

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO**



**HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ-  
ANCASH-2020**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Bach. Jhisenia Lisbet Fernandez Castro

**Asesor:**

Dr. Jorge Luis Tandaypan Salazar

HUARAZ, PERÚ, 2021

**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, CONDUCENTES A OPTAR TÍTULOS PROFESIONALES Y GRADOS ACADÉMICOS EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**1. Datos del autor:**

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

Código de alumno: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ D.N.I. n°: \_\_\_\_\_

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

**2. Tipo de trabajo de investigación:**

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Tesis  | Trabajo de Suficiencia Profesional |
| Trabajo Académico  | Trabajo de Investigación           |
| Tesinas (presentadas antes de la publicación de la Nueva Ley Universitaria 30220 – 2014) |                                    |

**3. Título Profesional o Grado obtenido:**

\_\_\_\_\_

**4. Título del trabajo de investigación:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Facultad de:** \_\_\_\_\_

**6. Escuela, Carrera o Programa:** \_\_\_\_\_

**7. Asesor:**

Apellidos y nombres \_\_\_\_\_ D.N.I n°: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ ID ORCID: \_\_\_\_\_

**8. Estilo de Citas:** \_\_\_\_\_

**9. Tipo de acceso al Documento:**

- Acceso público\* al contenido completo. Acceso restringido\*\* al contenido completo

Si el autor eligió el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo una licencia no exclusiva, para que se pueda hacer arreglos de forma en la obra y difundirlo en el Repositorio Institucional, respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso de que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 10. Originalidad del archivo digital

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.



Firma del autor

## 11. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para las investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica.



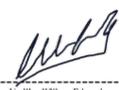
*El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.*

Según el inciso 12.2, del artículo 12º del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Recolector Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".

## 12. Para ser llenado por la Dirección del Repositorio Institucional

Fecha de recepción del documento por el Repositorio Institucional:

Huaraz,

Firma:   
  
Varrillas Wilian Eduardo  
Asistente en Informática y Sistemas  
- UNASAM -

**\*Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**\*\* Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

## **MIEMBROS DEL JURADO**

---

Dr. Lorenzo Rafael Valderrama Plasencia  
Presidente

---

Dr. Edwin Hernán Ramírez Asís  
Secretario

---

Lic. Adm. Demetrio Edilberto Romero Tapia  
Vocal

## **DEDICATORIA**

Especialmente a mis queridos Padres,  
hermanos y familia en general,  
por todo el apoyo brindado de manera  
incondicional en  
mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional “Santiago Antúnez de Mayolo” por contribuir en mi formación y desarrollo profesional.

A la Facultad de Administración y Turismo, Escuela Profesional de Administración, a mis docentes por compartir su experiencia.

A la Municipalidad Provincial de Independencia, a sus trabajadores por su apoyo para la presente investigación.

Agradezco a mi Asesor por sus consejos y sus aportes que me permitieron culminar con la investigación.

La Tesista

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>2. HIPÓTESIS</b> .....	<b>14</b>
2.1. Hipótesis General.....	14
2.2. Hipótesis Específicas.....	14
2.3. Objetivos.....	14
2.4. Variables.....	15
2.5. Operacionalización de Variables.....	16
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
3.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
3.2. Bases Teóricas.....	22
3.2.1. Definición de habilidades blandas.....	22
3.2.2. Diferencias entre habilidades duras y blandas.....	24
3.2.3. Importancia de las habilidades blandas.....	26
3.2.4. Las habilidades blandas más importantes.....	27
3.2.5. Reforzar las habilidades blandas en la Empresa.....	29
3.2.6. Dimensiones de las habilidades blandas.....	30
3.2.7. Definición desempeño laboral.....	36
3.2.8. Encargado de la evaluación del desempeño laboral.....	37
3.2.9. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral.....	37
3.2.10. Métodos de evaluación de desempeño.....	38
3.2.11. Dimensiones del desempeño laboral.....	39

