

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional  
Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Presentado por:

Lucio Benito Pumapillo

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2026



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad  
Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025**


Presentado por **Lucio Benito Pumapillo**, para optar el título de Licenciado en  
Administración

Sustentado y aprobado 22 de enero del 2026 ante el jurado evaluador:

**Presidente:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dra. Rosario Leticia Valer Montesinos*

**Primer miembro:**

  
\_\_\_\_\_  
*Mg. Máximo Soto Pareja*

**Segundo miembro:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dr. José Carlos Vilcas Narváez*

**Asesor:**

  
\_\_\_\_\_  
*Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla*



UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURÍMAC Licenciada por SUNEDU

## CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 019-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: **“Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025”**. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el Bachiller **Lucio Benito Pumapillo**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 22% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 28 de mayo de 2026.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Dr. Percy Fritz Huga Peña  
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo,  
PFPP/D-U.I.F.A.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco  
[investigacionadministracion@unamba.edu.pe](mailto:investigacionadministracion@unamba.edu.pe)



## **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios, por bendecirme por darme la sabiduría, salud, a mi familia por su apoyo incondicional, agradecimiento a esta casa de estudios UNAMBA, en especial a la Facultad de Administración; que me permitieron formarme como profesional. Así mismo agradezco a mi Asesor de Tesis, Dr. José Abdón Sotomayor Chahuaylla, orientación y guía en la elaboración de mi tesis*



## **Dedicatoria**

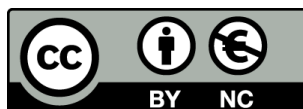
*A Dios, por su gracia divino y bendecir mi vida y mi camino, para cumplir mis sueños. A mis queridos padres, Félix y Julia; que fruto de su esfuerzo y tenacidad han hecho realidad este objetivo profesional, se los dedico con mucho amor. A mis hermanos, Leo, Fredy, Angélica; y para mi enamorada Katy; quienes han sido mi fuente de inspiración. Abuela Teodora y Agustín y a mis Tíos y Tías y familiares en general, por brindarme su apoyo moral y económico.*



Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional  
Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>RESUMEN</b>	2
<b>ABSTRACT</b>	3
<b>CAPÍTULO I</b>	4
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Enunciado del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación de la investigación	8
1.3.1 Justificación teórica	8
1.3.2 Justificación social	9
1.3.3 Justificación metodológica	9
<b>CAPÍTULO II</b>	10
<b>OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b>	10
2.1 Objetivos de la investigación	10
2.1.1 Objetivo general	10
2.1.2 Objetivos específicos	10
2.2 Hipótesis de la investigación	10
2.2.1 Hipótesis general	10
2.2.2 Hipótesis específicas	11
2.3 Operacionalización de variables	12
<b>CAPÍTULO III</b>	13
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	13
3.1 Antecedentes	13
3.1.1 A nivel internacional	13
3.1.2 A nivel nacional	15
3.1.3 A nivel local	17
3.2 Marco teórico	18
	1



3.2.1	Habilidades blandas	18
3.2.2	Clasificación de las habilidades blandas	19
3.2.3	Desarrollo de las habilidades blandas	19
3.2.4	Importancia de las habilidades blandas	20
3.2.5	Competencias de las habilidades blandas	21
3.2.6	Modelo de habilidades blandas	22
3.2.7	Dimensiones	24
3.2.8	Resolución de conflictos	27
3.2.9	Panorama de transformación de conflictos	28
3.2.10	Tipos del conflicto	30
3.2.11	Razones para la resolución de los conflictos	31
3.2.12	Teorías para la resolución de conflictos	32
3.2.13	Estilos para responder al conflicto	32
3.2.14	Dimensiones	34
3.3	Marco conceptual	37
<b>CAPÍTULO IV</b>		<b>38</b>
<b>METODOLOGÍA</b>		<b>38</b>
4.1	Tipo y nivel de investigación	38
4.1.1	Tipo de investigación	38
4.1.2	Nivel de investigación	38
4.2	Diseño de investigación	38
4.3	Descripción ética en la investigación	39
4.4	Población y muestra	40
4.4.1	Unidad de análisis	40
4.4.2	Población	40
4.4.3	Muestra	40
4.5	Procedimiento	41
4.6	Técnicas e instrumentos	41
4.6.1	Técnicas	41
4.6.2	Instrumentos de la investigación	42
4.7	Estadístico de la investigación	44
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>46</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES</b>		<b>46</b>
5.1	Resultados descriptivos	46
5.1.1	Datos generales	46
5.1.2	Resultados del estudio	50

5.2	Resultados Inferenciales	59
5.2.1	Hipótesis general	60
5.2.2	Hipótesis específico 1	62
5.2.3	Hipótesis específica 2	63
5.2.4	Hipótesis específica 3	64
5.3	Discusiones	65
<b>CAPÍTULO VI</b>		68
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		68
6.1	Conclusiones	68
6.2	Recomendaciones	69
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		70
<b>ANEXOS</b>		76



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Operacionalización de variables	12
<b>Tabla 2</b> Resultado de validación de la variable habilidades blandas	42
<b>Tabla 3</b> Resultado de validación de la variable resolución de conflictos	43
<b>Tabla 4</b> Estadística de fiabilidad de las variables	44
<b>Tabla 5</b> Escala de valoración de correlación	44
<b>Tabla 6</b> Valores asignados para determinar medidas escalares	46
<b>Tabla 7</b> Baremación de las variables	46
<b>Tabla 8</b> Frecuencia y porcentaje de edad de los trabajadores administrativos de la UNAMBA	46
<b>Tabla 9</b> Genero de los trabajadores de UNAMBA	47
<b>Tabla 10</b> Condición laboral de los colaboradores de la UNAMBA	48
<b>Tabla 11</b> Frecuencia y porcentaje de cargo que desempeñan en la UNAMBA	49
<b>Tabla 12</b> Frecuencia y porcentaje de la variable 1, habilidades blandas en la UNAMBA	50
<b>Tabla 13</b> Frecuencia y porcentaje de la variable resolución de conflictos en la UNAMBA	51
<b>Tabla 14</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión 1, competencias directivas en la UNAMBA	52
<b>Tabla 15</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión 2, competencias profesionales en la UNAMBA	53
<b>Tabla 16</b> Frecuencia y porcentaje de dimensión 3 de pensamiento crítico en la UNAMBA	54
<b>Tabla 17</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión 4, negociación en la UNAMBA	55
<b>Tabla 18</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión 5, mediación en la UNAMBA	56
<b>Tabla 19</b> Frecuencia y porcentaje de la dimensión 6, conciliación en la UNAMBA	57
<b>Tabla 20</b> Medidas de tendencia central	59
<b>Tabla 21</b> Resultados de prueba de normalidad del estudio	60



<b>Tabla 22</b> Resultados de correlación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en la UNAMBA	61
<b>Tabla 23</b> Resultados de correlación de las habilidades blandas y la negociación en la UNAMBA	62
<b>Tabla 24</b> Resultados de asociación de las habilidades blandas y la mediación de los conflictos en la UNAMBA	63
<b>Tabla 25</b> Resultados de la asociación entre las habilidades blandas y la conciliación de los conflictos en la UNAMBA	64



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1</b> Desarrollo de las habilidades blandas	20
<b>Figura 2</b> Modelo de aprendizaje de las habilidades blandas	23
<b>Figura 3</b> Modelo de inteligencia emocional de Chopra y Kanji	24
<b>Figura 4</b> Panorama de transformación de conflictos	29
<b>Figura 5</b> Estilos de respuesta al conflicto	33
<b>Figura 6</b> Frecuencia de la edad de los trabajadores de la UNAMBA	47
<b>Figura 7</b> Porcentaje de genero de los administrados de la UNAMBA, 2025	48
<b>Figura 8</b> Porcentaje condición laboral de los trabajadores de la UNAMBA	49
<b>Figura 9</b> Porcentaje de cargo que desempeñan en la UNAMBA	50
<b>Figura 10</b> Porcentaje de la variable 1, habilidades blandas en la UNAMBA	51
<b>Figura 11</b> Porcentaje de la variable resolución de conflictos en la UNAMBA	52
<b>Figura 12</b> Porcentaje de la dimensión 1, competencias directivas en la UNAMBA	53
<b>Figura 13</b> Porcentaje de la dimensión 2, competencias profesionales en la UNAMBA	54
<b>Figura 14</b> Porcentaje de dimensión 3 de pensamiento crítico en la UNAMBA	55
<b>Figura 15</b> Porcentaje de la dimensión 4, negociación en la UNAMB	56
<b>Figura 16</b> Porcentaje de la dimensión 5, mediación en la UNAMBA	57
<b>Figura 17</b> Porcentaje de la dimensión 6, conciliación en la UNAMBA	58



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones públicas desempeñan un rol clave en la atención de las necesidades de la población y el fortalecimiento del desarrollo social; no obstante, con frecuencia son objeto de cuestionamientos debido a debilidades en su gestión institucional (Cordero et al., 2020, p. 42). En este escenario, las habilidades blandas de los trabajadores adquieren especial relevancia, dado que influyen directamente en la calidad del servicio y en las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral.

Las habilidades blandas “comprenden un conjunto de capacidades personales y profesionales que trascienden el dominio técnico del puesto” (Aranguren Peraza, 2022, p. 409). Lo cual permite a los trabajadores adaptarse a contextos cambiantes, mantener actitudes positivas y desenvolverse eficazmente en situaciones laborales complejas. Asimismo, estas competencias resultan especialmente importantes en la resolución de conflictos, ya que “los desacuerdos no gestionados adecuadamente pueden generar climas laborales negativos y afectar el bienestar de los trabajadores” (Quintanilla et al., 2024, p. 3859).

En este contexto, la presente investigación titulada “Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025”, tiene como objetivo establecer la relación entre ambas variables en una institución pública. El estudio se desarrolló bajo la estructura empleada por la universidad.

El estudio se estructuró en seis capítulos.

El Capítulo I presenta el planteamiento y justificación del problema. El Capítulo II desarrolla los objetivos, hipótesis y operacionalización de variables. El Capítulo III contiene los antecedentes, bases teóricas y marco conceptual. El Capítulo IV describe la metodología, con enfoque correlacional, diseño no experimental y una muestra de 130 trabajadores de la UNAMBA. El Capítulo V expone los resultados y su discusión. Finalmente, el Capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones, seguido de las referencias bibliográficas y anexos.



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal establecer la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo básico y alcance correlacional, con un diseño no experimental de corte transversal; la población estuvo conformada por 197 trabajadores administrativos y la muestra por 130 colaboradores seleccionados mediante el muestreo probabilístico. Se aplicó un cuestionario validado por juicio de expertos, obteniéndose índices de confiabilidad adecuados mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, siendo de 0,882 para la variable habilidades blandas y 0,767 para resolución de conflictos. Los resultados muestran que el 62.3% de los encuestados presentan un nivel bajo en habilidades blandas, y el 64.6% evidencian un nivel bajo en resolución de conflictos. Se concluye que existe una relación positiva alta entre ambas variables, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,798; lo que indica que el fortalecimiento de las competencias comunicativas, de liderazgo y pensamiento crítico contribuye a una gestión más efectiva de los conflictos en el entorno laboral universitario.

**Palabras clave:** *Habilidades blandas, resolución de conflictos.*



## ABSTRACT

The main objective of this study was to establish the relationship between soft skills and conflict resolution in workers at the Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. The research was developed under a quantitative approach, deductive method, of a basic type and correlational scope, with a non-experimental cross-sectional design; The population consisted of 197 administrative workers and the sample consisted of 130 collaborators selected through probability sampling. A questionnaire validated by expert judgment was applied, obtaining adequate reliability indices using Cronbach's Alpha coefficient, being 0.882 for the soft skills variable and 0.767 for conflict resolution. The results show that 62.3% of the respondents have a low level of soft skills, and 64.6% show a low level of conflict resolution. It is concluded that there is a high positive relationship between both variables, with a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.798; which indicates that the strengthening of communicative, leadership and critical thinking skills contributes to a more effective management of conflicts in the university work environment.

**Keywords:** *Soft skills, conflict resolution.*



## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción del problema

Las habilidades blandas, también denominadas soft skills, comprenden un conjunto de competencias personales y sociales que permiten a las personas desenvolverse eficazmente en su entorno laboral, facilitando el trabajo en equipo, la comunicación, el liderazgo y la resolución de problemas. Estas competencias no dependen del conocimiento técnico, sino de la capacidad para relacionarse y adoptarse a contextos cambiantes. Un estudio de Harvard, Carnegie y Stanford señala que el 85% del éxito laboral depende de las competencias sociales, mientras que solo el 15% corresponde a las habilidades técnicas (Asociación Nacional de Habilidades Blandas, 2023, p.2). De igual modo, Cattaneo (2024) evidencia que “el 92% de los gerentes de contratación consideran las habilidades blandas más importantes que las técnicas, donde el 67% de los reclutadores priorizan la contratación de personas con alta capacidad de comunicación, colaboración y liderazgo” (p. 1).

A nivel internacional, diversas investigaciones coinciden en que las habilidades constituyen un componente esencial para la resolución de conflictos, especialmente en instituciones públicas, donde el servicio a la ciudadanía exige eficiencia, empatía y comunicación asertiva. Sin embargo, en la práctica, los entornos laborales continúan mostrando deficiencias en estos aspectos, donde se perciben daños, conflictos e injusticias, conllevando a conflictos individuales, colectivos, y organizacionales que muchas veces condicionan el desempeño de los trabajadores (Muñoz y Vásquez, 2019, p. 2). Las causas de los conflictos son diversas y van desde una simple queja sobre los derechos de pago, o una queja de un grupo de empleados respecto a las condiciones laborales, muchas veces si los problemas no son resueltos en un corto tiempo, probablemente haya desacuerdos entre los gerentes y los empleados (Organización Internacional del Trabajo, 2023, p. 26).

En el contexto nacional, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018) reporta que más del 52,6% de los profesionales peruanos ejercen labores no acordes a su



formación, lo cual refleja un desajuste de competencias; “este fenómeno se asocia con la falta de habilidades blandas en la fuerza laboral, generando dificultades de adaptación y bajo rendimiento” (p. 9). Así mismo, Cabanillas Palomares (2023) de acuerdo a una conferencia del APEC, “el Banco Mundial señala que nuestro país se ubica entre las 35 naciones que mantienen mayor índice de brechas de desarrollo en habilidades blandas y esta aparece en el 70% de economías de APEC” (p. 9). Esto representa un desafío para la gestión pública; además, el Foro Económico Mundial proyecta que más del 50% de los trabajadores deberán actualizar sus competencias interpersonales ante los cambios tecnológicos (Zamora Guevara, 2022, p. 19).

A nivel local en el estudio realizado por Chilingano Huamán (2019) sobre manejo de conflictos entre funcionarios en una entidad pública en la ciudad de Tamburco demostró que “el 37.1% de los encuestados indicaron que el conflicto entre estas partes fue regular, el 24.2% de los encuestados señalaron casi siempre hubo conflicto, el 19.4% indicaron casi nunca hubo conflicto, el 9.7% señalan que siempre y el 9.7% que nunca se presenciaron los conflictos entre las partes mencionadas” (p. 70).

En el ámbito local, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – UNAMBA, evidencia dificultades relacionadas con las Habilidades blandas de sus trabajadores administrativos, reflejadas en actitudes de poca colaboración, resistencia al cambio, baja confianza, y comunicación deficiente; estas características impactan negativamente en el clima organizacional y en la eficiencia de la gestión institucional. En este contexto, las competencias directivas se ven afectadas, ya que se observa una limitada construcción de redes entre áreas, escasa comunicación y trabajo colaborativo; además, se evidencia resistencia al cambio de pensamiento, debido a la permanencia de estilos tradicionales de gestión que restringen la innovación y la participación. La planificación es débil, con objetivos poco claros y descoordinación en la ejecución de las tareas; también se muestra falta de integridad dado que algunas decisiones son percibidas como poco transparentes y se presentan favoritismos que afectan la confianza y el clima laboral. Asimismo, el liderazgo se manifiesta de forma autoritaria o distante, generando tensiones entre jefes y subordinados y reduciendo la motivación y el compromiso organizacional.

De igual manera, se presentan limitaciones en las competencias profesionales, manifestadas en el insuficiente aporte técnico, refleja en el escaso dominio de conocimientos especializados y la deficiente aplicación de herramientas o software propios de cada área. Esta situación se ve agravada por una comunicación efectiva poco desarrollada, lo que genera malentendidos, retrasos y dificultades para la coordinación del trabajo en equipo. Muchos de los trabajadores evidencian carencias en el manejo



emocional, con reacciones impulsivas o poco asertivas frente a situaciones de conflicto, lo que afecta la convivencia institucional. Del mismo modo, se advierte una débil ética laboral, expresada en actitudes de irresponsabilidad, bajo compromiso y escasa identificación con los valores institucionales. A ello se suma la debilidad en la competencia del pensamiento crítico, lo que limita la capacidad para analizar, evaluar y resolver situaciones laborales de manera autónoma y razonada. En muchos casos se muestra insuficiente aprendizaje continuo, manteniendo practicas rutinarias y resistencia a la actualización profesional. Hay un limitado razonamiento lógico lo que se traduce en dificultades para sustentar decisiones objetivas o plantear soluciones coherentes; también, se evidencia poca coordinación entre las áreas, lo que obstaculiza un trabajo eficiente. Asimismo, se muestra las carencias de creatividad, ya que suelen aplicar métodos tradicionales sin proponer alternativas innovadoras que optimizan los procesos; existe la falta de reflexión sobre las propias acciones y decisiones lo que impide una evaluación crítica del desempeño personal y colectivo

La variable resolución de conflictos se ha convertido en un aspecto crítico en la gestión institucional, debido a que persisten desacuerdos entre trabajadores administrativos, docentes y autoridades. Las diferencias de intereses, la falta de comunicación efectiva y la limitada capacidad para manejar las tensiones interpersonales han generado un ambiente laboral caracterizado por la desconfianza y la inestabilidad. Respecto a la negociación de los conflictos laborales se presenta series limitaciones que dificultan alcanzar acuerdos justos y sostenibles, se evidencia una débil capacidad comunicativa, ya que se expresa en malentendidos y escasa escucha entre los trabajadores, así como una falta de iniciativa resolutoria para atender con precisión los desacuerdos. La rivalidad entre grupos y áreas acentúan las tensiones, mientras que la complacencia de algunos trabajadores impide afrontar los problemas de manera directa. También se suma la limitada capacidad orientadora de las autoridades ya que no siempre promueven espacios de diálogos; y la ausencia de técnicas mediadoras eficaces debilita los mecanismos de conciliación.

Asimismo, la mediación de los conflictos laborales enfrenta serias limitaciones que afectan la imparcialidad y eficiencia del proceso; se observa una escasa predisposición para conciliar, pese a las áreas encargadas de actuar como mediadoras, lo que dificulta la búsqueda de soluciones equitativas. Se observa un inadecuado manejo del aspecto emocional durante las intervenciones lo que genera tensiones; la falta de espacios de diálogo abierto y confidenciales debilita la confianza institucional, mientras que la ausencia de propuestas constructivas impide alcanzar soluciones duraderas. Así mismo,



los acuerdos logrados carecen de seguimientos efectivos lo que ocasiona que los conflictos se reactiven con el tiempo. A ello se suma los desafíos de la conciliación en la gestión de conflictos laborales, ya que muchas controversias no logran resolverse oportunamente ni alcanzar consensos entre las partes. Al respecto, se evidencia limitada flexibilidad para adaptar soluciones, así como una falta de rapidez en la atención de los casos, lo que prolonga innecesariamente los problemas. Los conciliadores en su mayoría docentes, muestran deficiencia en la aplicación de estrategias conciliadoras efectivas que permitan reestablecer la armonía institucional. Así mismo, existe una escasa reserva de información lo que genera desconfianza y exposición pública de conflictos. Finalmente, las decisiones carecen de firmeza y seguimiento, lo que impide que los acuerdos sean sostenibles en el tiempo.

Bajo este contexto, las dificultades observadas en las habilidades blandas y en la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, afectan negativamente el clima laboral, la eficiencia administrativa y la calidad del servicio público. Ante esta situación, resulta importante establecer la relación entre ambas variables, considerando sus dimensiones y factores que las condicionan; a fin de proponer alternativas y estrategias que fortalezcan el bienestar institucional.

## **1.2 Enunciado del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?
- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?



- ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

### 1.3 Justificación de la investigación

Según Hernández et al., (2018) la justificación de la investigación “son las razones por las cuales se realiza el estudio, destacando su importancia, relevancia y pertinencia. Responde esencialmente al por que, de la investigación, permitiendo comprender el valor que aportara y que necesidades o problemas se busca resolver” (p. 45).

En concordancia con ello, el presente estudio se justifica por su relevancia teórica, practica y metodológica dentro del contexto universitario público. En los últimos años, las universidades han enfrentado diversos desafíos relacionados con la gestión de conflictos entre los trabajadores. Uno de los casos se presenta en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA), donde se evidencia diferencias en las relaciones laborales entre los docentes y el personal administrativo, originadas por factores sociales y políticos, que afectan la cooperación y el desarrollo institucional. Por ello, esta investigación busca establecer la relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos, a fin de proponer lineamientos que fortalezcan el clima laboral y promuevan una convivencia armónica dentro de la universidad.

#### 1.3.1 Justificación teórica

De acuerdo con Hernández et al., (2018) la justificación teórica “constituye un elemento esencial en toda investigación, pues fortalece los fundamentos conceptuales y aporta el desarrollo del conocimiento dentro de un marco disciplinario, demostrando cómo el estudio llena vacíos teóricos, amplía perspectivas o contrasta teorías contemporáneas en constante actualización” (p. 46).

Bajo ese contexto, la presente investigación se justifica teóricamente porque permitirá comprender con mayor profundidad la relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en el contexto universitario público. Su aporte radica en generar una base teórica que oriente futuras investigaciones y estrategias institucionales dirigidas al fortalecimiento de las competencias personales y sociales en los trabajadores de la Universidad.



