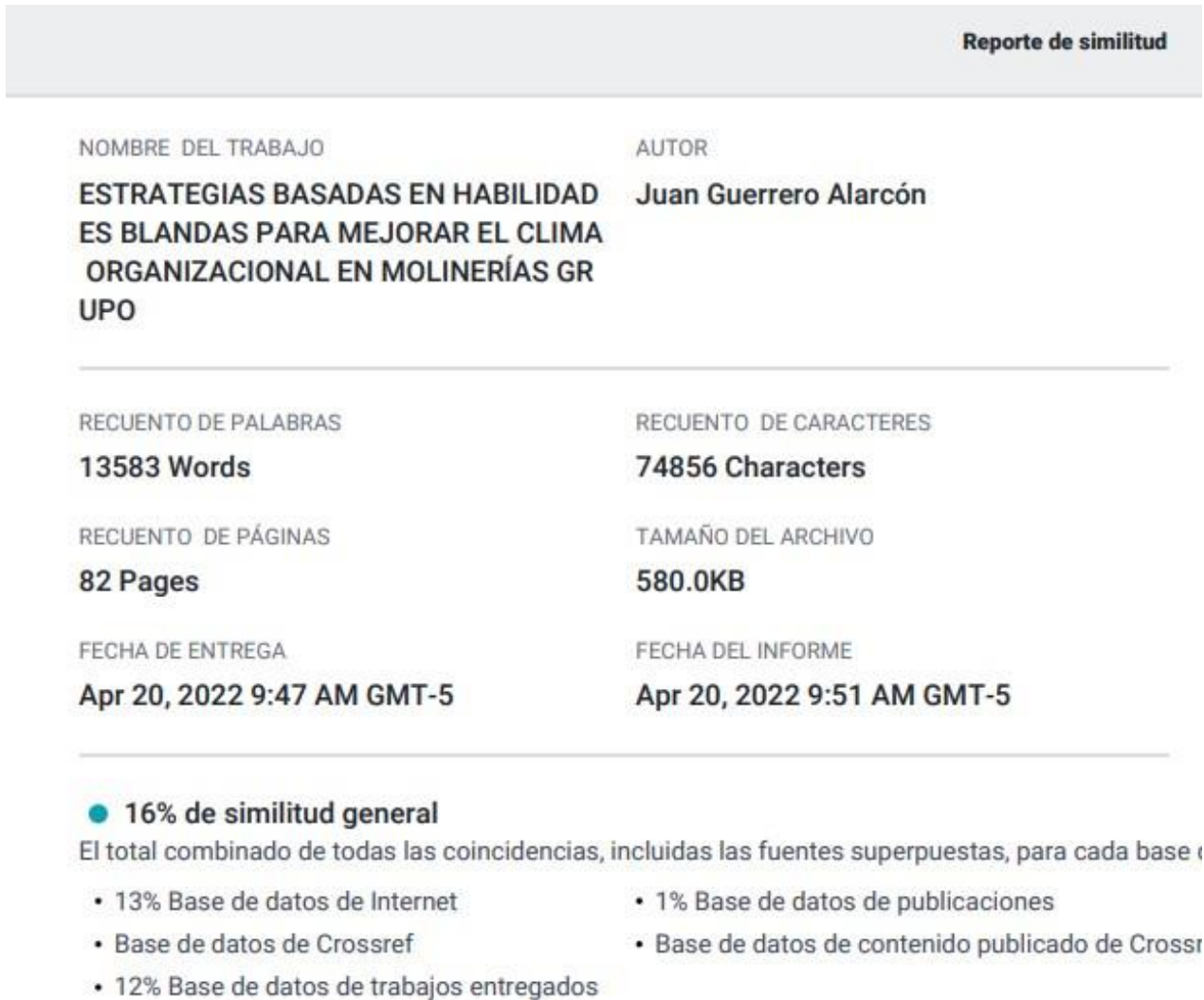


Figura 55. Reporte de Turnitin

Anexo 12: Acta de originalidad de la investigación.




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°0964-FACEN-USS- 2019, presentado por el/la Bachiller, GUERRERO ALARCON JUAN, con su tesis Titulada "ESTRATEGIAS BASADAS EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN MOLINERÍAS GRUPO RAM S.A.C. LAMBAYEQUE – 2019"

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 16% 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, 19 de mayo del 2022



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

Figura 56. Acta de originalidad de la tesis