3.3.	Definición de Términos .....	43
<b>4.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>44</b>
4.1.	Tipo de Estudio.....	44
4.2.	Diseño de la Investigación.....	44
4.3.	Población .....	44
4.4.	Unidad de análisis y Muestra .....	45
4.5.	Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos: .....	45
4.6.	Análisis Estadístico e interpretación de datos: .....	46
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
5.1.	Resultados descriptivos de los datos generales .....	48
5.2.	Resultados descriptivos de las variables de estudio .....	49
5.3.	Análisis de confiabilidad .....	53
5.4.	Resultados del análisis correlacional de las variables .....	54
5.5.	Contrastación de hipótesis .....	56
<b>6.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>61</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>65</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
	Anexo N° 1: Matriz de Consistencia.....	71
	Anexo N° 2: Cuestionario .....	72
	Anexo N° 3: Validación de los instrumentos .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1 Elementos de la formación integral.....	29
Figura 2 Perfil de las Competencias Blandas .....	31
Figura 3 Región de aceptación de habilidades blandas y desempeño laboral .....	57
Figura 4 Región de aceptación de habilidades blandas y eficacia .....	58
Figura 5 Región de aceptación de habilidades blandas y eficiencia.....	60
Tabla 1 Conocimientos Técnicos, Destrezas, y Habilidades Blandas .....	26
Tabla 2 Habilidades y competencias (duras- blandas).....	26
Tabla 3 Género de los trabajadores de la MDI .....	48
Tabla 4 Nivel de instrucción de los trabajadores de la MDI .....	48
Tabla 5 Estado civil de los trabajadores de la MDI .....	48
Tabla 6 Régimen laboral de los trabajadores de la MDI .....	49
Tabla 7 Tiempo de labores de los trabajadores en la MDI .....	49
Tabla 8 Habilidades Blandas: Dimensión 1- Comunicación asertiva.....	49
Tabla 9 Habilidades Blandas: Dimensión 2- Flexibilidad .....	50
Tabla 10 Habilidades Blandas: Dimensión 3- Integridad.....	50
Tabla 11 Habilidades Blandas: Dimensión 4- Actitud positiva.....	51
Tabla 12 Habilidades Blandas: Dimensión 5- Responsabilidad .....	51
Tabla 13 Habilidades Blandas: Dimensión 6- Trabajo en equipo .....	52
Tabla 14 Desempeño laboral: Dimensión 1- Eficacia .....	52
Tabla 15 Desempeño laboral: Dimensión 1- Eficiencia Laboral.....	53
Tabla 16 Interpretación del coeficiente de confiabilidad.....	53
Tabla 17 Análisis de confiabilidad .....	54

Tabla 18 Niveles de las habilidades blandas y desempeño laboral .....	54
Tabla 19 Niveles de las habilidades blandas y eficacia de los trabajadores .....	55
Tabla 20 Niveles de las habilidades blandas y eficiencia laboral.....	55
Tabla 21 Matriz de interpretación del coeficiente de Rho de Spearman .....	56
Tabla 22 Correlación entre habilidades blandas y desempeño laboral.....	57
Tabla 23 Correlación entre habilidades blandas y eficacia.....	59
Tabla 24 Correlación entre habilidades blandas y eficiencia .....	60

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

De acuerdo a la orientación fue aplicada, el diseño de la investigación fue no experimental, transversal, de acuerdo al tipo de investigación fue correlacional. La población estuvo conformada por los 176 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, del 2020, información brindada por la Sub-gerencia de Recursos Humanos, la muestra fueron 152 casos. La validación del instrumento fue a través del juicio de tres (3) expertos. Asimismo, la fiabilidad del cuestionario se dio a través del Alfa de Cronbach, cuyo valor determinado es igual a **0.930**, valor que representa que el instrumento es confiable para su aplicación. Para proceder a realizar las pruebas de las hipótesis en la presente investigación, se optó por utilizar el Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.

Como conclusión se determinó que existe la relación directa y buena la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia de Huaraz- Ancash, 2020, según el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,756 y el valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0,000.

**Palabras clave:** eficiencia laboral, desempeño laboral, habilidades blandas, integridad, trabajo en equipo.

## **ABSTRACT**

The research aimed to determine the relationship of soft skills with job performance in the District Municipality of Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

According to the orientation it was applied, the research design was non-experimental, cross-sectional, according to the type of research it was correlational. The population was made up of 186 workers from the District Municipality of Independencia, from 2020, information provided by the Human Resources Sub-management, the sample was 152 cases. The validation of the instrument was through the judgment of three (3) experts. Likewise, the reliability of the questionnaire was given through Cronbach's Alpha, whose determined value is equal to 0.930, a value that represents that the instrument is reliable for its application. In order to carry out the hypothesis tests in the present investigation, it was decided to use the Spearman Correlation Coefficient.

As a conclusion, it was determined that there is a direct and good relationship between soft skills and job performance of the workers of the District Municipality of Independencia de Huaraz-Ancash, 2020, according to the result of the Spearman correlation coefficient is equal to 0.756 and the value of the significance level (P value) is equal to 0.000.

**Keywords:** labor Efficiency, job performance, soft skills, integrity, teamwork.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las habilidades blandas cobran una gran importancia en las relaciones personales e interpersonales, en los distintos ámbitos del desenvolvimiento de una persona, sea este familiar, educativo o profesional.

El mundo de hoy exige de personas competentes en el manejo de las habilidades blandas, que le faciliten trabajar en equipo, competentes en el control de las emociones para que las relaciones se den de manera fluida dentro del mundo laboral. Siempre hemos escuchado hablar sobre las habilidades blandas, que nos indicaba que si una persona tiene habilidades duras (conocimiento) tendrá una vida exitosa, hasta que hace algún tiempo los investigadores detectaron que algunas capacidades y habilidades eran más importantes, actualmente conocidos como las habilidades blandas.

Las habilidades blandas son fundamentales dentro de una organización porque ayudan a tomar mejores y acertadas decisiones. Las empresas saben que el éxito comercial depende mucho que sus colaboradores controlen y reconozcan sus habilidades blandas.

En la actualidad se han detectado muchos problemas en las instituciones públicas en la ciudad de Huaraz ya que no existe calidad de relaciones interpersonales, no hay una buena relación entre los trabajadores; es así que las relaciones interpersonales van de la mano con las habilidades blandas, los trabajadores no cumplen con las tareas y no se desenvuelven con seguridad en cualquier ambiente que les toque laborar.