Asimismo, Quezada et al., (2025) sostiene que el fortalecimiento de las habilidades, o competencias socioemocionales, como la empatía, la comunicación asertiva, el liderazgo y la adaptabilidad, favorece la convivencia laboral y mejora la capacidad para gestionar y resolver conflictos en las universidades. Este planteamiento respalda la pertinencia del presente estudio, ya que proporciona un sustento teórico actual adaptado de fuentes confiables como Google académico, Scielo, Redalyc, Dialnet, Scopus, Scienc Direct, que permitirá comprender para comprender la utilidad de las habilidades blandas en el manejo de conflictos dentro de la universidad.

### **1.3.2 Justificación social**

Según Ñaupas et al., (2018) este tipo de justificación “se orienta a la atención de problemáticas que afectan a un grupo social determinado, contribuyendo a su bienestar y desarrollo colectivo” (p. 221).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se justifica socialmente al analizar la relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, sin pretender la aplicación directa de intervenciones. Cuyos resultados permitirán generar conocimiento científico que contribuya a la comprensión de las dinámicas laborales presentes en la institución, favoreciendo la reflexión sobre la importancia de las habilidades blandas en la resolución de conflictos.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

De acuerdo con Hernández et al., (2018) la justificación metodológica “explica la finalidad y pertinencia de la metodología seleccionada, destacando la utilidad del enfoque, métodos, técnicas y procedimientos adoptados que garantizan el cumplimiento de los objetivos del estudio de manera válida y confiable” (p. 46).

En este sentido, la presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo, se empleó la técnica de la encuesta y el cuestionario como instrumento de recolección de datos, los cuales fueron validados por juicio de expertos y cuentan con la confiabilidad de Alfa de Cronbach. Este procedimiento asegura la obtención de información precisa y confiable sobre la percepción de los trabajadores de la UNAMBA, la misma que fueron procesados con el apoyo del software estadístico que garantizan la objetividad del análisis.



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS E HIPÓTESIS

#### 2.1 Objetivos de la investigación

##### 2.1.1 Objetivo general

Determinar cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

##### 2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025
  
- Determinar cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025
  
- Conocer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

#### 2.2 Hipótesis de la investigación

##### 2.2.1 Hipótesis general

Existe una relación favorable entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.



### 2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025
- Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.
- Existe una relación positiva considerable existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.



### 2.3 Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems de instrumento	Medición
<b>V.1. Habilidades blandas</b>	Según Ortega (2019) “son un conjunto de destrezas que permiten a las personas a desempeñarse de manera efectiva, dirigir su entorno con éxito, cooperar con los demás, tener una buena precisión; es decir, son todos aquellos recursos intangibles que marcan la diferencia” (p. 7).	Esta variable está compuesta por las tres competencias de las habilidades blandas, como competencia directiva, profesional y del pensamiento crítico; cuyos indicadores serán medidas bajo la escala de tipo Likert.	Competencia directiva	- Construcción de redes - Cambio de pensamientos - Planificación - Integridad - Liderazgo	1, 2, 3, 4 y 5	<b>Tipo Ordinal</b> ✓ Nunca (1) ✓ Casi nunca (2) ✓ A veces (3) ✓ Casi siempre (4) ✓ Siempre (5)
			Competencia profesional	- Aporte técnico-profesional - Comunicación efectiva - Manejo emocional - Ética - Habilidad	6, 7, 8, 9 y 10	
			Competencia del pensamiento crítico	- Aprendizaje continuo - Razonamiento lógico - Coordinación - Creatividad - Reflexión	11, 12, 13, 14 y 15	
<b>V.2. Resolución de conflictos</b>	Gonzáles y Pérez (2023) “Se refiere al proceso por el cual se abordan y resuelven los conflictos, esperando que la solución satisfaga a las partes involucradas” (p. 282).	Esta variable está compuesta por los métodos como la negociación, mediación y conciliación; cuyos indicadores serán medidas bajo la escala de tipo Likert.	Negociación	- Capacidad comunicativa - Iniciativa Resolutiva - Rivalidad - Complacencia - Capacidad orientadora - Técnicas mediadoras	16, 17, 18, 19, 20 y 21	<b>Tipo ordinal</b> ✓ Nunca (1) ✓ Casi nunca (2) ✓ A veces (3) ✓ Casi siempre (4) ✓ Siempre (5)
			Mediación	- Predisposición para conciliar - Emocional - Dialogo - Propuestas - Acuerdo	22, 23, 24, 25 y 26	
			Conciliación	- Flexibilidad - Rapidez - Estrategias conciliadoras - Reserva - Decisiones	27, 28, 29, 30 y 31	

*Nota.* Elaboración propia (2025)

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1 Antecedentes

##### 3.1.1 A nivel internacional

Según Tulcan Pozo (2022) presenta la investigación “Propuesta de capacitación docente en habilidades éticas”; tuvo por objetivo diseñar una propuesta de capacitación docente en habilidades éticas para promover la resolución de conflictos en una institución educativa de Guayaquil, 2022. Metodología es de tipo básica, nivel descriptivo propositivo, enfoque cuantitativo, cuya población y muestra estaba conformado por 36 docentes y directivos.

Entre los resultados de la investigación fueron hallados los aspectos a considerar para el diseño de dicho material. Además, se recomienda establecer acuerdos entre los diferentes actores, otorgándoles la oportunidad de ejecutar la propuesta de capacitación en habilidades éticas, la cual está estructura en desarrollar espacios de diálogos activos, enfocados en el conocimiento pleno de los valores morales, la responsabilidad ética y la ética profesional de esta manera generarán experiencias directas de trabajo cooperativo en los procesos grupales ya que es base importante para la resolución de conflictos.

Por su parte, Orbe Quistanchala (2023) en su investigación tuvo como objetivo analizar la utilización de las habilidades blandas como estrategia pedagógica para la resolución de conflictos en estudiantes de primero de bachillerato en la Unidad Educativa Consejo Provincial de Pichincha, en el año lectivo 2022 – 2023.

La metodología empleada es de enfoque critico propositivo, tipo básico, nivel explicativo, diseño no experimental, cuenta con una población de 127 estudiantes. Las habilidades blandas permiten que los estudiantes adquieran ciertas destrezas necesarias para que puedan solventar problemas, es así que se espera fortalecer mediante ejercicios prácticos, que permitan una correcta expresión, afianzando el pensamiento crítico y reflexivo, de esta manera los estudiantes cada vez más adquieran control sobre sus emociones sintiéndose seguros, aprendiendo a sobrellevar sus crisis y a utilizar palabras que les



permitan expresarse de manera razonada, del mismo modo estas habilidades blandas ayudan a un desarrollo integral siendo muy importantes en la vida de los estudiantes, mejora su capacidad de adaptarse a varios contextos, generando autoconfianza, da la posibilidad de pensar diferente y sobre todo valorar aspectos que no solo están relacionados al conocimiento.

Por otro lado, Olmos et al., (2021) en su investigación competencias profesionales en la resolución de conflictos, eficiencia de un programa para la mejorar la competencia se demuestra la formación permanente del profesorado que es un factor clave en la calidad educativa, destacando que el desarrollo de los programas eficaces surgen de la consideración de condicionantes internos y externos en el mismo diseño, planteándose como propósito aportar un programa válido para la adquisición de competencias en resolución de conflictos. Concluyendo que, para empoderar a los docentes de educación secundaria para la mejora de la convivencia, constituye una medida positiva que favorece la calidad de la enseñanza a este nivel. La formación docente “en solución a los conflictos” es una de las variantes formativas más olvidada, dado que este contenido se ha centrado en la investigación, principalmente, en el trabajo con estudiantes. Es decir, faltan programas en resolución de conflictos destinados a docentes en ejercicio.

De acuerdo a, Lozada Crespo (2024) en su trabajo desarrollado planteo como finalidad es examinar las características propias de la gestión de conflictos en el ámbito laboral, dentro del marco del diálogo social. Mediante un relevamiento de la literatura especializada, se analizan las competencias necesarias para que el mediador laboral pueda desarrollar una gestión de conflictos de calidad. También se desarrollan las distintas técnicas que requiere la persona mediadora para ejercer su rol. Se concluye que, más allá de la utilidad concreta de cada técnica, lo más importante es que el momento de su aplicación sea oportuno. También se entiende que es fundamental la profesionalización de las personas mediadoras, quienes deben contar con habilidades como la empatía, la escucha activa, el autocontrol, la compasión, el pensamiento creativo, el lenguaje asertivo y el razonamiento crítico, así como la resiliencia y el autocuidado.

En su investigación de Morozova, et al., (2022) el objetivo del presente trabajo fue establecer el nivel de habilidades blandas de comunicación y resolución de conflictos en estudiantes y crear un programa para su formación y desarrollo.



Para el estudio se utilizó un conjunto de técnicas diagnósticas dirigidas a determinar habilidades de comunicación, características de interacción interpersonal y estrategias de resolución de conflictos. Tuvo su enfoque cuantitativo, tipo aplicado, nivel explicativo, cuenta con una población de 110 docentes y una muestra de 64, utilizo la encuesta, observación y la capacitación como técnica. Se encontraron cambios constantes en el nivel de habilidades blandas de comunicación, habilidades empáticas y estilos de interacción interpersonal en el grupo de estudio. Se estableció un cambio en la elección de las estrategias de resolución de conflictos: los estudiantes han comenzado a dar preferencia al compromiso y la cooperación. Se observe un aumento significativo en las habilidades empáticas, y que el nivel de estilos interpersonales de interacción como autoritarismo, agresión y egoísmo disminuyó. En cambio, aumentaron las tendencias hacia la amistad y el altruismo como estilos de interacción interpersonal. La perspectiva de futuras investigaciones está aclarando las peculiaridades del entrenamiento y desarrollo de otros grupos de habilidades blandas, en particular, aquellas enfocadas en el autodesarrollo y la autoorganización, lo que perfilará un retrato más integrado del estudiante moderno.

### **3.1.2 A nivel nacional**

Según Ruiz Dolorier (2023) a investigación tuvo como objetivo establecer la relación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos de los empleados de la Institución Educativa 7034 Enrique Nerini Collazos, Chorrillos, 2022. La población fue de 30 colaboradores, la técnica utilizada para la obtención de datos se dio a través de la encuesta, la cual fue elaborada mediante un cuestionario de Likert conformada por 37 preguntas, los resultados fueron procesados a través del método estadístico para la prueba de hipótesis se utilizó el Rho Spearman, la metodología de la investigación fue hipotético deductivo con un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación aplicada de nivel correlacional, el diseño no experimental y de corte transversal descriptiva y el método hipotético deductivo. Se estableció que existe una relación de 73.3% entre habilidades blandas y resolución de conflictos (considerada como correlación positiva media) de los empleados en una IE 7034 Enrique Nerini Collazos, 2022. Se concluye que existe una relación positiva de 0.733 siendo



( $p < 0,05$ ) entre las variables de habilidades blandas y resolución de conflictos. Se recomienda a la directora ser más accesible con los colaboradores cuando elaboran una propuesta de trabajo; asimismo se debe conocer la forma de pensar de cada personal para que exista una buena comunicación dentro de la IE.

Por su lado, Salcedo Pichen (2023) en su investigación planteo como objetivo determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos post COVID 19 en un centro de salud de Jaén, la metodología empleada es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, transversal, para el acopio de datos utilizo como instrumento el cuestionario, contando con una población de 40 colaboradores. Los resultados demuestran que los niveles de las habilidades blandas son altas con un 57.5% y la resolución de conflictos con un 52.5% así mismo sus dimensiones de apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, extroversión, afabilidad y estabilidad emocional se relacionan con la resolución de conflictos. En este marco se concluye tras la contratación de hipótesis se aceptó la hipótesis alterna logrando determinar que las habilidades blandas muestran asociación con la resolución de conflictos post COVID 19 en un centro de salud de Jaén. Se observó también que entre ambas variables existe correlación positiva muy alta 0.966; por lo tanto, a mayores habilidades blandas mayor será la resolución de conflictos.

Por su parte, Flores Canturin (2022) presenta como objetivo de su indagación terminar de qué manera las habilidades blandas permite resolver los conflictos en los docentes de la Institución Educativa Salesiano San Juan Bosco Ayacucho, 2021. empleando una metodología de tipo correlacional - básica, con diseño no experimental – transversal. Los principales resultados revelan, que el nivel predominante de las habilidades blandas es el regular con el 39%, con sus dimensiones de apertura de nuevas experiencias (47%), estabilidad emocional (51%) en regular, asimismo la responsabilidad (40%) y afabilidad (47%) en bueno, mientras que la resolución de conflictos de los docentes, se encuentra en un nivel deficiente con el 36%, con las dimensiones de negociación (45%) en regular, seguido del bueno (40%) y conciliación (40%) en bueno. Concluye las habilidades blandas permite resolver significativamente los conflictos entre los docentes de la institución, con un coeficiente de Rho de Spearman ( $Rho = 0,850^{**}$ ,  $P = 0.000b$ ). Cuya correlación es alta entre ambas variables.



De acuerdo a Gutiérrez (2019) su objetivo general fue determinar la relación existente entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088, Rosa de Santa María, Cieneguilla – 2019. El método aplicado, en el caso del enfoque fue el cuantitativo, siendo el diseño no experimental, cuya característica principal es la observación de fenómenos sin la intervención del investigador, para su análisis posterior. El tipo de investigación fue el básico, nivel descriptivo – correlacional. La muestra se conformó con 52 docentes de la Institución Educativa N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla, a través del muestreo probabilístico. Para la recolección de datos, se usó como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, uno por cada variable. El estudio concluye que las habilidades blandas tienen una relación significativa con la resolución de conflictos en los docentes de la I.E N° 6088, Rosa de Santa María, Cieneguilla, 2019. ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,712, una correlación positiva alta).

### 3.1.3 A nivel local

De acuerdo a Zamora Guevara (2022) plantea su objetivo determinar la relación entre habilidades blandas y clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas Apurímac - 2020. Método utilizado fue de enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental, población es de 86 colaboradores cuya técnica es la encuesta. El hallazgo de la estadística de confiabilidad para la variable habilidades blandas dio como valor 0,671, lo cual enfatiza que el instrumento (mecanismo de reunión de datos) es de carácter muy confiable y el resultado de la estadística de confiabilidad para la variable clima organizacional dio como valor 0.827 lo cual especifica que el instrumento de medición representa una confiabilidad excelente. El resultado de calificación apuntó que el valor de asociación de Spearman (Rho) es 0.423 con un grado significativo de .000 que es de menor cuantía a .05 por esta circunstancia se da por rechazada la hipótesis de nulidad y se da por aceptado el supuesto alternativo, esto significa que hay una asociación de carácter positivo moderado entre las habilidades blandas y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.



Por su parte, Chilingano Huamán (2019) tuvo como objetivo determinar cómo es la relación entre el manejo de conflictos y la gestión municipal de la Municipalidad distrital de Tamburco, año 2018. uso del método deductivo con un enfoque cuantitativo, definida de tipo básica, nivel correlacional y diseño no Experimental- Transversal. En relación con la muestra establecida, estuvo conformado por 62 trabajadores de la municipalidad distrital de Tamburco, y el muestreo fue de tipo probabilístico. Finalmente, los resultados determinaron que, si existe relación positiva moderada entre el manejo de conflictos y gestión municipal, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman del 0.629 y a un nivel de confiabilidad del 95%. Se concluye también, que la fuente de los conflictos en su gran parte es comunicacional, al igual que los actores más frecuentes de los conflictos se genera entre servidores públicos y funcionarios. Además, los directivos en su mayoría usan estrategias distributivas generando inconformidad entre las partes, y en ocasiones juegan el papel de juez y parte, lo cual obliga al subordinado optar por estilos complacientes o evasivos.

## 3.2 Marco teórico

### 3.2.1 Habilidades blandas

Según Ortega Santos (2019) las habilidades blandas también son conocidas como “habilidades socioemocionales, habilidades socio conductuales y habilidades relacionales” (p. 6). Que permiten la interacción efectiva con otros; así mismo lo define como “un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales” (p. 7). Es decir, comprende un conjunto de competencias que van más allá de las habilidades técnicas que permiten a las personas trabajar e interactuar de manera más efectiva.

Para la Organización Mundial de Salud – OMS (2022) es “un conjunto de habilidades socioemocionales fundamentales para el éxito en la vida personal y profesional, que incluye la capacidad de comunicarse efectivamente, manejar conflictos, tomar decisiones, pensar de manera más crítica y creativa, establecer relacione positivas y duraderas”. (p. 13)

De acuerdo al Equipo Programa Laboral Solidar Suiza (2023) “es un conjunto de destrezas, capacidades y aptitudes vinculadas con la inteligencia emocional, necesarias en una persona para relacionarse y comunicarse con otras personas y



que les permite integrarse y desempeñarse mejor en un trabajo y en sus relaciones personales” (p. 22). Es decir, se refiere a un conjunto de competencias emocionales y sociales que permiten al personal desempeñarse con éxito en su vida laboral y personal.

“Son aquellas capacidades que se relacionan con la manera en que interactuamos con otras personas y que están vinculadas con atributos personales, la inteligencia emocional y rasgos de personalidad” (Asociación Mónica Liyau, 2020, p. 35).

De acuerdo a las definiciones consideradas, se infiere que las habilidades blandas son características personales que facilitan la interacción efectiva con otros, mejorando el desempeño en el trabajo y la calidad de vida.

### 3.2.2 Clasificación de las habilidades blandas

El Equipo Programa Laboral Solidar Suiza (2023) de acuerdo a la relevancia lo clasifica de la siguiente manera (págs. 24 – 25):

- a) **Habilidades sociales y de comunicación.** Es una característica propia de las habilidades blandas, ya que permite interactuar con varias personas de nuestro trabajo y a su vez facilita la integración en el entorno laboral.
- b) **Creatividad.** En relación a las actividades y puesto de trabajo, permite optimizar recursos, incrementar la productividad y alcanzar las metas propuestas.
- c) **Trabajo en equipo y liderazgo.** Son acciones que contribuyen al trabajo articulado para potenciar los resultados.
- d) **Pensamiento crítico.** En el entorno laboral se requiere servidores con capacidad de evaluar hechos, sea honesto, íntegro y se adapte a las exigencias según sea el caso.
- e) **Blog, web.** Los funcionarios deben adaptarse a las nuevas tecnologías y tener manejo del internet.

### 3.2.3 Desarrollo de las habilidades blandas

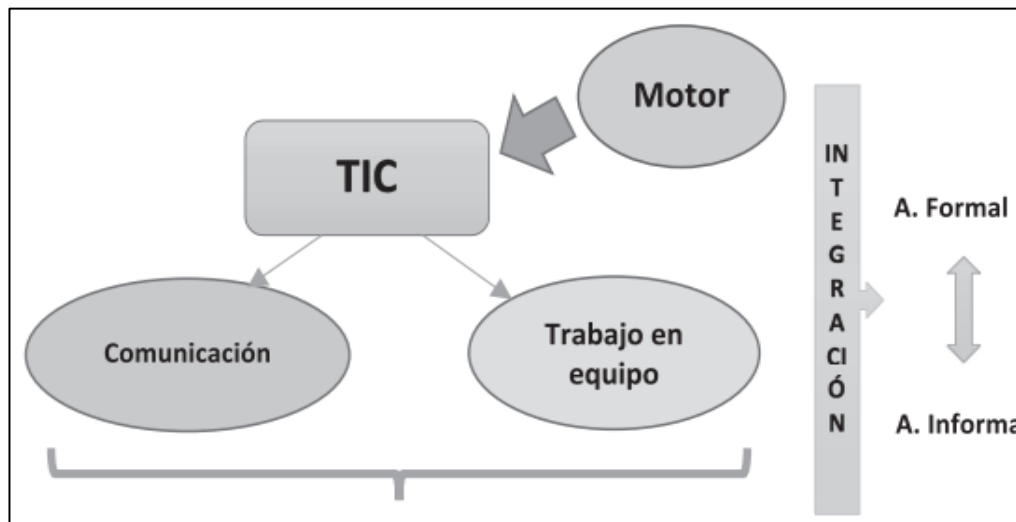
De acuerdo a Ortega Santos (2019) “existe la necesidad de formar a la persona en cuestiones laborales, así como ofrecer capacitación técnica específica” (p. 11). Es por ello que se fomenta el desarrollo de las habilidades blandas como aquel aprendizaje que va más allá de un contenido específico.



Así mismo, señala que para potenciar las habilidades blandas se requiere el apoyo de las TIC que es considerado como “motor impulsor en la integración del aprendizaje formal e informal” (Ortega Santos, 2018. p. 11):

**Figura 1**

*Desarrollo de las habilidades blandas*



*Nota.* adaptado de Ortega Santos (2019) “Desarrollo de habilidades desde edades tempranas”

En la presente figura, se muestra la importancia de las TIC como el motor principal para el desarrollo de las habilidades blandas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, cuya integración es esencial para aprovechar al máximo las Tecnologías de la Información y la Comunicación; ello a fin de interactuar, compartir información, colaborar proyectos y resolver problemas de manera efectiva.

### 3.2.4 Importancia de las habilidades blandas

Por su parte, Muñoz y Huacón (2021) indica seis razones del por qué es importante las habilidades blandas (págs. 36 – 40):

- *Incluye las habilidades de comunicación.* Permite una comunicación eficaz, de comprender la posición de cada persona, a fin de tener una comprensión solida entre todos los miembros del entorno laboral.
- *Creatividad.* Permite a que el personal sea capaz de brindar ideas creativas para responder a los problemas que surgen en el trabajo.
- *Adaptabilidad.* Permite la adaptabilidad a nuevas circunstancias establecida en el trabajo, es decir cuando hay cambios imprevistos.



- *Hablar en público.* Al hablar la persona se posee de características de confianza.
- *Trabajo en equipo.* Se fomenta para el cumplimiento de metas, ya que integra e involucra a todo el personal, a fin de generar ideas, cooperar mutuamente, utilizando cada estilo personal.

### 3.2.5 Competencias de las habilidades blandas

De acuerdo al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – CLAD (2019) desarrolla las siguientes competencias de las habilidades blandas en el ámbito del sector público:

#### 3.2.5.1 Aprendizaje continuo

“Comprende a todas las actividades que la persona vino desarrollando a fin de mejorar sus competencias y habilidades” (CLAD, 2019, p. 114).

Es decir, esta competencia se ocupa de:

- Subsanan el propio déficit de información de normas, reglamentos y decisiones que afectan su ámbito de trabajo
- El servidor denota interés en mantener sus competencias actualizadas en función a los cambios de los sistemas operativos y tecnológicos.
- Demanda participación en acciones informativas
- Genera innovaciones para mejorar su desempeño en el trabajo

#### 3.2.5.2 Compromiso con el servicio público

Se hace referencia “a la dedicación que tienen los servidores públicos para cumplir eficientemente sus obligaciones” (CLAD, 2019, pp. 114 - 115).

- Gracias a esta competencia se muestra responsabilidad y conciencia del impacto público tanto individual y de la organización.
- Sostiene las decisiones y actos administrativos adoptados para su organización y afronta sus efectos
- Otorga un trato de calidad a otras áreas y a toda la organización, as u vez aporta a los procesos y resultados que se requieren alcanzar.



### 3.2.5.3 **Desarrollo de las relaciones interpersonales**

De acuerdo al CLAD (2019) “Hace referencia a que la persona tiene más recursos y la capacidad de brindar soluciones y afrontar conflictos en su entorno laboral” (p. 115). Esta competencia evoca a que el servidor:

- Tome la iniciativa de brindar mejor atención a los usuarios
- Activa y difunde a que la información sea transparente.
- Colabora con la comprensión de diversos temas, coadyuvando el trabajo en equipo.

### 3.2.5.4 **Comunicación interpersonal**

CLAD (2019) señala que “consiste en el intercambio de información o pensamientos entre dos o más personas, a fin de generar una lluvia de ideas” (p. 115).

- El servidor transmite información con argumentos bajo sustento
- Produce informes y dictámenes de manera precisa y funcional
- Comunica su aprobación con asertividad y control emocional

### 3.2.5.5 **Innovación**

CLAD (2019) lo señala como “aquel proceso de transformar las actividades ambiguas en algo novedoso, a fin de brindar calidad de servicio” (p. 116).

- El servidor con esta cualidad busca innovaciones en los servicios de las diferentes áreas.
- Es reflexivo en cuanto a la orientación de tecnologías para el área
- Busca modernizar el sistema de trabajo
- Genera redes con los colaboradores para generar nuevas prácticas del servicio publico

### 3.2.6 **Modelo de habilidades blandas**

En la presente investigación se presenta dos modelos de las habilidades blandas, el primero que es adaptado de Chopra y Kanji y el segundo es el modelo de aprendizaje de Kraiger. Por su parte, Fischman Kalincausky (2022) sostiene que “las habilidades blandas y la inteligencia emocional no suelen ser lo mismo, sin embargo, presentan características en común, por ello se suele adaptar y profundizar las habilidades blandas dentro de la inteligencia emocional” (p. 15).

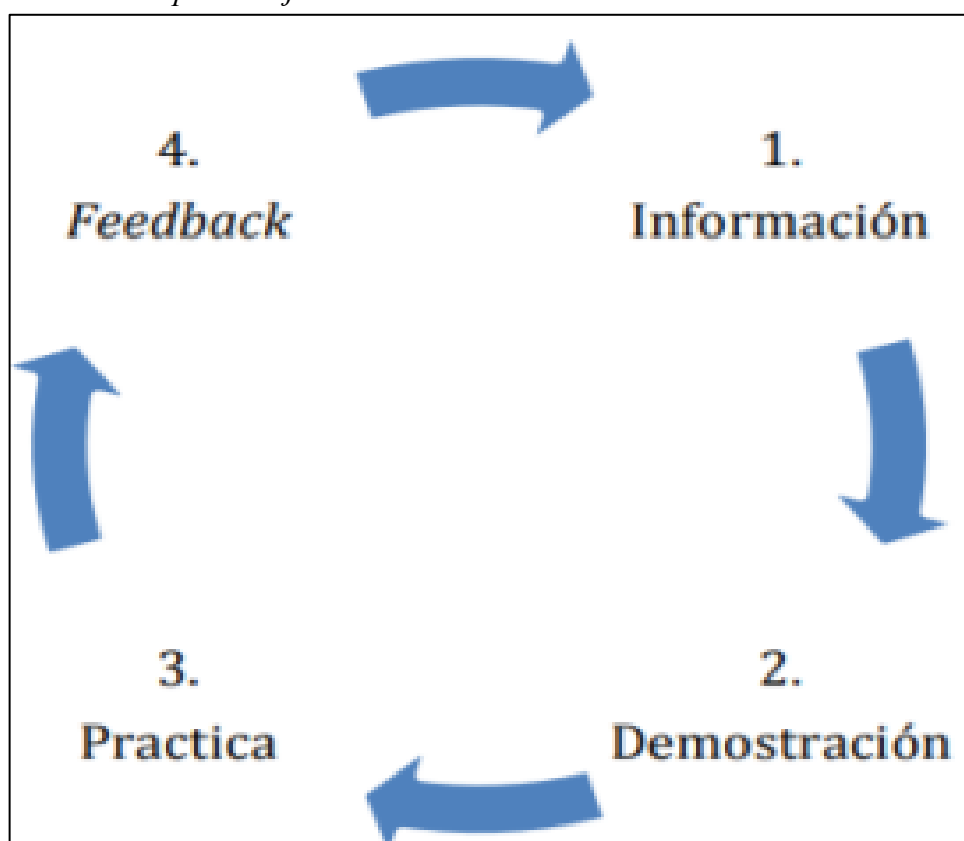


### 3.2.6.1 Modelo de aprendizaje de Kraiger, 2003

Orellana (citado por Chaca y Contreras, 2024) muestra el modelo de aprendizaje de las habilidades blandas, que se comprende en un “diagrama, de información, demostración, practica y feedback, a fin de mejorar las capacidades de las personas” (p. 70).

**Figura 2**

*Modelo de aprendizaje de las habilidades blandas*



*Nota.* Adaptado de Orellana (citado por Chaca y Contreras, 2024), p. 70.

Este modelo indica que la información comprende a las habilidades que deben ser aprendidas, cuya habilidad se debe demostrar mediante simulaciones ello pues permite demostrar la habilidad y destreza de cada persona, así mismo para reforzar este proceso se requiere poner en práctica las habilidades aprendidas y recibir la retroalimentación durante y después de la práctica. (Chaca y Contreras, 2024, p. 70).

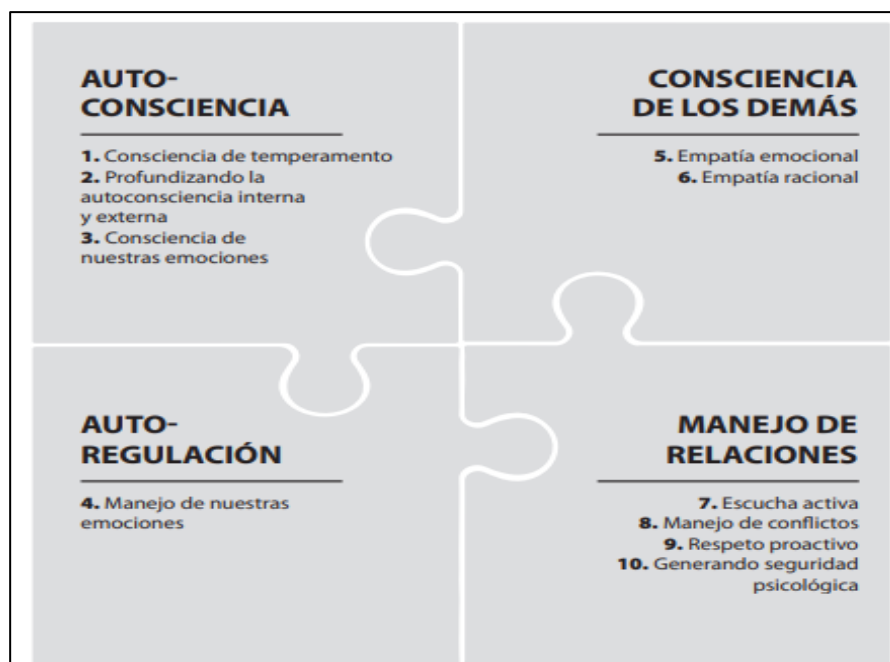
### 3.2.6.2 Modelo de inteligencia emocional de Chopra y Kanji

De acuerdo a Fischman Kalincausky (2022) la persona debe tener la capacidad de manejo de sus propias cualidades, la misma que “hace referencia a tener autoconciencia, auto regulación, consciencia de los demás y capacidad de manejo de relaciones” (p. 16).



**Figura 3**

*Modelo de inteligencia emocional de Chopra y Kanji*



*Nota.* Adaptado de Fischman Kalincausky (2022) p. 16.

Esta figura muestra que, la autoconciencia es el cimiento de las habilidades blandas, ya que la persona que presenta esta cualidad tiene la capacidad de desempeñarse mejor, en cuanto a la autorregulación permite mantener y manejar nuestras emociones, tener consciencia de los demás permite que en el ambiente de trabajo haya empatía y compañerismo, y por último del manejo de relaciones, dentro del ámbito laboral se genera seguridad, ya que existe la capacidad de manejo y control de conflictos. (Fischman Kalincausky, 2022, p. 17)

### 3.2.7 Dimensiones

Las dimensiones de la presente investigación, se enfocan a aquellos comportamientos que revelan una mejor competencia dentro del ámbito laboral, como lo establece el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, 2019, pp. 105 – 106).

Según Quezada et al., (2025) las habilidades blandas “es un elemento clave para optimizar las interacciones entre todos los miembros de la organización, puesto que la cooperación entre los colaboradores incide directamente en la eficiencia operativa, y el logro de los objetivos organizacionales” (p. 106).



### 3.2.7.1 Competencia directiva

De acuerdo al Grupo Quebec (2021) “es un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un directivo debe poseer para liderar la institución de manera efectiva y alcanzar el éxito del entorno global” (p. 12).

Para Cuesta (citado por Hernández et al., 2023) las competencias directivas “no solo incluye conocimientos, habilidades para hacer el trabajo, sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculadas al buen desempeño” (p. 162).

La primera dimensión se midió a través de ítems que valoran la habilidad del trabajador para planificar, dirigir con ética, adaptarse a cambio y fortalecer redes de cooperación.

#### a) Construcción de redes

De acuerdo a CLAD (2019) “consiste en generar espacios de intercambio de conocimientos y experiencias en el área de trabajo, para compartir información, resolver dudas y mejorar prácticas, para la toma de decisiones” (p. 105).

#### b) Cambio de pensamientos

CLAD (2019) “Consiste en rediseñar y mejorar los enfoques, procesos y tareas para responder eficientemente a los cambios, estableciendo responsabilidades claras y medibles” (p. 105).

#### c) Planificación

“Se refiere al diseño y organización de los equipos de trabajo para alcanzar metas específicas, identificando competencias y habilidades necesarias para lograr el éxito” (CLAD, 2019, p. 105).

#### d) Integridad

De acuerdo al CLAD (2019) “consiste en proporcionar información precisa y oportuna, actuar con transparencia y ética, y cumplir con la normatividad vigente” (p. 100).

### 3.2.7.2 Competencia profesional

Según Moreno et al., (2022) “se refieren a las habilidades y conocimientos que se adquieren durante la formación académica, que



permiten a los profesionales desempeñar sus funciones de manera más efectiva” (p. 39).

Por su parte, CLAD (2019) define como “la capacidad de un profesional para aplicar sus habilidades y conocimientos de manera eficaz en su ocupación, cumpliendo con los niveles de desempeño esperados en el contexto laboral” (p. 191).

Según Nahum et al., (2021) “comprende a un conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo” (p. )

**a) Aporte técnico-profesional**

“Infiere a que la persona debe aportar saberes de acuerdo a sus saberes, proporcionar soluciones innovadoras y alternativas basadas en su experiencia, para mejorar la toma de decisiones en el área de trabajo” (CLAD, 2019, p. 105).

**b) Comunicación efectiva**

CLAD (2019) “Coadyuva a tener una comunicación más clara, concisa y efectiva, a fin de que la información y/o mensaje transmitido de comprenda” (p. 105).

**c) Manejo emocional**

“Consiste en expresar ideas y necesidades con claridad y confianza, manteniendo un enfoque calmado y profesional en las interacciones con otros, incluso en situaciones desafiantes” (CLAD, 2019, p. 105).

**d) Ética**

De acuerdo a Chiavenato (2019) “es el conjunto de principios y valores morales que guían el comportamiento y acciones humanas, y distinguen lo correcto e incorrecto” (p. 378).

**3.2.7.3 Competencia del pensamiento crítico**

De acuerdo a Ortega Santos (2019) consiste en “analizar problemas de manera objetivo, pensar de forma creativa y desarrollar soluciones innovadoras, demostrando adaptabilidad, flexibilidad y tolerancia al cambio” (p. 7).



Por otra parte, Moreno et al., (2022) lo define como “la capacidad de evaluar y analizar información, construir argumentos y llegar a conclusiones fundamentadas y justificadas” (p. 35).

Según Pernalet et al., (2022) “implica en un proceso racional, reflexivo y científico, lo cual permite analizar, argumentar y valorar la información para emitir juicios fundamentadas y resolver problemas” (p. 35).

**a) Aprendizaje continuo**

“Denota el interés en actualizar competencias y habilidades, adaptándose a cambios en los procedimientos, y tecnologías a través de una formación continua” (CLAD, 2019, p. 104).

**b) Compromiso**

En referencia al ámbito laboral del sector público “el compromiso se asume y promueve los valores, políticas y objetivos de la institución, asumiendo la responsabilidad del impacto en la comunidad” (CLAD, 2019, p. 104).

**c) Coordinación**

Para Ortega Santos (2019) “comprende realizar ajustes sistemáticos y colaborativos dentro del equipo para asegurar una ejecución coordinada y eficaz en las tareas y proyectos de las instituciones” (p. 50).

**d) Creatividad**

“Suele ser un componente fundamental para el crecimiento personal y académico, ya que fomenta el desarrollo de las habilidades cognitivas, emocionales y sociales, a fin de proponer soluciones novedosas y relevantes” (Moreno et al., 2022, p. 72).

### 3.2.8 Resolución de conflictos

Según Matallana Ruis (2019) el conflicto “es una situación en la que existe diferencias de opiniones, interés o valores entre personas o grupo, generando un enfrentamiento o tensión que puede tener consecuencias negativas” (p. 136). Es decir, que dentro del ámbito laboral los conflictos pueden actuar como



obstáculos que frenan la productividad, la comunicación efectiva y el bienestar general de los empleados.

Al respecto, Cavalli y Quinteros (2018) la resolución de conflictos “implica en abordar y manejar las disputas de manera constructiva, buscando soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas” (p. 11).

Por su parte, Fischer (2021) señala que la resolución de conflictos “implica en encontrar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas, mediante una aproximación reflexiva y consciente que integre la atención plena y colaborativa” (p. 18).

Redorta (2020) señala que la resolución de conflictos “implica en replantear nuestras perspectivas y enfoques, para descubrir nuevas formas de abordar y solucionar desafíos en el ámbito laboral y vida cotidiana” (p. 5).

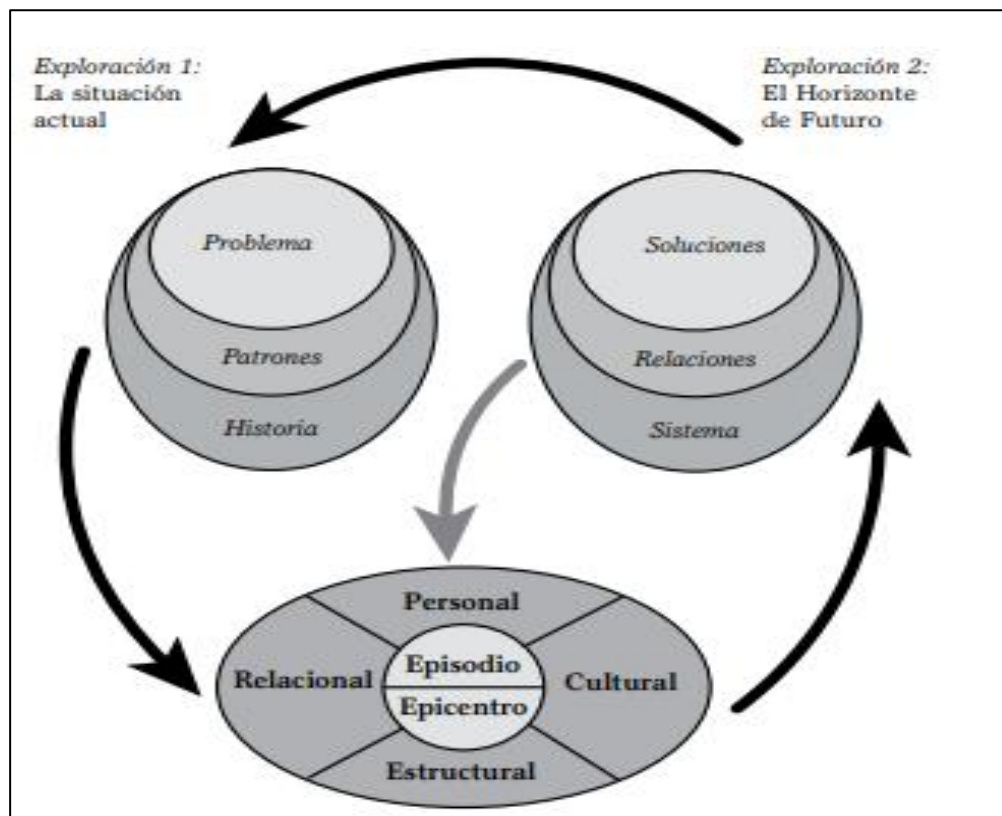
Para Navarro Abad (2019) “la resolución de conflictos busca empoderar a las personas con habilidades y estrategias efectivas para manejar los conflictos de manera constructiva y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas” (p. 9).

En referencia a las definiciones consideradas, se infiere que la resolución de conflictos evoca a la capacidad de encontrar soluciones pacíficas y constructivas frente a situaciones de controversia. (González y Pérez, 2023)

### **3.2.9 Panorama de transformación de conflictos**

Lederach (2009) nos muestra “el mapa o diagrama de transformación de conflictos compone 3 componentes principales, la situación actual, el horizonte del futuro preferido y el desarrollo de los procesos de cambio que une a los dos” (p. 47). Que en la actualidad se sigue viviendo esta transformación, dentro de la vida cotidiana, ya sea individual o en la colectividad, tal como la Defensoría del Pueblo el Perú, en el año 2022 toma en referencia para el manejo de las coyunturas que se suscitan.

**Figura 4**  
*Panorama de transformación de conflictos*



*Nota.* Transformación de conflictos, adaptado de Lederach (2009), p. 43.

Lederach (2009) explica los tres niveles de exploración, que enmarca la trascendencia y conexión entre el presente y el pasado; explica la manera de “cómo se han venido dando las cosas” así mismo señala que:

- Exploración 1. Lederach (2009) “Lo conoce como la situación actual, donde un conjunto de esferas son las metáforas de los conflictos, es decir hace recordar que el problema inmediato este arraigado a un contexto, o historia” (p. 42). Así mismo, señala que para un cambio constructivo se necesita reconocer, entender y reparar todo lo sucedido.
- Exploración 2. Conocido como el horizonte del futuro, “consiste en explorar e imaginar el futuro, puesto que puede ser visto, y en base a ello orientarse, en este diagrama las esferas representan a situaciones abiertas y dinámicas, que involucra a estructuras que posiblemente lleven a los caminos para la solución de problemas, idealizando de cómo se espera construir, que nos gustaría ver operando, como podemos abordarlo. (Lederach, 2009, p. 45)
- Exploración 3. Conocido como el desarrollo de procesos de cambio, que consiste en el diseño y apoyo a los procesos de cambio, cuyas esferas hacen

que cada uno piense en las respuestas de los conflictos, entendiéndose la red cultural, personal y estructural; es decir este horizonte va más allá de la negociación de soluciones y construye algo nuevo. (Lederach, 2009, p. 46) Es decir, todo este proceso, consiste “en un reto de como terminar algo indeseado y como construir algo que, si se desea, teniendo la capacidad para ver a tras de, y más allá de, los problemas que se van presentado y que buscan respuestas creativas” (Lederach, 2009, págs., 447- 48).

### 3.2.10 Tipos del conflicto

Según Moore 1997 (citado en Hernández Orta, 2018) existe 5 tipos de conflictos que involucra los:

- a) **Conflictos sobre datos.** “Se originan de causas de carencia de información, existe información defectuosa, hay diferentes opiniones entre áreas, interpretaciones diferentes y diferentes procedimientos de valoración” (Hernández Orta, 2018, p. 9).
- b) **Conflictos de intereses.** “Las causas son las situaciones de competencia percibida o real, intereses sustantivos, procedimentales y psicológicos de conflictos” (Hernández Orta, 2018, p. 9).
- c) **Conflictos estructurales.** “Presenta las causas como patrones de comportamientos, desigualdad en el control, desigualdad en el poder y autoridad, factores geográficos, físicos o ambientales, limitaciones temporales” (Hernández Orta, 2018, p. 9).
- d) **Conflictos de valores.** “Existe diferencias de criterios, en la forma de vida, ideología y religión” (Hernández Orta, 2018, p. 9).
- e) **Conflicto en las relaciones.** “Presencia de una alta intensidad emocional, percepción equivocada de opiniones, comunicación mal entendida, y comportamientos negativos” (Hernández Orta, 2018, p. 9).

Por su parte, Reyes 2000 (citado en Hernández Orta, 2018) realiza tres clasificaciones:

- a) **De intereses.** Evoca a “lo que se quiere, entendiéndose a resolver necesidades u obtener satisfacción que deseamos, esto puede estar motivado por poder, prestigio, recursos, reconocimiento, desarrollo, necesidad de cambio, seguridad personal y patrimonio” (Hernández Orta, 2018, p. 10).



- b) **De valores.** Según Hernández Orta (2018) “es lo que creemos, esto sirve como pauta para la selección de alternativas de orientación, que motivan actitudes, conductas y acciones, así mismo se refiere a las culturas, tradiciones, religión, valoración, creencias y posiciones ideológicas” (p. 10).
- c) **De derechos.** “Es lo que nos corresponde, se entiende como la facultad para optar o exigir una función de norma o un acuerdo legal, ello tiene que ver con leyes, reglas, normas, ordenamientos jurídicos” (Hernández Orta, 2018, p. 10).

### 3.2.11 Razones para la resolución de los conflictos

Según Lara Murcia (2023) la resolución de conflictos “genera muchas ventajas dentro de la organización, haciendo que cada proceso sea más eficaz y transparente” (p. 16). En los siguientes ítems se muestra algunas razones por las que cada institución u organización debe promover la solución inmediata de controversias:

- a) **Facilidad de comunicación.** Al realizar los procesos de solución eficaz, se establece una comunicación clara, precisa, y abierto para todas las partes involucradas.
- b) **Implementar un ambiente de trabajo saludable.** Cuando se promueve la solución de conflictos, se vive en un ambiente más armónico y positivo que motiva a cada uno seguir trabajando.
- c) **Incrementar la productividad.** La reducción de las discrepancias, incentiva a cada trabajador poner más empeño en sus tareas, concentrarse para el logro de los objetivos.
- d) **Fase de implementación.** Hace referencia a la libertad de expresión, todos pueden manifestar sus ideas, y en base a ello formar soluciones creativas y asertivas.
- e) **Estancamiento del talento.** La gestión adecuada de los conflictos, puede permitir captar y retener mejores talentos.
- f) **Previene el escalamiento de problemas.** Es importante solucionar los problemas a tiempo, y evitar que esta sea más grave, y/o demande costo y tiempo y perjudique a la entidad.
- g) **Fortalece las relaciones interpersonales.** Coadyuva al trabajo en equipo, tener relaciones más sólidas entre todos, que favorezca a la cooperación.



### 3.2.12 Teorías para la resolución de conflictos

González y Morfin (2012) nos manifiesta 6 teorías de resolución de conflictos, desde la percepción de problemas desde diferentes puntos:

- a) **Teorías de las relaciones comunitarias.** “esta teoría asume que el conflicto es provocado por la polarización, desconfianza y hostilidad, que existe entre diferentes grupos, entonces se pretende mejorar la comunicación y entendimiento de los grupos, aceptando la diversidad” (González y Morfin, 2012, p. 22).
- b) **Teorías de la negociación.** “Es provocada por posiciones incompatibles, por tanto, pretende la mejoría separando a las personas de los problemas, llegando a una negociación que facilite ventajas mutuas” (González y Morfin, 2012, p. 22).
- c) **Teoría de las necesidades humanas.** “Se entiende que los conflictos son provocados por necesidades humanas, físicas, psicológicas y sociales, que fueron frustradas e insatisfechas, por tanto, se pretende identificar las necesidades comunes y proponer alternativas de solución para su cumplimiento” (González y Morfin, 2012, p. 22).
- d) **Teoría de la identidad.** “Se asume que el conflicto se provoca por los sentimientos, por ello mediante talleres y diálogos se pretende identificar las amenazas y construir bajo ello alternativas de satisfacción” (González y Morfin, 2012, p. 22).
- e) **Teoría de la comunicación intercultural.** “Es provocado por los diferentes estilos culturales de comunicación, por ello esta teoría propone aumentar los conocimientos sobre cultura de cada uno, fortalecer la comunicación interpersonal y debilitar los estilos negativos” (González y Morfin, 2012, p. 22).
- f) **Teoría de la transformación positiva de conflictos.** “Se asume que es provocado por problemas de desigualdad, e injusticias expresadas por coyunturas sociales, culturales y económicas; al respecto se pretende cambiar este sistema de injusticia, desarrollando sistemas y procesos que promuevan el empoderamiento” (González y Morfin, 2012, p. 22).

### 3.2.13 Estilos para responder al conflicto

Según Ron Kraybilli (como se citó Hernández Orta, 2018), se diseña un modelo de análisis de respuesta a los conflictos, como se observa en la siguiente figura:



**Figura 5**  
*Estilos de respuesta al conflicto*



Nota. Ron Kraybilli (como se citó en Hernández Orta, 2018) p. 28.

En esta figura se puede observar cinco estilos para responder al conflicto, empezando por el directivo que no copera a las preocupaciones que generan las discrepancias entre personas, donde simplemente trata de ganar y defiende su posición sin considerar las demás opiniones; seguido del estilo evitativo que generalmente no suelen ser asertivas ni colaborativas, trata de evitar los conflictos o simplemente no toma importancia para su solución; en cuanto al estilo negociador estas personas son asertivas y moderadamente cooperativos, que tratan de encontrar rápidamente soluciones; en cuanto al armonizador no son asertivas pero son muy colaboradores, que abandonas sus preocupaciones para satisfacer y/o atender otros, y finalmente se tiene el estilo cooperador estos sor asertivos y colaborativos, hacen valer sus propios punto de vista y también escuchan a los demás, promueve el trabajo en equipo para solución de los conflictos (Hernández Orta, 2018, pp. 28 – 29).



### 3.2.14 Dimensiones

Las dimensiones de la presente variable son consideradas como los procedimientos óptimos para la resolución de conflictos, el cual se adapta de Gonzáles y Pérez (2023):

Según Rendueles (2021) la resolución de conflictos “implica los métodos mediante los cuales una persona o un grupo buscan dar solución a los problemas o desacuerdos surgidos en su entorno laboral” (p. 81).

#### 3.2.14.1 Negociación

Gonzáles y Pérez (2023) lo considera como el proceso clave para resolver los conflictos, ya que “permite a las partes involucradas comunicarse, encontrar intereses comunes y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosas” (p. 287).

Para Morales Gómez (2016) “Implica en un dialogo directo y voluntario, sin la intervención de terceros, con el objetivo de encontrar una solución mutua” (p. 12).

Para Rendueles (2021) “es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo y/o resultado que se desea” (p. 73).

##### a) Resolutiva

Esta estrategia implica “en un proceso de diálogo y cooperación que busca encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y aceptables para todas las partes involucradas” (Gonzáles y Pérez, 2023, p. 284). Es decir, con esta estrategia se busca un consenso de manera pacífica y beneficiosa para todos.

##### b) Rivalidad

Al respecto, Gonzáles y Pérez (2023) señalan que este indicador “se preocupa de convencer a la otra parte para que acepte una alternativa que favorezca sus propios intereses” (p. 284). Es decir, se centra en persuadir a la otra parte para que acepte una alternativa de solución que satisfaga los propios objetivos, que habitualmente suele ser más usado al inicio de los conflictos.



**c) Complacencia**

“Es una acción que implica en ceder en algunas demandas propias a fin de facilitar un acuerdo rápido, que puede ser de beneficio cuando el tiempo es limitado o el tema es de urgencia” (González y Pérez, 2023, p. 285).

**d) Inacción**

De acuerdo a González y Pérez (2023) “implica una decisión inconsciente de no intervenir o actuar en situaciones conflictivas, y se espera a que en el tiempo o según las circunstancias sean resueltas” (p. 285).

**3.2.14.2 Mediación**

De acuerdo a González y Pérez (2023) “es un proceso colaborativo que facilita el dialogo y la comunicación, que permite a las partes encontrar soluciones mutuamente beneficiosas, con la ayuda de un mediador neutral e imparcial” (p. 288).

Morales Gómez (2016) indica que “es un proceso donde se realiza con la ayuda de un mediador neutral, quien facilita el dialogo y la comunicación entre las partes de conflicto” (p. 13).

Para Rodríguez Calderón (2023) “implica en el uso de alternativas, para resolver problemas en el lugar de trabajo evitar procesos costosos” (p. 236).

**a) Predisposición para conciliar**

“Las partes involucradas manifiestan las perspectivas del conflicto, el mediador guía e impulsa para que todos participen, sin la necesidad de valorar o juzgar cada opinión” (González y Pérez, 2023, p. 288)

**b) Dialogo**

González y Pérez (2023) lo señalan como “proceso donde se inicia la interacción de ideas, cada uno manifiesta sus intereses, y el mediador incentiva el debate” (p. 288)



**c) Propuestas**

“En base a los intereses manifestados durante el debate, las partes presentan posibles propuestas de solución para los conflictos” (González y Pérez, 2023, p. 288).

**d) Acuerdo**

Para González y Pérez (2023) “En caso se llegue a un acuerdo, esto queda plasmado en un contrato o escrito, acreditadas con firmas de todas las partes involucradas, ello a fin de hacer cumplir lo dispuesto en el debate” (p. 288).

**3.2.14.3 Conciliación**

Según González y Pérez (2023) “es un método extrajudicial que permite a las partes resolver sus conflictos de manera rápida, eficiente y económica, evitando costos y recurrir a la vía judicial” (p. 288).

Por su parte, Morales Gómez (2016) señala que “la concilian es un proceso que busca resolver los conflictos de manera pacífica y satisfactoria, donde no exista la necesidad de continuación del juicio” (p. 13).

Lagos et al., (2021) “la conciliación es un mecanismo mediante el cual dos personas o más gestionan una solución de sus diferencias” (p. 109).

**a) Flexibilidad**

Según Matallana Ruis (2019) “se entiende a la capacidad de adaptarse y ser receptivo a nuevas ideas y perspectivas, abandonando la rigidez y prejuicios para encontrar soluciones innovadoras” (p. 141).

**b) Rapidez**

Matallana Ruiz (2019) indica que “se refiere a la capacidad de actuar con celeridad y prontitud para resolver los conflictos de manera eficiente y evitar su prolongación” (p. 141).

**c) Reserva**

Para Matallana Ruis (2019) “es la capacidad de mantener confidencialidad y el secreto en relación a la información, evitando divulgar a terceras personas” (p. 141).



**d) Decisividad**

“Es la capacidad de tomar decisiones firmes y claras que permitan alcanzar un acuerdo que resuelva los conflictos de manera efectiva y definitiva” (Matallana Ruis, 2019, p. 141).

**3.3 Marco conceptual**

- a) **Comunicación asertiva.** De acuerdo a De Arco Paternina et al., (2022) “Habilidad que permite a las personas expresar sus sentimientos, pensamientos y necesidades de manera clara, efectiva sin agredir a los demás” (p. 21)
- b) **Comunicación efectiva.** Según Liyau (2020) “es la habilidad que permite la interacción entre las personas de manera más clara, precisa y eficiente” (p. 38).
- c) **Escucha activa.** Para Fischman Kalincausky (2022) “Es una técnica de comunicación que implica prestar atención plena y consciente a lo que otra persona está diciendo” (p. 16).
- d) **Flexibilidad.** “Capacidad de adaptarse y ajustarse a diferentes situaciones, personas y contextos” (Madrigal Torres, 2009, p. 220).
- e) **Identificación de necesidades.** Según Beltran y Boscan (2011) “es un conjunto de actividades sistemáticas y estructurales que tienen la finalidad de identificar y determinar las prioridades de cada persona o grupo” (p. 94).
- f) **Iniciativa.** “Capacidad de tomar iniciativa y actuar de manera proactiva para lograr los objetivos y metas” (Real Academia Española, 2024, S/p).
- g) **Orientación al usuario.** “Es un enfoque que se centra en la satisfacción en satisfacer las necesidades y expectativa de los usuarios, proporcionando productos, servicios y experiencias positivas” (Ferreira et al., 2023, p. 341).
- h) **Proactividad.** Según la Real Academia Española (2024) “Es la capacidad de tomar iniciativa y el control de las situaciones, anticipándose a los acontecimientos y tomando decisiones de manera efectiva” (s/p).
- i) **Toma de decisiones.** Según Liyau (2020) “es una habilidad fundamental, que implica la capacidad de analizar información, evaluar opciones, y seleccionar la mejor alternativa para lograr un objetivo determinado” (p. 75).
- j) **Trabajo en equipo.** “Es la capacidad de colaborar y trabajar juntos con otros para alcanzar un objetivo en común, que implica el análisis utilizando la comunicación efectiva y resolución de conflictos” (De Arco Paternina et al., 2022, p. 17).



## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

### 4.1 Tipo y nivel de investigación

#### 4.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo a Sierra Bravo (2021) la investigación “de tipo básico, tiene el propósito de recoger información del contexto real para luego ser guiado ante el conocimiento, que aplica teorías, modelos, principios a través de hallazgos, sirve para ampliar el caudal de conocimiento” (p.75).

En ese contexto la investigación cuyo título es habilidades blandas y resolución de conflictos en la UNAMBA 2025, es de carácter básico en vista que se buscó mejorar y ampliar el conocimiento de las variables en estudio, sin realizar fines aplicativos.

#### 4.1.2 Nivel de investigación

Según Ñaupas et al., (2018) “el nivel correlacional busca establecer el grado de intensidad en que se encuentra asociadas las variables de estudio” (p. 415). Es decir, es un nivel que busca estudiar si la relación es significativa, directa o con que fuerza es la relación.

Bajo ese contexto, el presente estudio fue de nivel correlacional, ya que se buscó Establecer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

### 4.2 Diseño de investigación

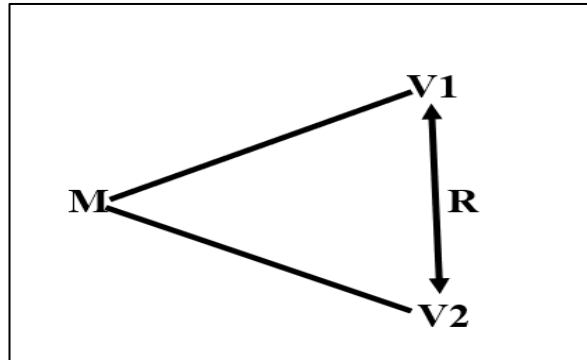
Para el presente estudio se empleó el diseño no experimental en vista que no se manipulo las variables habilidades blandas y resolución de conflictos en la UNAMBA, 2025, cuyos datos obtenidos se procesaran sin alterar o manipular los resultados.

El diseño empleado en la investigación fue no experimental, en vista que no se realizó la manipulación intencional las variables estudiadas ni tampoco se puede controlar el entorno de estudio, en lugar de ello se observa y se registra los hechos y fenómenos tal



como ocurre en su entorno natural sin la intención en el desarrollo del proceso investigativo (Hernández, et al, 2018, p.148).

Es de carácter transversal, descriptivo correlacional, ya que la aplicación de instrumento a la muestra seleccionada solo se realizará por única vez y en un momento determinado (Hernández, et al, 2018, p.151).



Donde:

M: muestra

V1: variable 1. Habilidades blandas

V2: Resolución de Conflictos

R: Relación entre V1 y V2

### 4.3 Descripción ética en la investigación

La presente investigación se desarrolló con responsabilidad, garantizando el respeto hacia los participantes, la institución y la comunidad universitaria. Se informó a los trabajadores administrativos sobre los objetivos del estudio, asegurando de esa manera su participación voluntaria mediante consentimiento. De la misma manera, se resguardó la confidencialidad y el anonimato de los datos recolectados, empleándolos únicamente con fines académicos.

Así mismo, se mantuvo la honestidad y el respeto a las fuentes consultadas de los diferentes autores que sustentaron las variables del estudio, referenciándolos conforme a las Normas APA 7ma edición.

#### 4.4 Población y muestra

##### 4.4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA).

##### 4.4.2 Población

Ñaupas et al. (2018) señalaron que la población “es el total de unidades del estudio, que contiene las características requeridas para ser consideradas como tales. Estas unidades pueden ser personas, objetos, conglomerados, hechos o fenómenos que representan las características que el investigador requiere” (p. 334).

En el presente estudio, la población estuvo conformado por 197 trabajadores administrativos de la UNAMBA, quienes laboraron en las diferentes áreas de gestión de la institución; establecidos de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad.

##### 4.4.3 Muestra

Según Charaja Cutipa (2018) “es el subconjunto representativo de la población” (p. 118). Es decir, una fracción que permite generalizar los resultados obtenidos hacia el total de la población.

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula estadística para poblaciones finitas, la cual se expresa de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- **Z:** Constante que depende del nivel de confianza que se le asigne a la investigación, a este caso 1.96 (nivel de confianza de 95%).
- **p:** Proporción de la población que cuenta con la característica = 0,50.
- **q:** Es la proporción de los trabajadores administrativos que no poseen esa característica, es decir, 1-p en este caso q = 0,50
- **e:** Error muestral deseado (5%) = 0,05
- **N:** Tamaño de la población = 197, total de trabajadores administrativos de la UNAMBA



- **n:** muestra = 130 trabajadores administrativos

Ajustando la muestra:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 197}{0.05^2 * (197 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 130$$

Por lo tanto. la muestra del presente estudio estuvo conformada por 130 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, durante el año 2025.

Para la elección de los participantes se usó la técnica estadística del muestreo probabilístico aleatorio simple, la cual “permite la intervención al azar, partiendo del principio de que todos los componentes de una población tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Ñaupas et al., 2023, p. 339).

#### 4.5 Procedimiento

Los procedimientos en esta investigación constan de diversas etapas que varían de acuerdo a la disciplina o institución, pero en general se sigue una ruta bien definida continuación se describen los principales pasos:

- Para realizar el respectivo procedimiento en primer lugar se diseñó el proceso metodológico:
- Se seleccionó la técnica pertinente y adecuada revisando antecedentes previos para determinar el instrumento y la medición correspondiente.
- Seguidamente se realizó la validación respectiva respetando los criterios de contenido, criterio y constructo.
- Se realizó la prueba piloto en la universidad José maría Arguedas de Andahuaylas, así se determinó la confiabilidad, seguidamente se realizó la aplicación del cuestionario en la UNAMBA.
- Consecutivamente se realizó la ubicación de los datos en Excel, también se realizó la agrupación de datos mediante la Baremación
- Se obtuvo los resultados a nivel descriptivo u a nivel inferencia, finalmente se realizó la conclusión y recomendación de la investigación

#### 4.6 Técnicas e instrumentos

##### 4.6.1 Técnicas

La técnica a emplearse en esta indagación es la encuesta, Arias (2021) señala:



La encuesta es una herramienta que se lleva a cabo mediante el instrumento llamado cuestionario, está orientado solamente a personas y proporciona información sobre sus opiniones, comportamientos o percepciones. Puede tener resultados cualitativos y cuantitativos y se centra en preguntas pre establecidas con un orden lógico y un sistema de respuestas escalonadas (p. 90).

#### 4.6.2 Instrumentos de la investigación

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos utilizados comúnmente en los trabajos de investigación científica. “Consiste en un conjunto de preguntas presentadas y enumeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que el encuetado debe responder” (Arias Gonzales, 2021, p. 91). Las preguntas formuladas se realizaron en base a cada indicador garantizando la linealidad y pertinencia de los reactivos.

##### 4.6.2.1 Validez del instrumento

Según Mejía et al. (2021) la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide de manera precisa y autentica aquello que pretende evaluar, considerando distintos tipos de validez, entre ellos la de contenido, concurrente y estadística” (p. 132).

En el presente estudios, la validez del contenido de los instrumentos correspondientes a las variables habilidades blandas y resolución de conflictos fue determinada mediante el juicio de expertos, conformado por profesionales con experiencia y conocimientos en el área de investigación. Dichos especialistas evaluaron los instrumentos considerando criterios de claridad, coherencia, consistencia y relevancia, emitiendo su valoración respectiva.

**Tabla 2**

*Resultado de validación de la variable habilidades blandas*

Nº	Expertos	% de validación	Variable
1	Dr. Juan Carlos Contreras Merino	84%	Habilidades blandas
2	Mg. Emerson Montalvo Guevara	90%	
3	Mg. Alfredo Huamán Cuyo	76%	



<b>Decisión de los expertos</b>	<b>Se valida el instrumento</b>
---------------------------------	---------------------------------

*Nota.* Elaboración propia, en base a las validaciones

En la tabla 2, se evidencian que los porcentajes de validación otorgadas por los expertos fueron favorables, lo que permitió establecer la validación.

### **Tabla 3**

*Resultado de validación de la variable resolución de conflictos*

<b>Nº</b>	<b>Expertos</b>	<b>% de validación</b>	<b>Variable</b>
1	Dr. Juan Carlos Contreras Merino	84%	Resolución de conflictos
2	Mg. Emerson Montalvo Guevara	90%	
3	Mg. Alfredo Huamán Cuyo	76%	
<b>Decisión de los expertos</b>			<b>Se valida el instrumento</b>

*Nota.* Elaboración propia, en base a las validaciones

De la misma manera, en la tabla 3 se observan porcentajes favorables lo que permitió la validación.

En consecuencia, se concluye que ambos instrumentos presentan un nivel adecuado de validez de contenido, por lo que resulta pertinente para su aplicación en el contexto de la investigación.

#### **4.6.2.2 Confiabilidad del instrumento**

Según Hernández et al. (2010) la confiabilidad se define como “el grado en que un instrumento, al ser aplicado de manera repetida a un mismo individuo u objeto de estudio en condiciones similares, produce resultados consistentes y estables” (p. 200). Este criterio permite asegurar la precisión y estabilidad de los datos obtenidos a través del instrumento de medición.

En el presente estudio, la confiabilidad del instrumento correspondientes a las variables habilidades blandas y resolución de conflictos fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es utilizada para evaluar la consistencia interna del cuestionario.



**Tabla 4***Estadística de fiabilidad de las variables*

Alfa de Cronbach	Nº de elementos	Variables
,882	15	Habilidades blandas
,767	16	Resolución de conflictos

*Nota.* Elaboración propia en base a los resultados de Alfa de Cronbach.

En los resultados obtenidos en la tabla 4, se observa que la variable habilidades blandas alcanzo un coeficiente de 0,882, lo que indica la confiabilidad alta; mientras que la variable resolución de conflictos obtuvo un coeficiente de 0,767, considerado aceptable. En consecuencia, los valores alcanzados permiten concluir que el instrumento utilizado presenta niveles adecuados de confiabilidad, lo que respalda su aplicación y su posible utilización en estudios futuros con características similares.

#### 4.7 Estadístico de la investigación

Es una técnica importante para la realización y aplicación de los datos para a partir de ello extraer conclusiones en el marco de la investigación, para ello se empleará dos tipos de estadísticos:

- *Estadística descriptiva:* esta herramienta es una rama de la estadística que se emplea para la organización, resumen y presentación de los datos de manera ordenada, sistémica y comprensible, facilitando su interpretación, su propósito no es dar conclusiones más allá de los datos en base a frecuencias y porcentajes.
- *La estadística inferencial* su principal función es contrastar las hipótesis por medio de datos, generalizando los resultados a la población, para ello se empleará estadísticos paramétricos o no paramétricos de acuerdo a la normalidad de la investigación.

Para determinar la relación entre variables se trabajará mediante la siguiente escala de correlación planteado por (Cabrera, 2019, p. 9). Quien plantea la siguiente valoración:

**Tabla 5***Escala de valoración de correlación*

Rango	Relación
0- 0.25	Escasa o nula



---

0.26 - 0.50	Débil
0.51 – 0.75	Entre moderada y fuerte
0.76 – 1.00	Entre fuerte y perfecta

---

*Nota.* Obtenido de Enrique, 2019, en su artículo de coeficiente de correlaciones.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 5.1 Resultados descriptivos

**Tabla 6**

*Baremación de las variables*

	<b>1</b> <b>malo</b>	<b>2</b> <b>regular</b>	<b>3</b> <b>excelente</b>
V1	(15 - 34)	(35 - 54)	(55 - 75)
V2	(16 - 37.32)	(37.33 - 58.65)	58.66 - 80)
D1	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D2	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D3	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D4	(6 - 13)	(14 - 21)	(22 - 30)
D5	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)
D6	(5 - 11.66)	(11.67 - 18.33)	(18.34 - 25)

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de SPSS

En la siguiente tabla se puede apreciar las escaladas determinadas para cada variable en cuestión, estos valores determinan el valor estándar de cada escala. Se realizó una reducción de escalas para reducir el sesgo de información y realizar una mejor interpretación de los resultados.

##### 5.1.1 Datos generales

**Tabla 7**

*Frecuencia y porcentaje de edad de los trabajadores administrativos de la UNAMBA*

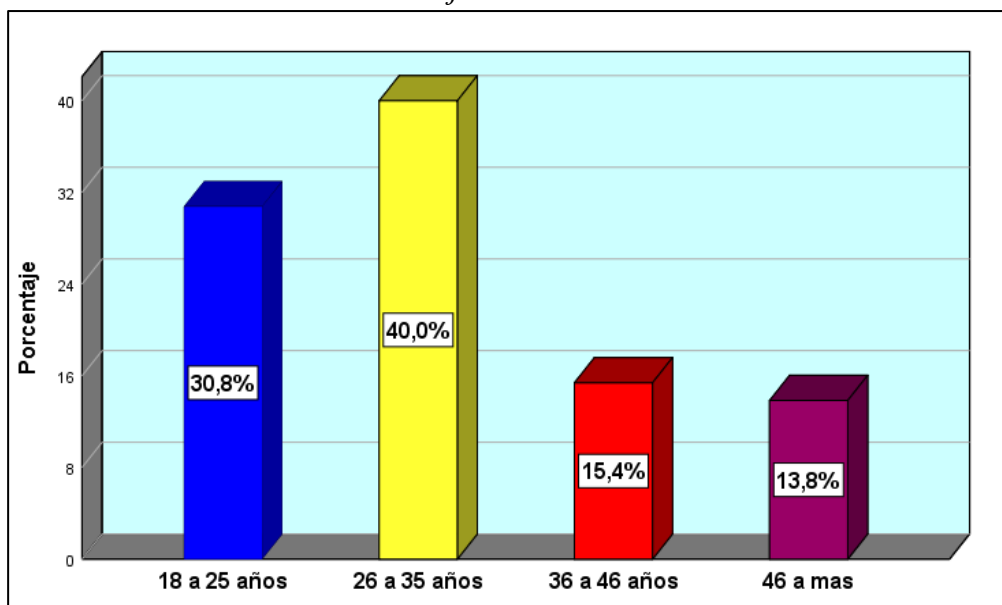
	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	40	30,8
26 a 35 años	52	40,0
Válido 36 a 46 años	20	15,4
46 a mas	18	13,8
Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados procesados en el spss versión 25.00



**Figura 6**

*Frecuencia de la edad de los trabajadores de la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de spss, versión 25.00

De la presente tabla y figura se evidencia que, de los trabajadores encuestados de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, el 40% tiene entre 26 y 35 años, el 30.8% entre 18 y 25 años, el 15.4% entre 36 y 46 años, y el 13.8% tiene 46 años a más. Por lo tanto, se observa que la mayoría de los trabajadores se encuentran en el rango de 26 a 35 años, lo que refleja una población laboral predominantemente joven.

**Tabla 8**

*Genero de los trabajadores de UNAMBA*

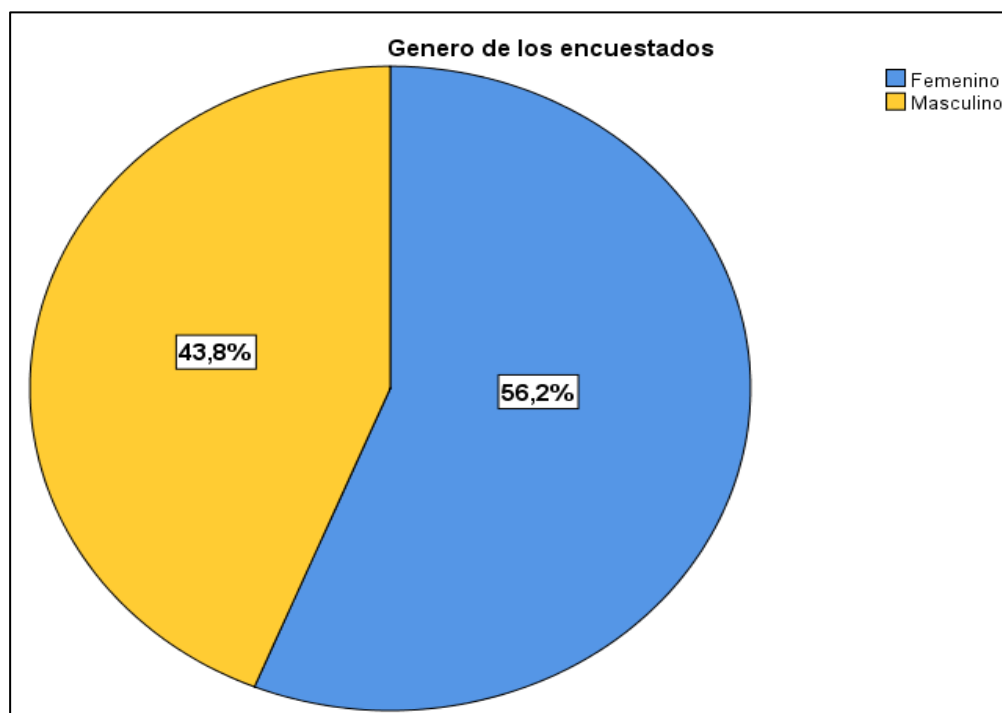
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	73	56,2
	Masculino	57	43,8
Total		130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 7**

*Porcentaje de género de los administrados de la UNAMBA, 2025*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

De la tabla 9 y figura 7 presentadas se observa que, del total de trabajadores encuestados en la Universidad, el 56.2% (73) pertenece al género femenino y el 43.8% (57) son del género masculino. Estos resultados evidencian que la mayor parte del personal administrativo está conformada por mujeres que desempeñan funciones en diversas unidades de la institución, constituyéndose en un grupo fundamental dentro de la entidad.

**Tabla 9**

*Condición laboral de los colaboradores de la UNAMBA*

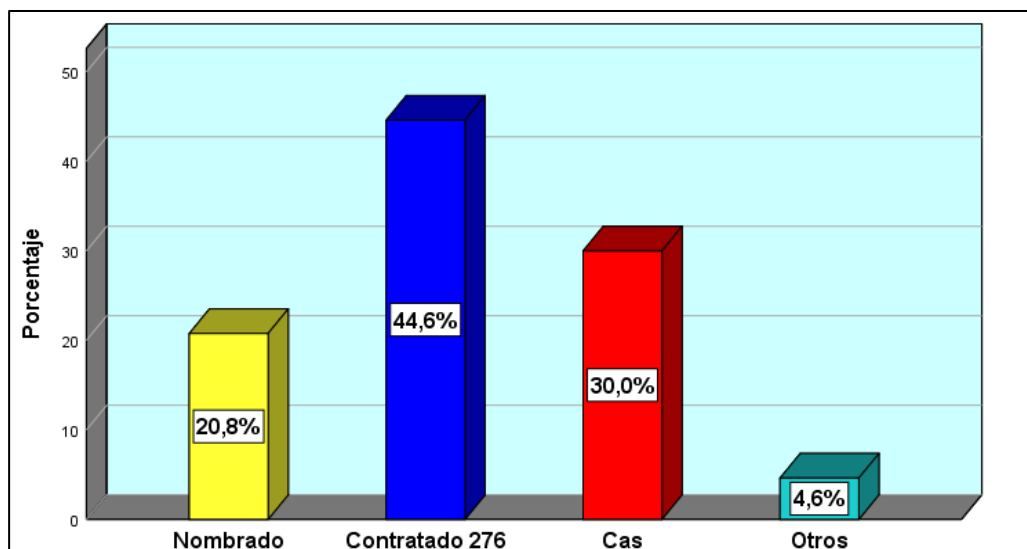
	Frecuencia	Porcentaje
Nombrado	27	20,8
Contratado 276	58	44,6
Válido Cas	39	30,0
Otros	6	4,6
Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 8**

*Porcentaje condición laboral de los trabajadores de la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

De la tabla y figura presentadas se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la de la UNAMBA, el 44.6% se encuentra contratado bajo el régimen laboral 276, el 30% labora bajo la modalidad CAS, el 20.8% es personal nombrado, y el 4.6% pertenece a otros regímenes laborales. Estos resultados permiten inferir que la mayoría de los trabajadores está contratada bajo la modalidad 276, que es un régimen estable, pero el segundo grupo más numeroso pertenece al régimen CAS, que refleja la temporalidad temporal.

**Tabla 10**

*Frecuencia y porcentaje de cargo que desempeñan en la UNAMBA*

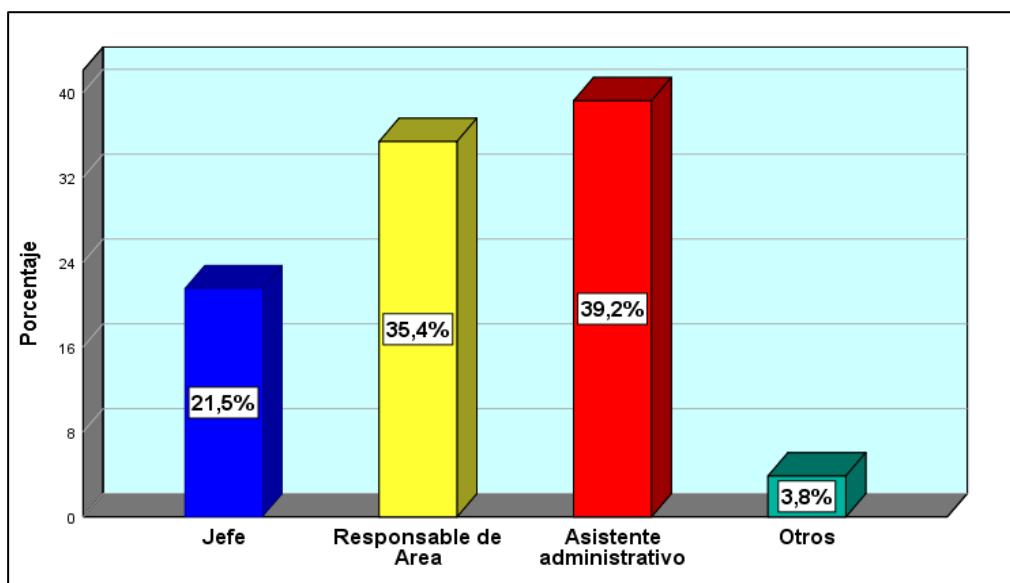
	Frecuencia	Porcentaje
Jefe	28	21,5
Responsable de Área	46	35,4
Válido Asistente administrativo	51	39,2
Otros	5	3,8
Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 9**

*Porcentaje de cargo que desempeñan en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

De la tabla y figura se aprecia que, de los 130 trabajadores encuestados en la Universidad, el 39,2% ocupa el cargo de asistente administrativo, el 35,4% se desempeña como responsable de área, el 21,5% ejerce funciones de jefatura y el 3,8% cumplen otros cargos dentro de la institución. Por ende, se concluye que la mayoría del personal realiza labores de apoyo administrativo, lo cual les permite tener un conocimiento cercano de los procesos internos y de las situaciones que pueden generar conflictos laborales.

### 5.1.2 Resultados del estudio

**Tabla 11**

*Frecuencia y porcentaje de la variable 1, habilidades blandas en la UNAMBA*

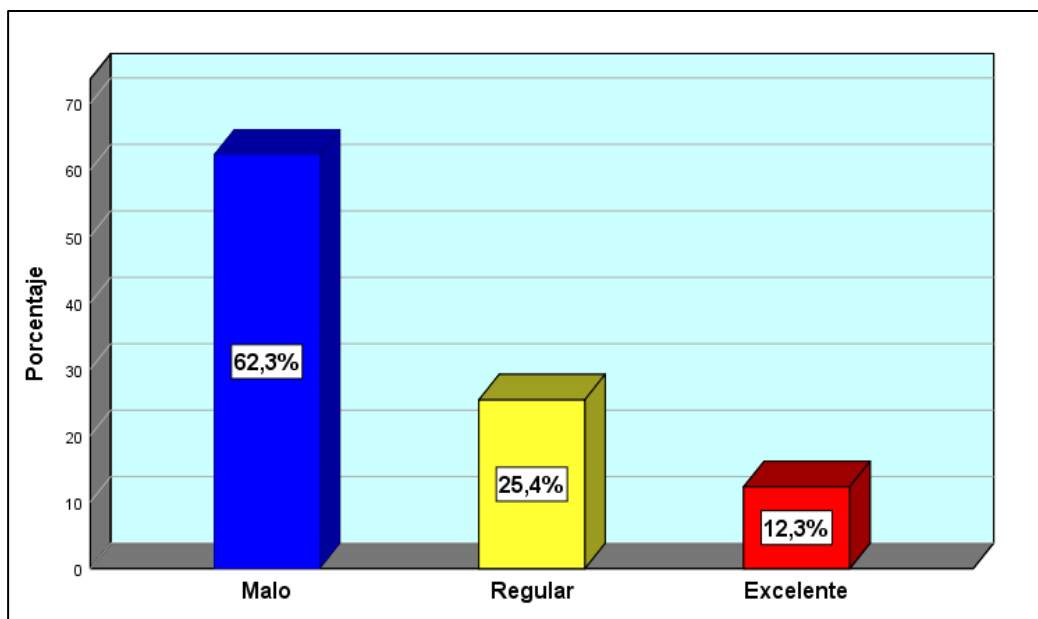
	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Malo	81	62,3
	Regular	33	25,4
	Excelente	16	12,3
	Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 10**

*Porcentaje de la variable 1, habilidades blandas en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, el 62.3% (81 administrativos) presenta un nivel malo en habilidades blandas, el 25.4% (administrativos) alcanza un nivel regular y solo el 12.3% (administrativos) muestra un nivel excelente. Estos resultados evidencian que una parte considerable del personal no desarrolla plenamente las competencias directivas, profesionales y de pensamiento crítico, las cuales son esenciales para un desempeño laboral eficiente.

**Tabla 12**

*Frecuencia y porcentaje de la variable resolución de conflictos en la UNAMBA*

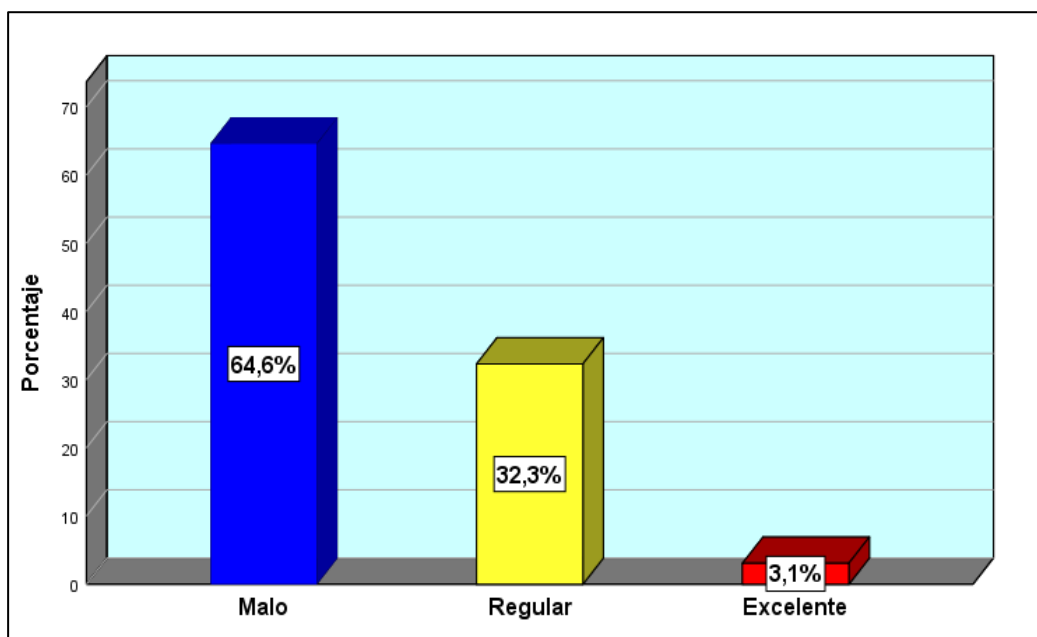
	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	84
	Regular	42
	Excelente	4
	Total	130
		100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 11**

*Porcentaje de la variable resolución de conflictos en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, el 64,6% (84 administrativos) considera que la resolución de conflictos se encuentra en un nivel malo, el 32,3% (42 trabajadores) en un nivel regular y solo el 3,1% (4 administrativos) en un nivel excelente. Estos resultados reflejan que una parte significativa del personal carece de las habilidades necesarias en negociación, mediación y conciliación, lo que limita su capacidad para manejar adecuadamente las situaciones conflictivas dentro del entorno laboral.

**Tabla 13**

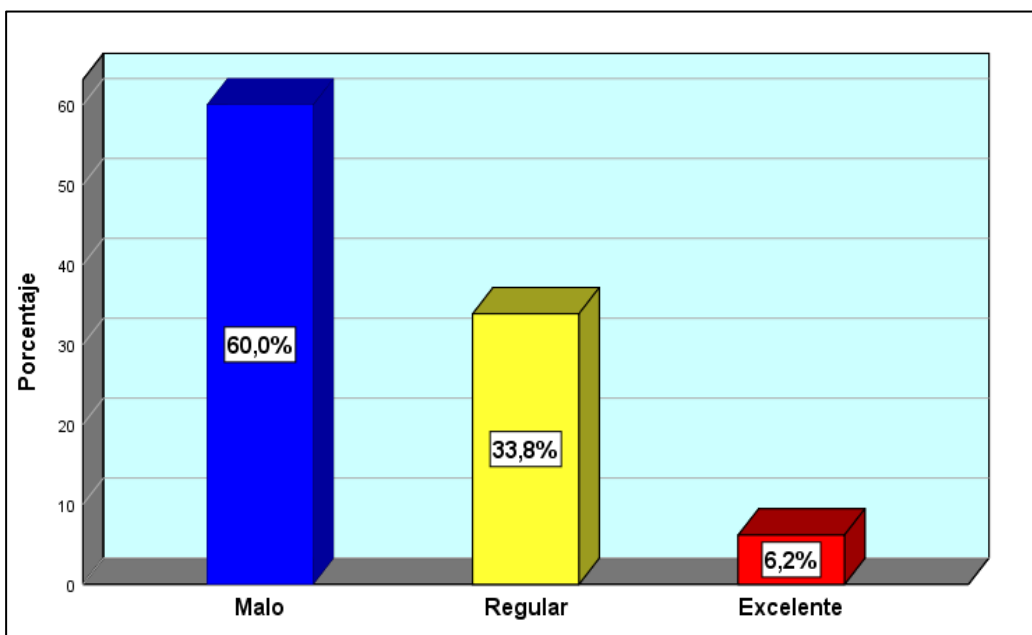
*Frecuencia y porcentaje de la dimensión 1, competencias directivas en la UNAMBA*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	78
	Regular	44
	Excelente	8
Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

**Figura 12**

*Porcentaje de la dimensión 1, competencias directivas en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presenta tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 60% (78 administrativos) presenta un nivel malo en competencias directivas, el 33.8% (44 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 6.2% (8 administrativos) muestran un nivel excelente. Estos resultados indican que la mayoría del personal no domina adecuadamente las competencias relacionadas con la planificación, liderazgo, toma de decisiones y gestión de equipos, aspectos fundamentales para orientar el desempeño institucional de manera eficiente.

**Tabla 14**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión 2, competencias profesionales en la UNAMBA*

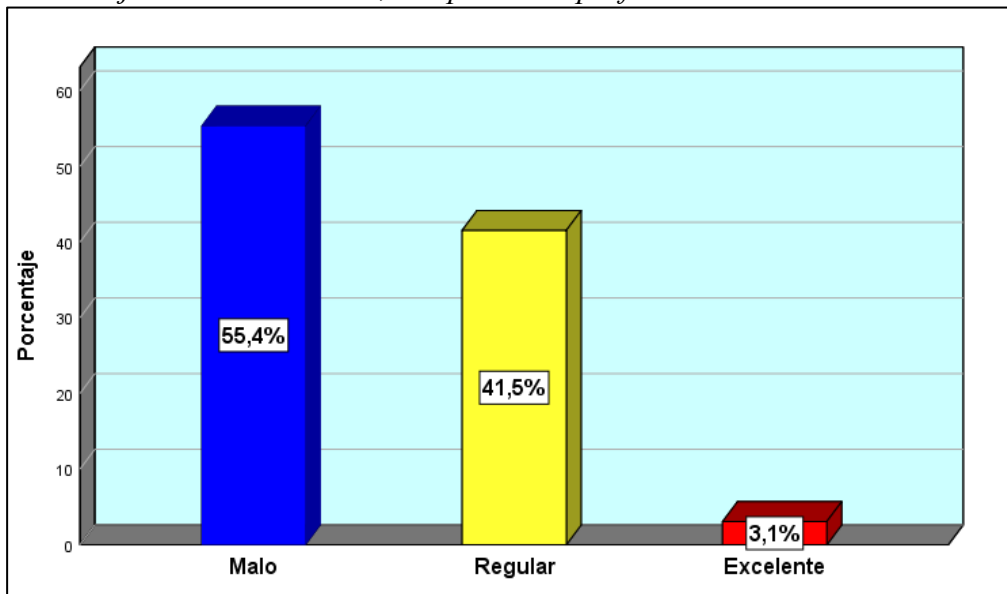
	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	72
	Regular	54
	Excelente	4
	Total	130
		100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 13**

*Porcentaje de la dimensión 2, competencias profesionales en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 55,4% (72 administrativos) presenta un nivel malo en competencias profesionales, el 41,5% (54 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 3,1% (4 administrativos) muestran un nivel excelente. Estos resultados indican que la mayoría del personal no desarrolla de manera adecuada las competencias vinculadas con la comunicación afectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad y la responsabilidad profesional, lo que limita el cumplimiento eficiente de sus funciones dentro de la institución.

**Tabla 15**

*Frecuencia y porcentaje de dimensión 3 de pensamiento crítico en la UNAMBA*

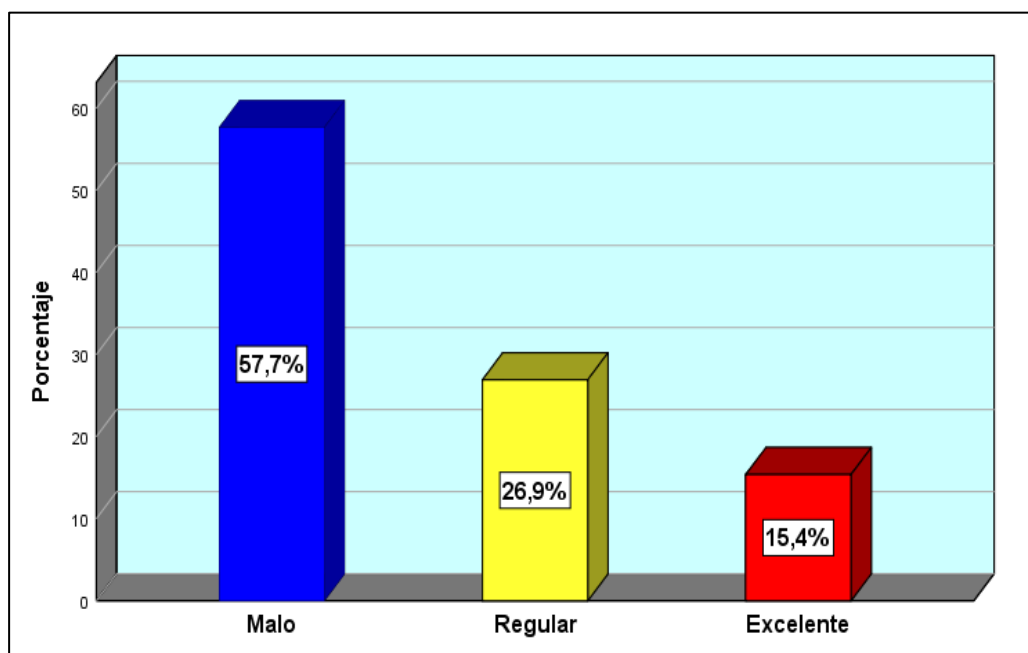
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	75	57,7
	Regular	35	26,9
	Excelente	20	15,4
	Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 14**

*Porcentaje de dimensión 3 de pensamiento crítico en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presenta tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 57,7% (75 administrativos) presenta un nivel malo en las competencias del pensamiento crítico, el 26,9% (35 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 15,4% (20 administrativos) muestran un nivel excelente. Estos resultados indican que gran parte del personal presenta limitaciones para analizar, reflexionar y tomar decisiones fundamentales ante diversas situaciones laborales, lo que evidencia una escasa aplicación del razonamiento lógico y la creatividad en la resolución de problemas institucionales.

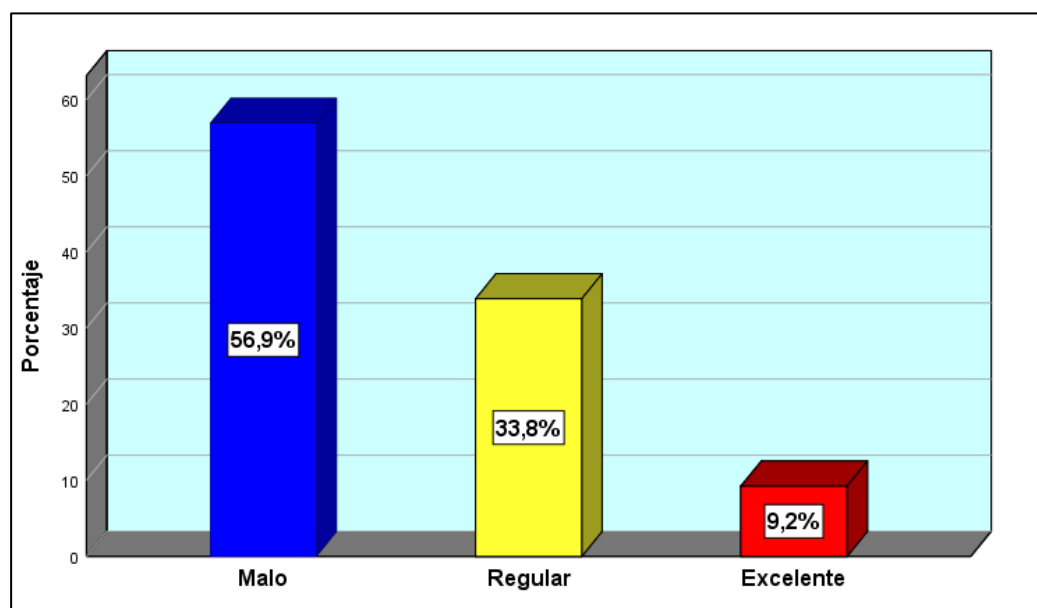
**Tabla 16**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión 4, negociación en la UNAMBA*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	74
	Regular	44
	Excelente	12
Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 15***Porcentaje de la dimensión 4, negociación en la UNAMBA*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 56,9% (74 trabajadores) presenta un nivel malo en la negociación, el 33,8% (44 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 9,3% (12 administrativos) muestra un nivel excelente. Estos resultados indican que la mayoría del personal no posee las destrezas necesarias para gestionar desacuerdos o llegar a acuerdos beneficiosos, lo que evidencia una limitada capacidad para el diálogo, la persuasión y la búsqueda de soluciones colaborativas ante conflictos laborales.

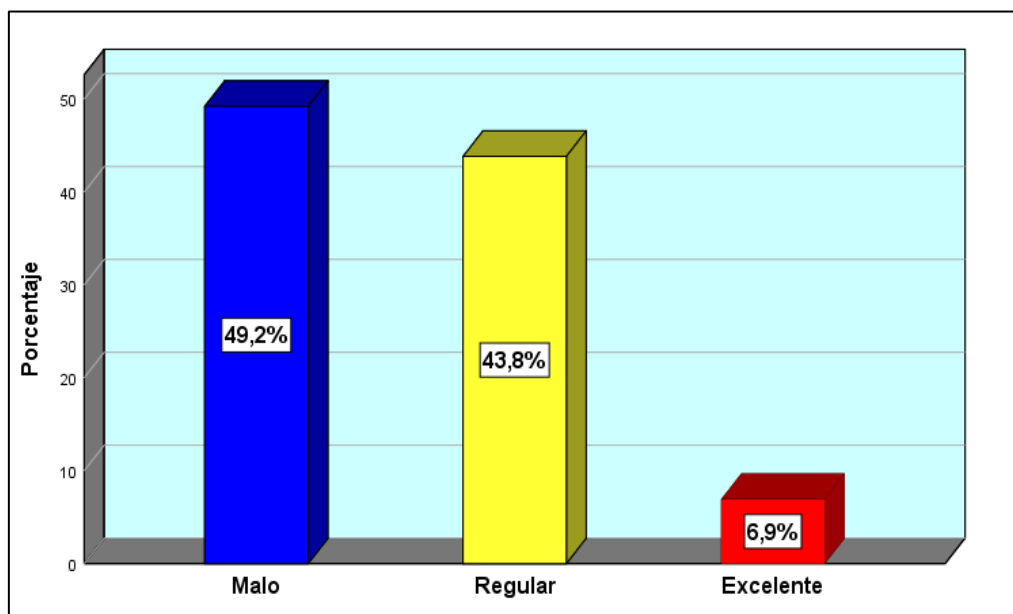
**Tabla 17***Frecuencia y porcentaje de la dimensión 5, medicación en la UNAMBA*

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Malo	64	49,2
	Regular	57	43,8
	Excelente	9	6,9
Total	130	100,0	

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

**Figura 16**

*Porcentaje de la dimensión 5, mediación en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 49,2% (64 trabajadores) presenta un nivel malo de mediación, el 43,8% (57 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 6,9% (9 administrativos) muestra un nivel excelente. Estos resultados indican que la mayoría del personal no aplica adecuadamente estrategias de mediación para facilitar el entendimiento entre las partes involucradas en un conflicto, lo que limita la posibilidad de llegar a acuerdos equitativos y mantener un clima laboral colaborativo dentro de la institución.

**Tabla 18**

*Frecuencia y porcentaje de la dimensión 6, conciliación en la UNAMBA*

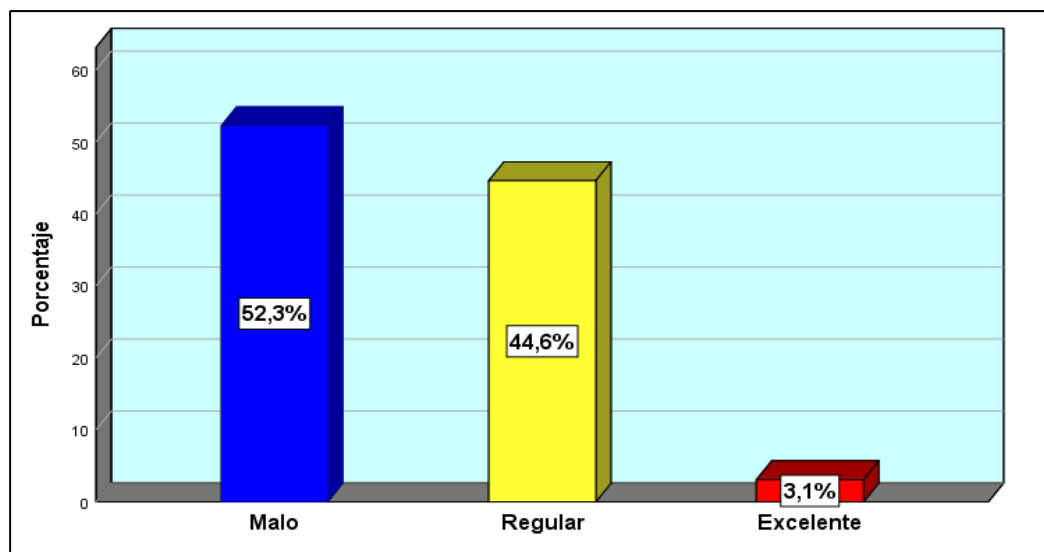
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	68	52,3
	Regular	58	44,6
	Excelente	4	3,1
	Total	130	100,0

*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00



**Figura 17**

*Porcentaje de la dimensión 6, conciliación en la UNAMBA*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados arrojados según el spss, Versión 25.00

En la presente tabla y figura se observa que, de los 130 trabajadores encuestados de la UNAMBA, el 52,3% (68 trabajadores) presenta un nivel malo de conciliación, el 44,6% (58 trabajadores) alcanza un nivel regular y solo el 3,1% (4 administrativos) muestra un nivel excelente. Estos resultados indican que la mayoría del personal no cuenta con las habilidades necesarias para promover acuerdos justos y satisfactorios entre las partes en conflicto, lo que dificulta la resolución pacífica de los desacuerdos y afecta la armonía en las relaciones laborales dentro de la institución, ya que en muchos casos los trabajadores optan por incurrir a instancias superiores en busca de una sanción administrativa en lugar de resolver los problemas mediante diálogo y conciliación.

## 5.2 Resultados Inferenciales

**Tabla 19**  
*Medidas de tendencia central*

		Descriptivos		Estadístico	Desv. Error
Habilidades blandas	Media			1,5000	,06202
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior		1,3773	
		Límite superior		1,6227	
	Media recortada al 5%			1,4444	
	Mediana			1,0000	
	Varianza			,500	
	Desv. Desviación			,70711	
	Mínimo			1,00	
	Máximo			3,00	
	Rango			2,00	
	Rango intercuartil			1,00	
	Asimetría			1,069	,212
	Curtosis			-,208	,422
	Resolución de conflictos	Media			1,3846
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior		1,2895	
		Límite superior		1,4797	
Media recortada al 5%				1,3376	
Mediana				1,0000	
Varianza				,301	
Desv. Desviación				,54821	
Mínimo				1,00	
Máximo				3,00	
Rango				2,00	
Rango intercuartil				1,00	
Asimetría				1,045	,212
Curtosis				,085	,422

*Nota.* Obtenido a través del procesamiento en el spss, 2025

En la presente tabla se puede observar las medidas de tendencia central, con un intervalo del 95% para la variable habilidades blandas, se indica que existe una mediana de 1 (uno) lo que indica que el promedio de los datos es uniforme, de la misma manera se identificó una varianza de 0,500, lo que indica que la variación de los datos es parcial, la desviación estándar es de 0,707. Por otro lado, para la variable resolución de conflictos se muestra una mediana de 1 (uno), seguidamente se evidenció una varianza de 0,301, y una desviación estándar de 0,548.



**Tabla 20***Resultados de prueba de normalidad del estudio*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	,383	130	,000	,686	130	,000
Resolución de conflictos	,405	130	,000	,654	130	,000

*Nota.* Elaborado según a los datos arrojados del SPSS versión 25.00

En la presente tabla se muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, aplicadas a las variables habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa que ambas pruebas los valores de significancia son iguales a 0.000, los cuales son menores a 0.05; por lo tanto, se aprecia que los datos no siguen una distribución normal, por lo que las variables analizadas presentan una distribución no paramétrica; en consecuencia, se optó por emplear la prueba de correlación Rho de Spearman, para la determinación del grado de relación entre las variables del estudio.

### 5.2.1 Hipótesis general

#### A. Hipótesis estadística

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación favorable entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación favorable entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.



**B. Tabla estadística**

**Tabla 21**

*Resultados de correlación entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en la UNAMBA*

		Habilidades blandas	Resolución de conflictos
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	de 1,000
		p-valor	,798**
		N	.000
	Resolución de conflictos	Coefficiente de correlación	de ,798**
		P-valor	1,000
		N	.000

*Nota.* Elaboración propia de acuerdo a los resultados estadísticos, 2025

**C. Nivel de significancia**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla, se observa que el valor de significancia (p-valor) es de 0.000, menor al nivel de significancia establecido de 0.05. En ese sentido, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que permite afirmar que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables del presente estudio.

**D. Región crítica o decisión**

Considerando el nivel de significancia obtenido y un nivel de confianza del 95%, se acepta la hipótesis de la investigación, la cual sostiene que existe una relación favorable entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. Así mismo, el coeficiente de correlación de 0,798 evidencia una relación positiva alta, lo que implica que un mejor desarrollo de las habilidades blandas se asocia directamente con una mayor capacidad del personal para afrontar, mediar y resolver conflictos dentro del entorno laboral.



### 5.2.2 Hipótesis específico 1

#### A. Hipótesis estadística

**Ho:** No existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

**Hi:** Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

#### B. Tabla estadística

**Tabla 22**

*Resultados de correlación de las habilidades blandas y la negociación en la UNAMBA*

			Habilidades blandas	Negociación
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	1,000	,676**
		p-valor	.	,000
		N	130	130
	Negociación	Coefficiente de correlación	,676**	1,000
		P-valor	,000	.
		N	130	130

*Nota.* Elaboración propia de acuerdo a los resultados estadísticos, 2025

#### C. Nivel de significancia

En la tabla se evidencia que el valor de significancia (p-valor) es de 0.000, cifra menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos.

#### D. Región crítica o decisión

Considerando el nivel de significancia obtenido, se determina, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. Este resultado se sustenta en el coeficiente Rho de Spearman de 0.676, el cual evidencia una



correlación positiva moderada, lo que implica que un mayor desarrollo de las habilidades blandas se asocia con una mejor capacidad del personal para negociar y resolver desacuerdos de manera efectiva dentro de la institución.

### 5.2.3 Hipótesis específica 2

#### A. Hipótesis estadística

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

#### B. Tabla estadística

**Tabla 23**

*Resultados de asociación de las habilidades blandas y la mediación de los conflictos en la UNAMBA*

			Habilidades blandas	Mediación
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	1,000	,523**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	130	130
	Mediación	Coefficiente de correlación	,523**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	130	130

*Nota.* Elaboración propia de acuerdo a los resultados estadísticos, 2025

#### C. Nivel de significancia

En la tabla se evidencia que el valor de significancia (p-valor) es de 0.000, cifra menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos



**D. Región crítica o decisión**

Considerando el nivel de significancia obtenido, se determina, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. Este resultado se sustenta en el coeficiente Rho de Spearman de 0.523, el cual evidencia una correlación positiva moderada, lo que implica que un mayor desarrollo de las habilidades blandas favorece la capacidad del personal para intervenir de manera equitativa y constructiva en los procesos de mediación dentro de la institución.

**5.2.4 Hipótesis específica 3**

**A. Hipótesis estadística**

**Ho:** No Existe una relación positiva considerable existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

**Hi:** Existe una relación positiva considerable existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.

**B. Tabla estadística**

**Tabla 24**

*Resultados de la asociación entre las habilidades blandas y la conciliación de los conflictos en la UNAMBA*

		Habilidades blandas	Conciliación
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,589**
		N	130
	Conciliación	Coeficiente de correlación	,589**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

*Nota.* Elaboración propia de acuerdo a los resultados estadísticos, 2025



### **C. Nivel de significancia**

En la tabla se evidencia que el valor de significancia (p-valor) es de 0.000, cifra menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, concluyendo que existe una relación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos

### **D. Región crítica o decisión**

Considerando el nivel de significancia obtenido, se determina, con un nivel de confianza del 95%, que existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. Este resultado se sustenta en el coeficiente Rho de Spearman de 0.589, el cual evidencia una correlación positiva moderada, lo que implica que el fortalecimiento de las habilidades blandas contribuye a que los trabajadores gestionen los desacuerdos mediante el diálogo y la búsqueda de acuerdos equitativos, favoreciendo un clima laboral armónico dentro de la institución.

## **5.3 Discusiones**

A partir de los resultados obtenidos, se afirma que existe una relación positiva y significativa entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025. El coeficiente de correlación de 0,798 evidencia que, a medida que se fortalecen las competencias personales y sociales, también mejora la forma en que el personal enfrenta y soluciona las diferencias en el entorno laboral, lo que confirma la vinculación entre ambas variables en el contexto institucional analizado.

Este hallazgo concuerda con la perspectiva de Ruiz Dolorier (2023) quien demostró una correlación positiva entre ambas variables en trabajadores de la Institución Educativa 7034 Enrique Nerini Collazos, Chorrillos, 2022. Donde se confirma una relación positiva de 0,733 ( $p < 0,05$ ), destacando que el dominio de las habilidades como la comunicación afectiva, empatía, manejo de emociones, el pensamiento crítico, permiten abordar los conflictos con mayor apertura y dialogo.

También se compara con los hallazgos de Salcedo Pichen (2023) quien halló que el fortalecimiento de las habilidades interpersonales especialmente el trabajo en equipo y la adaptabilidad contribuye la negociación y mediación en los espacios laborales. El p-valor



fue de 0,001 menor a 0,05, del cual se observa que existe una correlación positiva muy alta de 0,966; esto indica que el desarrollo de habilidades blandas se asocia con una mayor disposición a afrontar los conflictos de manera conciliadora.

De igual forma, Flores (2022) en su estudio con docentes de la Institución Educativa Salesiano San Juan Bosco Ayacucho, 2021, tiene como resultado del Rho de Spearman ( $Rho = 0,850$ ,  $p = 0.000b$ ), cuya correlación es alta entre ambas variables. A partir de ello, se destaca que las habilidades blandas resultan fundamentales para mantener relaciones laborales armónicas y prevenir conflictos, promoviendo la comprensión mutua y la disposición al diálogo.

En concordancia, Gutiérrez (2019) con el resultado obtenido del valor ( $p < 0,05$  y Rho de Spearman = 0,712), afirma una correlación positiva alta entre las variables de su estudio. señalando que la ausencia de competencias sociales, emocionales, comunicativas y de trabajo en equipo limita la capacidad para resolver conflictos de manera adecuada.

En particular este análisis se compara con Tulcán Pozo (2022) quien señala establecer acuerdos entre los diferentes actores, otorgándoles la oportunidad de ejecutar la propuesta de capacitación en habilidades éticas, orientadas a generar espacios de dialogo activo y trabajo cooperativo, lo cual constituye una base relevante para la resolución de conflictos.

Por otra parte, los hallazgos de Zamora Guevara (2022) son menores al presente estudio, ya que el valor de asociación de Spearman (Rho) es 0,423, con un grado significativo de 0,000. Ello significa que hay una asociación de carácter positivo moderado entre las habilidades blandas y el clima organizacional. Esta diferencia puede atribuirse al enfoque teórico adoptado y a las características de la población estudiada, evidenciándose que los trabajadores no cuentan, en su mayoría, con un desarrollo adecuado de dichas habilidades.

Estas variaciones, pueden ser distintas por las características de la población, la ausencia de algunas dimensiones de las variables, o el estadístico usado; sin embargo, en conjunto, los antecedentes revisados permiten afirmar que las habilidades blandas se relacionan significativamente con la resolución de conflictos dentro del contexto universitario, y que las dimensiones que fueron aplicada tienen mayor relevancia.

Con respecto a las dimensiones, se observa que las competencias directivas, que incluyen la comunicación y el liderazgo, presentan una influencia directa en la negociación y mediación, ya que los trabajadores que ejercen un liderazgo participativo y mantienen una comunicación abierta logran manejar los conflictos de forma constructiva, evitando



confrontaciones innecesarias. Este resultado se asemeja a lo encontrado por Ruiz Dolorier (2023) y Salcedo Pichen (2023) quienes destacan que la comunicación empática y el liderazgo flexible fortalecen los espacios de diálogo y cooperación en el trabajo.

Sobre la dimensión competencia profesional, que incluye la comunicación afectiva, se comprueba que los trabajadores que se expresan con claridad y respeto tienden a resolver conflictos con mayor eficacia. Este resultado se sustenta en lo planteado por Flores Canturín (2022) y Gutiérrez (2019) quienes sostienen que una comunicación asertiva reduce los malentendidos y mejora la convivencia laboral.

Respecto a la dimensión competencia del pensamiento crítico, los trabajadores que demuestran comprensión y cooperación con sus compañeros son más capaces de buscar soluciones conjuntas frente a las discrepancias. Esto se relaciona con los aportes de Salcedo Pichen (2023) quien señala que la empatía y la inteligencia emocional son factores clave en la mediación y conciliación de conflictos.

Finalmente, sobre las dimensiones de la variable resolución de conflictos (negociación, mediación, y conciliación), se observa que los trabajadores que poseen habilidades blandas más desarrolladas aplican estrategias basadas en el diálogo, el respeto mutuo y la búsqueda de acuerdos equitativos. Esto se sustenta en lo que sostiene Tulcan Pozo (2022) y Zamora Guevara (2022) quienes coinciden en que las habilidades blandas fortalecen la cultura de paz en las instituciones.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

**Primero:** Se concluye que existe una relación positiva alta entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la UNAMBA, 2025, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,798. Este resultado evidencia que el fortalecimiento de las competencias directivas, profesionales y del pensamiento crítico, favorece un manejo más adecuado y eficaz de las situaciones conflictivas dentro en el entorno laboral universitario.

**Segundo:** Se determinó que existe una relación positiva moderada entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la UNAMBA, 2025. Encontrándose un nivel de asociación Rho de Spearman de 0,676, del cual se concluye que el desarrollo de habilidades comunicativas, la empatía, la escucha activa y la capacidad para generar acuerdos favorecen procesos de negociación más efectivos, contribuyendo a resolver desacuerdos de manera colaborativa y evitando consecuencias negativas dentro del entorno laboral universitario.

**Tercero:** Se determinó que existe una relación positiva moderada entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la UNAMBA, 2025, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,523. Del cual se concluye que el fortalecimiento de las habilidades emocionales, la predisposición para conciliar, el uso del dialogo constructivo y la formulación de propuestas viables contribuyen a una mediación más efectiva, permitiendo alcanzar acuerdos justos y decisiones equilibradas en beneficio de las partes involucradas.

**Cuarto:** Se determinó que existe una relación positiva moderada entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la UNAMBA, 2025, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,589. Del cual se concluye que el fortalecimiento de las capacidades y competencias vinculadas con la flexibilidad, la rapidez en la toma de decisiones, la aplicación de estrategias conciliadoras y la reserva en el manejo de la información favorecen una resolución más efectiva de los conflictos.

## 6.2 Recomendaciones

**Primero:** Se recomienda al área de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac promover el desarrollo de programas de capacitación orientados al fortalecimiento de las habilidades blandas en los trabajadores administrativos, con énfasis en las competencias directivas, profesionales y del pensamiento crítico. Desde la perspectiva de un estudio de tipo básico, estas acciones no solo contribuyen a la mejora del desempeño laboral, sino que también permiten generar evidencia teórica relevante sobre la relación entre dichas competencias y la resolución de conflictos en el ámbito organizacional.

**Segundo:** Se recomienda a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac fortalecer las competencias comunicativas, la empatía, la escucha activa y la gestión emocional de sus trabajadores administrativos mediante la implementación de talleres de negociación, dinámicas grupales y capacitaciones prácticas orientadas a la resolución de conflictos. Asimismo, se sugiere que estas actividades incorporen metodologías participativas que favorezcan el aprendizaje experiencial y la aplicación directa en el entorno laboral. De este modo, se contribuirá a optimizar los procesos de diálogo, la capacidad de persuasión y la búsqueda de acuerdos, promoviendo un clima laboral más armónico, colaborativo y orientado al logro de objetivos institucionales.

**Tercero:** Se recomienda a los directivos, jefes de unidad y autoridades universitarias promover procesos de mediación equitativos, justos y transparentes, basados en el diálogo, la empatía y la disposición para la conciliación. También, se sugiere promover programas de capacitación orientados al desarrollo de habilidades emocionales, la comunicación efectiva y la formulación de propuestas viables. Estas acciones permitirán que los trabajadores actúen como mediadores imparciales en la resolución de conflictos, facilitando la construcción de acuerdos equilibrados, sostenibles y orientados al fortalecimiento del clima institucional.

**Cuarto:** Se recomienda a las autoridades universitarias fortalecer las capacidades del personal administrativo mediante programas de formación orientadas al desarrollo de la flexibilidad, la toma de decisiones oportunas y la aplicación de estrategias conciliadoras que promuevan acuerdos equitativos. Asimismo, se sugiere fomentar la reserva profesional y la gestión emocional en el tratamiento de los conflictos, a fin de garantizar una resolución eficaz, transparente y armónica dentro del entorno institucional.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranguren Peraza , G. (2022). Escuela inteligente y el desarrollo de las habilidades blandas. *Revista Educare*. Obtenido de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1627/1665>
- Arias Gonzales, J. (2021). *Diseño y metodología de investigación*. Colombia: Engoques consulting EIRL. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Arias\_S2.pdf
- Asociación Monica Liyau. (2020). *Impactando vidas: habilidades blandas*. Lima: Biblioteca Nacional del Peru N0 2018-08218.
- Asociación Nacional de Habilidades Blandas. (2023). La desconexion de las habilidades blandas. *National Ssoft Skills association*, 2-3. Obtenido de <https://www.nationalsoftskills.org/the-soft-skills-disconnect/>
- Beltran, M., & Boscan, N. (2011). Identificación de necesidades para la adquisición de tecnología. *Telematique*, 89-106. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/784/78421854006.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educacion .
- Cabanillas Palomares, T. S. (2023). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una gerencia de procedimientos y sanciones, Lima – 2023*. Lima: UCV. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122948/Cabanillas\\_PTS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgleclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122948/Cabanillas_PTS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cabrera, E. (2019). *El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización*. La habana: Instituto Superior de Ciencias Médicas de La Habana. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Articulo=%2520E1%2520Coeficiente%2520de%2520Correlacio%25CC%2581n%2520de%2520los%2520Rangos%2520de%252.pdf
- Cattaneo, G. (25 de 11 de 2024). *La escasez de habilidades blandas en el mercado laboral*. Obtenido de La escasez de habilidades blandas en el mercado laboral: <https://guidocattaneo.com/escasez-habilidades-blandas-mundo-laboral/>
- Cavalli, M., & Quinteros Avellaneda , L. (2018). *Introducción a la Gestión no adversarial de conflictos*. Madrid: Media. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_no\\_adversari/sDyc2k-1Y6sC?hl=es-419&gbpv=1&dq=resoluci%C3%B3n+de+conflictos&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_gesti%C3%B3n_no_adversari/sDyc2k-1Y6sC?hl=es-419&gbpv=1&dq=resoluci%C3%B3n+de+conflictos&printsec=frontcover)
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD. (2019). *Formación de competencias laborales en srevidores públicos*. Buenos Aires: CLAD. Obtenido de [https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/3.Competencias\\_DIGITAL\\_191110.pdf](https://clad.org/wp-content/uploads/2021/02/3.Competencias_DIGITAL_191110.pdf)
- Chaca Oliveros, A. E., & Contreras Tito, L. A. (2024). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. Huancayo: Universidad Continental. Obtenido de



[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHG\\_O\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHG_O_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)

- Charaja Cutipa, F. (2018). *El MAPIC en la Investigación Científica* (Tercera ed.). Puno: AIRIO E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la Administración* (Décima ed.). McGraw-Hill.
- Chilingano Huaman, R. (2019). *Manejo de conflictos y Gestión Municipal del Distrito de Tamburco, año 2018*. Abancay: Unamba. Obtenido de <https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/811>
- Cordero Chavijo, A. M., Cordova Tobar, N., Moreira Sarmiento, M., & Quevedo Jumbo, J. M. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 5(45). doi:10.23857/pc.v5i5.1399
- De Arco Paternina, L., Santana Galindo, P., & Gomez, Y. (2022). *Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI - SOFT SKILLS*. UNIMINUTO. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/d487d6be-c4f2-404f-8673-711875cf4ef5/content>
- Equipo Programa Laboral Solidar Suiza. (2023). *Guía de habilidades blandas*. Bolivia: Solidar. Obtenido de <https://solidar-suiza.org.bo/wp-content/uploads/2023/12/guia-habilidades-blandas-conceptos-nov.pdf>
- Ferreira, C., Gonzales, A., & Benavides, E. (2023). Análisis y buenas prácticas del sistema de orientación universitaria para estudiantes con discapacidad. *Revista Pedagógica*. Obtenido de <https://www.revistadepedagogia.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2856&context=rep>
- Fischer, A. (2021). *Resolución de conflictos: cómo resolver cualquier problema, discusión y conversación difícil sin importar las diferencias entre personalidades*. Iberlibro. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Resoluci%C3%B3n\\_de\\_Conflictos/5MIKEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&pg=PT5&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Resoluci%C3%B3n_de_Conflictos/5MIKEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&pg=PT5&printsec=frontcover)
- Fischman Kalincausky, D. (2022). *Habilidades blandas a la vena: Destrezas emocionales para un mundo ágil*. Lima: Planeta Perú S.A. Obtenido de [https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/51/50460\\_1\\_Fragmento\\_Habilidades\\_blandas\\_a\\_la\\_vena.pdf](https://planetadelibrospe0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/51/50460_1_Fragmento_Habilidades_blandas_a_la_vena.pdf)
- Flores Canturín, L. M. (2022). *Habilidades blandas y resolución de conflictos en los docentes de la institución educativa saleciano san Juan Bosco Ayacucho, 2021*. Lima: USMP. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9211>
- González Acedo, J., & Pérez Aroca, R. (2023). *Formación y orientación laboral* (Décima ed.). Paraninfo. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Formaci%C3%B3n\\_y\\_orientaci%C3%B3n\\_laboral\\_10\\_%C2%AA/tyzJEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=resoluci%C3%B3n+de+conflictos+2023&pg=PA277&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Formaci%C3%B3n_y_orientaci%C3%B3n_laboral_10_%C2%AA/tyzJEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=resoluci%C3%B3n+de+conflictos+2023&pg=PA277&printsec=frontcover)



- González Saravia, D., & Morfin Garcinaza, M. (2012). *Analisis y estrategias: manual para la transformacion positiva de conflictos*. Del Valle: Servicios y Asesoría para la Paz. Obtenido de [https://issuu.com/iavevitoiores/docs/manual\\_tpc\\_serapaz](https://issuu.com/iavevitoiores/docs/manual_tpc_serapaz)
- Grupo Quebec. (2021). *Competencias directivas factor clave de éxito en las IES*. México: Advance. Obtenido de [https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias\\_Directivas\\_Factor\\_Exito\\_IES.pdf](https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2021/06/Competencias_Directivas_Factor_Exito_IES.pdf)
- Guilera Aguera, L. (2016). *Competencias directivas*. FUNDIT. Obtenido de <https://esdi.es/wp-content/uploads/2018/04/Competencias-Directivas2.pdf>
- Gutiérrez, R. (2019). *Las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los docentes de la I.E. N° 6088 Rosa de Santa María, Cieneguilla - 2019*. Santa María: UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38585>
- Hernández Magaña, J., Padilla Aguilar, D., & Piñero Rodríguez, N. (Junio de 2023). Una mirada a la identificación de las competencias directivas. (44), 159 - 174 . Obtenido de doi: <https://doi.org/10.26439/ing.ind2023.n44.6136>
- Hernández Orta, G. (2018). *Manual de Gestión y Resolución de Conflictos*. Mexico : Inclusion y equidad. Obtenido de <https://todosobremediacion.com.ar/wp-content/uploads/2021/08/Manual-de-Gestion-y-Resolucion-Conflictos.pdf>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Bautista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graww Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodologia de la investigacion cientifica* . Mexico: Mc Graw Hill. .
- Lagos Costés, D., Gómez Ardila, C., & Muller Sánchez , C. (2021). Conciliación obligatoria: una alternativa para la resolución de conflictos en Colombia. *15.1*. Obtenido de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/cpaz/article/view/18176/18141>
- Lara Murcia, A. (2023). *Análisis de las habilidades comunicativas efectivas y resolución de conflictos para el éxito gerencial en el Sector Público*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/8993fb7f-7a15-408a-b9ff-5c220c7231eb/content>
- Lederach, J. (2009). *El pequeño libro: Transformación de Conflictos*. Colombia: Good Books. Obtenido de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/06/libro-transformacion-de-conflictos.pdf>
- Liyau, M. (2020). *Habilidades blandas a traves del tenis de mesa*. Lima: Asociación Mónica Liyau. Obtenido de <https://impactandovidas.pe/wp-content/uploads/2021/05/Libro-Habilidades.pdf>
- Lozada Crespo, B. (2024). La gestión de conflictos laborales. Habilidades necesarias para el mediador laboral. *Revista de Derecho*, 2-3. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmninnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.scielo.edu.uy/pdf/rd/n29/2393-6193-rd-29-e3694.pdf>
- Madrigal Torres, B. (2009). *Habilidades directivas*. Mexico: Mc Graww Hill. Obtenido de <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>



- Matallana Ruis, R. (2019). La conciliación laboral: examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *Revista de Derecho*, 135-147. Obtenido de file:///C:/Users/pc/Downloads/21983-Texto%20del%20art%C3%ADculo-86950-1-10-20200422.pdf
- Mejia Herrera, E., Soto Bernal, P., Cortés Pacheco, J., & Vargas Peralta, F. (Diciembre de 2021). Modelo para evaluación del desempeño laboral. (18). doi:doi: <https://doi.org/10.16925/genc.21>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Brechas de habilidades y dificultades de la demanda laboral*. Lima: Copyright. Obtenido de chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/[https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/brecha\\_DDL\\_2018.pdf](https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/dnpefp/cenforp/brecha_DDL_2018.pdf)
- Morales Gómez, M. (2016). *Resolución de Conflictos*. Ambato: Generando. Obtenido de <https://www.tungurahua.gob.ec/images/archivos/CFCT/modulos/3.%20RESOLUCION%20DE%20CONFLICTOS.pdf>
- Moreno Murcia, L. M., Silva Garcia, M. B., Hidrobo Baca, C. C., Rincon Tellez, D., Fuentes Rojas, G., & Quintero Pulgar, Y. (2022). *Formación en Habilidades Blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto. Obtenido de file:///C:/Users/contr/Downloads/Dialnet-FormacionEnHabilidadesBlandasEnInstitucionesDeEduc-875309.pdf
- Morozova, M., Fasolko, T., Poliuha, V., & Veselska4, L. (2022). Formación de habilidades blandas en comunicación y resolución de conflictos en estudiantes. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 236-252. Obtenido de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/1113/903>
- Muñoz Heredia, C. E., & Huacón García, C. M. (2021). *Manual de estrategias de habilidades blandas y duras*. Guayaquil: Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/746/3/CECILIA%20MARGOTH%20HUAC%3%93N%20GARC%3%8DA.pdf>
- Muñoz, A., & Vasquez, R. (2019). Conflictos Laborales, Conciliación y Derechos Humanos Industrial Disputes Settlement and Human Rights. *Rotas de la Universidad Autónoma del Caribe.*, 2. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ConflictosLaboralesConciliacionYDerechosHumanosInd-3634164.pdf
- Nahum Lajud, P., Dominguez Chenge, M., & Garcia Panes, L. (2021). Competencias profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento. *Revista Gestión de las personas y tecnología*. doi:DOI: 10.35588/gpt.v14i42.5283
- Navarro Abad, E. (2019). *Manual formativo en prevención y Resolución de Conflictos*. Honduras: PNUD. Obtenido de <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-12/1.manual%20%20formativo%20en%20prevencio%CC%81n%20y%20resolucio%CC%81n%20de%20conflictos%20-%20junio%202018%20-%20final.pdf>
- Ñaupas Paitan, H., Valdivia dueñas, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación Cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis*. Bogota- Mexico: Ediciones de la U.



- Olmos, E., Torrecilla, O., & Rodriguez, A. (2021). Competencias profesionales en resolución de conflictos: eficacia de un programa para la mejora competencial. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338254890008.pdf>
- Orbe Quistanchala, M. C. (2023). *Habilidades blandas para la solución de conflictos con estudiantes de primero de bachillerato*. Ecuador: UTI. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/5634/1/Orbe%20Quistanchala%20Mercedes%20Clemencia.pdf>
- Organizacion Internacional del Trabajo . (2023). Sistema de resolución de conflictos laborales. *Centro Internacional de Formación*, 26. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@dialogue/documents/publication/wcms\\_337941](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@dialogue/documents/publication/wcms_337941)
- Organización Mundial de la Salud - OMS. (2022). *Habilidades blandas*. Obtenido de <https://www.who.int/nmh/publications/ncd-status-report-2014/es/>
- Ortega Santos, C. E. (2019). *Desarrollo de habilidades desde edades tempranas*. Guayaquil: UNIVERSIDAD ECOTEC. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf>
- Pernalet Lugo, J., Odor Rossel, Y., & Rosales Veitía, J. (2022). El pensamiento crítico en el contexto universitario. una vertiente del aprendizaje basado en problemas. *Revista de Educación*, 34 - 54. Obtenido de <https://revistawarisata.org/index.php/warisata/article/view/785/2031>
- Quezada Berrú, S., Palacios Gómez, L., & Gastañadui Ibáñez Lyli. (2025). Habilidades blandas y comunicación organizacional en trabajadores universitarios. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1). doi:DOI 10.35381/gep.v7i1.256
- Quintanilla Gavilanes, J., Moreira Basurto, C., Quintanilla Castellanos, J., & Moreira Cañizares, A. (2024). Influencia de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos en el área laboral. *Investigar*, 2588-0659. Obtenido de <https://www.investigarmqr.com/ojs/index.php/mqr/article/view/1434/4853>
- Real Academia Española. (04 de Noviembre de 2024). Proactividad. Obtenido de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/proactivo#:~:text=Que%20toma%20activamente%20el%20control,momento%20anticip%C3%A1ndose%20a%20los%20acontecimientos.>
- Redorta, J. (2020). *Manual para la gestión y resolución de conflictos*. Almuzara. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=1QHMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q=resolucion%20de%20conflictos%20&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=1QHMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=resolucion%20de%20conflictos%20&f=false)
- Rendueles, M. M. (Enero de 2021). Conflictos y negociación. En la búsqueda de un acuerdo. doi:<https://orcid.org/0000-0003-2239-6045>



- Rodriguez Calderon, D. (2023). Resolución de conflictos laborales en Latinoamérica: el papel de los sindicatos en la mediación laboral . doi:<https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2023.167.18539>
- Ruiz Dolorier, E. M. (2023). *Habilidades blandas y resolución de conflictos de los empleados de la institución educativa 7034 Enrique Nerini Collazos, Chorrillos 2022*. Lima: Escuela de Administración de Empresa. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/119392>
- Salcedo Pichen, J. (2023). *Habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores en una institución de salud, Lima-2022*. Lima Este: UCV. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/111163>
- Sierra Bravo, R. (2021). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Edit. Paraninfo.
- Tulcan Pozo, P. (2022). *Propuesta de capacitación docente en habilidades éticas para promover la resolución de conflictos en una institución educativa de Guayaquil, 2022*. Huayaquil: Facultad de Humanidades. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94219>
- Zamora Guevara, E. (2022). *Habilidades blandas y su relación con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, Apurímac – 2020*. Andahuaylas: UNAJMA. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/673>



## ANEXOS



**Anexo A: Matriz de Consistencia**

**Título:** “Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025”.

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PG:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?	<b>OG:</b> Establecer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.	<b>HG:</b> Existe una relación favorable entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.	<b>V.1.</b> Habilidades blandas	<b>D1:</b> Competencia directiva	- Construcción de redes - Cambio de pensamientos - Planificación - Integridad	- <b>Tipo de Investigación</b> Básico o pura - <b>Nivel de Investigación</b> Descriptivo - correlacional
				<b>D2:</b> Competencia profesional	- Aporte técnico-profesional - Comunicación efectiva - Manejo emocional - Ética	- <b>Diseño de investigación</b> No experimental de corte transversal - <b>Método</b> Hipotético deductivo
<b>PE1:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?	<b>OE1:</b> Conocer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025	<b>HE1:</b> Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.	<b>V.2.</b>	<b>D3:</b> Competencia del pensamiento critico	- Idea - Innovación - Crecimiento - Madurez - Recursos	- <b>Población</b> - <b>Muestra</b> - <b>Muestreo</b> Probabilístico
				<b>D1:</b> Negociación	- Resolutiva - Rivalidad - Complacencia - Inacción	- <b>Técnicas de Recolección de Datos</b> Encuesta - <b>Instrumento</b>
				<b>D2:</b> Mediación	- Predisposición para conciliar	

<p><b>PE2:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la negociación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?</p>	<p><b>OE2:</b> Determinar cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.</p>	<p><b>HE2:</b> Existe una relación positiva considerable entre las habilidades blandas y la mediación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.</p>	<p>Resolución de conflictos</p>	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogo</li> <li>- Propuestas</li> <li>- Acuerdo</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>
<p><b>PE3:</b> ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?</p>	<p><b>OE3:</b> Conocer cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.</p>	<p><b>HE3:</b> Existe una relación positiva considerable existe entre las habilidades blandas y la conciliación de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025.</p>	<hr/> <p><b>D3:</b> Conciliación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Rapidez</li> <li>- Reserva</li> <li>- Decisividad</li> </ul>	

---

*Nota.* Elaboración propia, (2025).

### Anexo B: Cuestionario

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de la investigación titulada **Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025**. Agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas dada la seriedad exigida por la investigación.

#### I. DATOS GENERALES

**Edad:** .....

**Género:** Masculino ( ) Femenino ( )

**Condición laboral** a) Nombrado b) Contratado 276 c) CAS d) Otros

**Cargo** Jefe ( ) b) de Responsable de área ( ) c) Asistente administrativo ( ) d) Otros ( )

		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
<b>ITEMS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>VARIABLE N° 1: HABILIDADES BLANDAS</b>						
<b>Dimensión 1: Competencias directivas</b>						
01	Considera que la construcción de redes permite realizar los trabajos de manera conjunta y armoniosa.					
02	Cree usted que cambia de pensamiento al momento de afrontar diversos escenarios					
03	Usted realiza la planificación de sus actividades laborales asumiendo los tiempos, costos y recursos.					
04	Considera usted que realiza sus operaciones demostrando integridad en cada uno de los procesos.					
05	Cree usted que practica el liderazgo en los diversos escenarios ya sea en su área o en toda la institución.					
<b>Dimensión 2: Competencias profesionales</b>						
06	Cree usted que cuenta con competencias que le permitan brindar aportar técnico y profesional en las diversas funciones administrativas					
07	Hace uso de la comunicación efectiva para trabajar con sus compañeros y con el resto de la entidad					
08	Cree usted que tiene el manejo emocional en situaciones de conflictos o discrepancias					
09	Usted actúa con ética y moral en el desempeño de sus actividades laborales y personales					
10	Cree usted que cuenta con habilidades que permitan desenvolverse en ámbito laboral					
<b>Dimensión 3: competencias del pensamiento crítico</b>						
11	Cree usted que el aprendizaje continuo permite mejor sus habilidades y ganar más experiencia					
12	Usted emplea el razonamiento lógico para tomar decisiones asertivas					
13	Cree usted que hace la coordinación respectiva de las diferentes actividades haciendo uso del pensamiento crítico					



14	Usted actúa con creatividad en los diferentes eventos y actos administrativos por realizar							
15	Usted reflexiona de los problemas y errores que comete durante el desempeño de su trabajo							
		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
		1	2	3	4	5		
<b>ITEMS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
<b>VARIABLE N° 2: RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>								
<b>Dimensión 4: Negociación</b>								
16	Usted cuenta con la capacidad comunicativa para negociar los problemas con la otra parte							
17	Usted muestra la iniciativa resolutoria para negociar y quedar en un acuerdo con el involucrado							
18	Usted hace el análisis de la posición que tiene el contrincante.							
19	Usted siente complacencia por la otra parte sabiendo que él tuvo más responsabilidad							
20	Cuenta con capacidad orientadora para poder negociar los diferentes conflictos laborales o sociales							
21	Usted emplea técnicas mediadoras para llegar a una solución justa							
<b>Dimensión 5: Mediación</b>								
22	Usted es de las personas con predisposición para intervenir y poder mediar frente a un conflicto							
23	Considera usted que el aspecto emocional es clave para intervenir y poder mediar en un conflicto							
24	Cree usted que el dialogo es la mejor estrategia para resolver los problemas laborales							
25	Usted es de las personas que hace propuesta o muestra alternativas que le permitan conciliar el problema							
26	Al final de los conflictos usted llega a un acuerdo sin perjuicio de las partes							
<b>Dimensión 6: Conciliación</b>								
27	Al momento de conciliar entre las partes usted es flexible con ambas partes y trata de decir democrático							
28	Cuenta con la capacidad de conciliar con rapidez los problemas o conflictos laborales							
29	Cree usted que necesario hacer uso de estrategias conciliadoras para dar solución a un conflicto							
30	Cree usted que la información de los conflictos se debe mantener en estricta reserva o se tiene que recurrir a otros actores.							
31	Usted suele tomar decisiones con la responsabilidad del caso respetado ambas partes.							

*¡Gracias por su colaboración!*



### Anexo C: Validación de instrumentos



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 Facultad de Administración  
 Escuela Profesional de Administración

#### FICHA DE VALIDACIÓN

**Datos del Experto:** Dr. Juan Carlos Contreras Medina  
**Título de la Investigación:** "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"  
**Objetivo:** ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?  
**Unidad de análisis:** trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025  
**Investigador:** Bach. Lucio Benito Pumapillo  
**Instrumento:** Cuestionario de la variable 1: habilidades blandas

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (32+16) / 50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 24 de enero de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
 Dr. Juan Carlos Contreras Medina

Sello y firma del experto





**FICHA DE VALIDACIÓN**

Datos del Experto: *Dr. Juan Carlos Contreras Morino*

Título de la Investigación: "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"

Objetivo: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

Unidad de análisis: trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Investigador: Bach. Lucio Benito Pumapillo

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: resolución de conflictos

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos técnicos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (6+16+20) / 50 = 84\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 24 de enero de 2025

  
 Dr. Juan Carlos Contreras Morino  
 Sello y firma del experto



05



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración

**FICHA DE VALIDACIÓN**

Datos del Experto: Mg. Emerson Montalvo Gutuza

Titulado de la Investigación: "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"

Objetivo: ¿Cuáles la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

Unidad de análisis: trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Investigador: Bach. Lucio Benito Pumapillo

Instrumento: Cuestionario de la variable 1: habilidades blandas

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					✓
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				✓	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				✓	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					✓
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				✓	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				✓	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					✓
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					✓
09	Muestra una organización lógica	Organización				✓	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					✓
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 0.9 \Rightarrow 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 24 de enero de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración  
Mg. Emerson Montalvo Gutuza  
DOCENTE

Sello y firma del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración

### FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Mg. Emerson Montalvo Guayana*

Titulado de la Investigación: "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"

Objetivo: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

Unidad de análisis: trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Investigador: Bach. Lucio Benito Pumapillo

Instrumento: Cuestionario de la variable 2: resolución de conflictos

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología					X
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (20+25) / 50 = 0.9 \Rightarrow 90\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Ahancay, 24 de enero de 2025

  
 Sello y firma del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración

### FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: *Hgr. Alfredo Huamán Cuya*

Titulado de la Investigación: "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"

Objetivo: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

Unidad de análisis: trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Investigador: Bach. Lucio Benito Pumapillo

Instrumento: Cuestionario de la variable Z: resolución de conflictos

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia			X		
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización			X		X
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12 + 16 + 10) / 50 = 76\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 24 de enero de 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
Facultad de Administración  
Escuela Profesional de Administración  
*Alfredo Huamán Cuya*  
Mtro. Alfredo Huamán Cuya  
DOCENTE

Sello y firma del experto





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
 Facultad de Administración  
 Escuela Profesional de Administración

**FICHA DE VALIDACIÓN**

Datos del Experto: *Mtro. Alfredo Huamán Cuya*

Titulado de la Investigación: "Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025"

Objetivo: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades blandas y la resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025?

Unidad de análisis: trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025

Investigador: Bach. Lucio Benito Pumapillo

Instrumento: Cuestionario de la variable I: habilidades blandas

Nº	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de variable	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia			X		
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad			X		
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad			X		
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad			X		
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
09	Muestra una organización lógica	Organización			X		X
10	Calidad de instrucciones	Calidad			X		X
<b>TOTAL</b>			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN:  $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (12 + 16 + 10) / 50 = 76 \%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es  $\geq 70\%$

Abancay, 24 de enero de 2025

  
 Mtro. Alfredo Huamán Cuya  
 Docente

Sello y firma del experto



### Anexo D: cuestionario aplicado



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**CUESTIONARIO:**

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información correspondiente al desarrollo de la investigación titulada **Habilidades blandas y resolución de conflictos en los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, 2025**. Agradecemos de antemano la honestidad de sus respuestas dada la seriedad exigida por la investigación.

**I. DATOS GENERALES**

<b>Edad:</b>	.... 38 .....
<b>Genero:</b>	Masculino ( )      Femenino (X)
<b>Condición laboral</b>	a) Nombrado b) Contratado 276 c) CAS d) Otros
<b>Cargo</b>	Jefe ( ) b) de Responsable de área ( ) c) Asistente administrativo (X) d) Otros ( )

		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
<b>ITEMS</b>						
<b>VARIABLE N° 1: HABILIDADES BLANDAS</b>						
<b>Dimensión 1: Competencias directivas</b>						
01	Considera que la construcción de redes permite realizar los trabajos de manera conjunta y armoniosa.					X
02	Cree usted que cambia de pensamiento al momento de afrontar diversos escenarios			X		
03	Usted realiza la planificación de sus actividades laborales asumiendo los tiempos, costos y recursos.					X
04	Considera usted que realiza sus operaciones demostrando integridad en cada uno de los procesos.					X
05	Cree usted que practica el liderazgo en los diversos escenarios ya sea en su área o en toda la institución.				X	
<b>Dimensión 2: competencias profesionales</b>						
06	Cree usted que cuenta con competencias que le permitan brindar aportar técnico y profesional en las diversas funciones administrativas					X
07	Hace uso de la comunicación efectiva para trabajar con sus compañeros y con el resto de la entidad					X
08	Cree usted que tiene el manejo emocional en situaciones de conflictos o discrepancias					X
09	Usted actúa con ética y moral en el desempeño de sus actividades laborales y personales					X
10	Cree usted que cuenta con habilidades que permitan desenvolverse en ámbito laboral					X
<b>Dimensión 3: competencias del pensamiento crítico</b>						
11	Cree usted que el aprendizaje continuo permite mejor sus habilidades y ganar más experiencia					X
12	Usted emplea el razonamiento lógico para tomar decisiones asertivas					X
13	Cree usted que hace la coordinación respectiva de las diferentes actividades haciendo uso del pensamiento crítico					X





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ITEMS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
				1	2	3	4
14							X
15							X
<b>VARIABLE N° 2: RESOLUCION DE CONFLICTOS</b>							
<b>Dimensión 4: Negociación</b>							
16						X	
17							
18				X			
19				X			
20						X	
21						X	
<b>Dimensión 5: Mediación</b>							
22						X	
23							X
24							X
25							X
26						X	
<b>Dimensión 6: Conciliación</b>							
27							X
28							X
29						X	
30							X
31							X

¡Gracias por su colaboración!



Anexo E: Tabulación de datos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ			
1			Habilidades Blandas																		Resolucion de conflictos																		
2		DATOS GENERALES				competencias directivas					competencias profesionales					Pensamiento critico					Negociacion					mediacion					resolucion								
3	Nº	EDAD	GÉNERO	COND	CARGO	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	V		
4	1	2	2	1	1	2	4	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	4	3	1	4	3	3	1	1	1	2		
5	2	4	2	2	1	1	1	1	2	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	4	1		
6	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	3	4	3	1	4	3	1	1	1	1	1	2	1		
7	4	4	2	3	3	4	2	1	1	1	4	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1	3		
8	5	2	1	2	1	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	5	3	2	2	2	1	1	2	1	2	1	
9	6	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	5	3	1	3	5	1	2			
10	7	1	1	2	1	1	1	2	1	1	5	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	5	1	2	2	5	1	1	1	1	1		
11	8	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	3	2	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	2	1			
12	9	2	1	1	2	1	2	2	1	2	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	2	3	5	1	3	2			
13	10	2	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1		
14	11	1	1	1	2	5	1	2	2	1	3	3	5	1	3	4	3	5	5	4	3	1	3	5	5	2	5	3	1	5	1	3	4	2	3	4			
15	12	1	2	3	2	2	4	5	3	4	3	4	5	2	2	3	4	5	5	4	2	3	3	1	1	4	2	1	2	5	3	3	1	3	2	1			
16	13	1	1	1	3	2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	2	5	1	5	5	5	2	5	1	3	5	2	1	1	5	5	5	2			
17	14	2	1	3	3	5	1	5	4	1	3	4	1	4	5	2	5	5	2	5	5	2	5	2	5	4	5	2	1	2	5	1	5	5	4	5			
18	15	3	2	1	2	5	2	2	1	5	5	5	2	4	2	2	2	5	5	1	4	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	1	5	2	1			
19	16	1	2	2	2	4	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	5	2	3	5	1	4	2	5	3	1	2	4	4	3	2	4	2	5	1	1			
20	17	3	1	2	1	5	3	2	2	5	5	5	1	2	5	4	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	1	2	1	4	4	5	2	4	1	4			
21	18	3	2	2	2	4	5	2	1	2	1	4	5	4	1	2	5	2	4	5	2	5	2	1	2	2	2	4	4	5	4	5	1	2	3	5			
22	19	2	1	2	3	1	1	5	5	5	1	5	4	4	4	2	4	2	3	5	1	1	1	5	3	1	5	1	1	3	1	1	3	4	5	4			
23	20	3	2	3	2	4	2	1	5	4	2	4	5	2	3	1	4	4	5	2	2	4	2	1	5	2	1	2	2	1	4	2	4	5	2	1			
24	21	2	2	2	1	1	1	1	2	5	2	3	4	4	3	1	3	3	4	5	3	1	5	1	5	2	1	5	5	4	2	1	4	4	5	2			
25	22	2	1	2	3	2	4	3	5	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	4	3	1	4	3	3	1	1	2			
26	23	2	1	3	3	1	1	1	2	1	3	2	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	4	1		
27	24	2	2	4	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	2	1	3	3	4	3	1	4	3	1	1	1	1	1	2	1		
28	25	2	2	2	2	4	2	1	1	1	4	1	2	1	1	2	1	3	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	4	1	3	2	1	1	1	1	3		
29	26	1	1	3	3	1	1	1	1	2	3	3	3	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	5	3	2	2	1	1	2	1	1		
30	27	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	3	2	1	1	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	5	3	1	3	5	1	2			
31	28	4	2	3	4	1	1	2	1	1	5	3	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	5	1	2	2	5	1	1	1	1	1		



### Anexo F: Datos en el Spss

Sin titulo1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Edad	Numérico	8	2	Edad de trabajadores	{1,00, 18 a ...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
2	Genero	Numérico	8	2	Genero de los encuestados	{1,00, Feme...	Ninguno	4	Derecha	Nominal	Entrada
3	Condicion_L...	Numérico	8	2	Condicion laboral de los trabajadores	{1,00, Nomb...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
4	Cargo	Numérico	8	2	Cargo que desempeñan en la UNAMBA	{1,00, Jefe}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
5	p1	Numérico	8	2	1. Considera que la construccion de redes permite realizar los trab...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
6	p2	Numérico	8	2	2. Cree usted que cambia de pensamiento al momento de afrontar...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
7	p3	Numérico	8	1	3. Usted realiza la planificacion de sus actividades laborales asum...	{1,0, Nunca}...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
8	p4	Numérico	8	2	4. Considera usted que realiza sus operaciones demostrando inte...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
9	p5	Numérico	8	2	5. Cree usted que practica el liderazgo en los diversos escenarios ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
10	p6	Numérico	8	2	6. Cree usted que cuenta con competencias que le permitan brind...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
11	p7	Numérico	8	2	7. Hace uso de la comunicaci3n efectiva para trabajar con sus co...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
12	p8	Numérico	8	2	8. Cree usted que tiene el manejo emocional en situaciones de co...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
13	p9	Numérico	8	2	9. Usted actúa con 3tica y moral en el desempeo de sus activida...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
14	p10	Numérico	8	2	10. Cree usted que cuenta con habilidades que permitan desarroll...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
15	p11	Numérico	8	2	11. Cree usted que el aprendizaje continuo permite mejor sus habi...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
16	p12	Numérico	8	2	12. Usted emplea el razonamiento l3gico para tomar decisiones a...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
17	p13	Numérico	8	2	13. Cree uste que hace la coordinaci3n respectiva de las diferente...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
18	p14	Numérico	8	2	14. Usted actúa con creatividad en los diferentes eventos y actos ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
19	p15	Numérico	8	2	15. Usted reflexiona de los problemas y errores que comete durant...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
20	p16	Numérico	8	2	16. Usted cuenta con la capacidad comunicativa para negociar los...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
21	p17	Numérico	8	2	17. Usted muestra la iniciativa resolutive para negociar y quedar e...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
22	p18	Numérico	8	2	18. Usted hace el an3lisis de la posici3n que tiene el contrincante.	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
23	p19	Numérico	8	2	19. Usted siente complacencia por la otra parte sabiendo que 3l tu...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
24	p20	Numérico	8	2	20. Cuenta con capacidad orientadora para poder negociar los dife...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
25	p21	Numérico	8	2	21. Usted emplea t3cnicas medidoras para llevar a una soluci3n i...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

Active Windows  
Ve a Configuraci3n para activar Windows.

Sin titulo1.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
28	p24	Numérico	8	2	24. Cree usted que el dialogo es la mejor estrategia para resolver l...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
29	p25	Numérico	8	2	25. Usted es de las personas que haces propuesta o muestra alte...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
30	p26	Numérico	8	2	26. Al final de los conflictos usted llega a un acuerdo sin perjuicio ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
31	p27	Numérico	8	2	27. Al momento de conciliar entre las partes usted es flexible con ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
32	p28	Numérico	8	2	28. Cuenta con la capacidad de conciliar con rapidez los problema...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
33	p29	Numérico	8	2	29. Cres usted que necesario hacer uso de estrategias conciliador...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
34	p30	Numérico	8	2	30. Cree usted que la información de los conflictos se debe mante...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
35	p31	Numérico	8	2	31. Usted suele tomar decisiones con la responsabilidad del caso ...	{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
36	sv1	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
37	sv2	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
38	sd1	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
39	sd2	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
40	sd3	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
41	sd4	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
42	sd5	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
43	sd6	Numérico	8	2		{1,00, Nunc...	Ninguno	4	Derecha	Ordinal	Entrada
44	V1	Numérico	8	2	Habilidades blandas	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
45	V2	Numérico	8	2	Resolucion de conflictos	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
46	D1	Numérico	8	2	Competencias directivas	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
47	D2	Numérico	8	2	Competencias profesionales	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
48	D3	Numérico	8	2	Competencias del pensamiento critico	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
49	D4	Numérico	8	2	Negociación	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
50	D5	Numérico	8	2	Mediación	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
51	D6	Numérico	8	2	Conciliación	{1,00, Malo}...	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Vista de datos Vista de variables

Anexo: G solicitud para encuestar



UNIVERSIDAD NACIONAL  
**MICAELA BASTIDAS**  
DE APURÍMAC

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac

**INFORME N° 276-2025-JUE/RRHH-UNAMBA**

**A** : Mg. Justina Valverde Caballero  
Jefa de la Unidad de Recursos Humanos - UNAMBA

**DE** : Excm. Roberto Mejías Gozales  
Jefe (e)Sub Unidad de Escalafón, Control y Asunto Laborales

**ASUNTO** : Solicitud número de trabajadores nombrados y contratados

**REFERENCIA** : FUT - Reg. RR101 2002.

**FECHA** : Tambuco, 27 de abril del 2025

891  
2297  
16-05  
11

Es grato dirigirme a Ud., para poner en su conocimiento lo siguiente, según el documento en referencia emitido por el estudiante *Lucio Benito Pasmopillo*, solicita la cantidad de personal administrativo de la UNAMBA en los regímenes laborales D.L. 276 y D.L. 1057, para fines de investigación detallado en la referencia, al respecto se informa lo siguiente:

Para abril 2025, se cuenta con personal administrativo en el régimen laboral D.L. 276 en su condición de nombrado y contratado.

Administrativos nombrados	70
Administrativos contratados	24

Para abril 2025, se cuenta con personal administrativo en el régimen laboral CAS D.L. 1057 en su condición de nombrado y contratado.

Administrativos CAS Indeterminado	45
Administrativos CAS Transitorio	62
CAS CONFIANZA	10

A la presente se adjunta el cuadro con la relación del personal administrativo, detallando sus apellidos y nombres, condición y cargo, en folios siete.

Atentamente,

Mg. Roberto Mejías Gozales  
JEFE SUBE.C.A.C.

Cc  
Anexo  
W.ZH



### Anexo: H Panel fotográfico