Al mismo tiempo los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia no se adaptan a los cambios que pueda haber dentro de su centro de labores; interrelacionarse con trabajadores de las distintas áreas e interrelacionarse con sus inmediatos superiores.

Además, los patrones de conducta de los trabajadores no son los adecuados. El trabajador no conoce sus propias capacidades precisamente no son entusiastas; no tienen motivación, no se sienten orgullosos con los logros que consiguen; se frustran demasiado rápido al momento de no obtener los resultados deseados.

Los colaboradores no poseen las habilidades blandas correctas, se ha observado que el personal de la Municipalidad Distrital de Independencia, tienen pocas facilidades de expresión o escuchar a su interlocutor, tienen poca capacidad de adaptación a los cambios.

También, existe egoísmo entre algunos trabajadores cuando sus compañeros alcanzan las

metas establecidas o logran mayores resultados en el trabajo que ellos. Es por ello que en nuestro país tenemos muy baja habilidades blandas y no desempeñamos correctamente nuestras labores a comparación con los países desarrollados, por esto las relaciones laborales son bastante importantes.

En el desempeño laboral es donde el individuo muestra las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que ayudan a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la institución.

En la Municipalidad Distrital de Independencia, en las distintas áreas de la institución, se ha observado que los colaboradores llegan tarde a su centro de labores. Al mismo tiempo no plantean alternativas de solución frente a los problemas que se presentan, es así que en algunas áreas no se ve el cambio, tal es el caso del Área de Desarrollo Físico.

De esta forma, los trabajadores no muestran iniciativa, ni entusiasmo, ni compromiso con su trabajo; los nuevos y jóvenes sí lo muestran, empero los trabajadores antiguos no.

Los colaboradores no muestran trabajo en equipo, por ejemplo, en la Sub-gerencia de Fiscalización y la Sub-gerencia de Recaudaciones, lo que si ocurre en la Sub-gerencia de Recursos Humanos.

Se observa que en algunas áreas ha habido malos entendidos entre los integrantes que laboran en dicha institución, los trabajadores son poco comunicativos, es por ello que al momento de resolver los problemas no dan alternativas de solución, solo cuando se les exige lo procedan a realizar, caso contrario no lo hacen. La falta de habilidades sociales de los trabajadores, la falta de motivación para desarrollar sus tareas, baja concentración de la fuerza de trabajo todo esto reduce su desempeño laboral.

En la Municipalidad Distrital de Independencia, el tiempo de los trámites de las diversas áreas son deficientes, por ejemplo, es el caso de las licencias municipales, son muy lentas; así como las solicitudes que ingresan y las resoluciones no se emiten a tiempo.

El trabajo ordenado promueve la eficacia dentro de la institución, pero en los trabajadores de la Municipalidad de Independencia se observa que carecen del esmero profesional propio de su puesto, pesimismo, falta de planificación y organización que conlleva a una

descoordinación y constantes conflictos entre las áreas de la Institución.

En algunas áreas los trabajadores desconocen cuál es su trabajo, los colaboradores de otras áreas tienen que decirles cómo se debe hacer el trabajo, caso contrario, no lo ejecutan. El trabajo en equipo maximiza las fortalezas individuales y minimiza sus debilidades, la cooperación como parte de un equipo proporciona una importante sensación de apoyo en el proceso de completar un trabajo. Lo mencionado, no se aprecia en la Institución, la gran mayoría de los colaboradores prefieren realizar sus tareas de manera individual y evitar participar en los grupos de trabajo, solo por exigencia de sus jefes lo realizan, y al momento del trabajo en equipo no demuestran iniciativa ni compañerismo.

Finalmente, se ha observado que los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Independencias no son cooperativos, que permita mejorar los procesos, canales de comunicación, entre otros, en general no hay un apoyo participativo entre los miembros, que permita realizar un étimo trabajo.

Todos estos problemas se presentan dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas de la ciudad de Huaraz, el Área de Recursos Humanos son los encargados de mejorar las habilidades blandas de sus colaboradores, que sin duda mejoraría el desempeño laboral; se debería dedicar mayor tiempo en el aspecto de formar y potencializar las habilidades blandas de sus trabajadores, no sólo enfocarse en el aspecto cognitivo o procedimental.

Por todo lo mencionado, se formuló el problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020?, y los problemas específicos: ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020? ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020?

## **2. HIPÓTESIS**

### **2.1. Hipótesis General**

- Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

### **2.2. Hipótesis Específicas**

- Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.
- Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

### **2.3. Objetivos**

#### **Objetivo General.**

- Determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

#### **Objetivos Específicos.**

- Establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.
- Establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

## **2.4. Variables**

### **Habilidades Blandas**

- **Definición conceptual**

Robles (2012), asevera que las habilidades blandas son las cualidades intrapersonales y de relacionamiento, como un atributo muy importante de los individuos que les permiten ser competitivos en el mercado laboral.

- **Definición operacional**

Según Robles (2012), la medición de las habilidades blandas, se realiza mediante el análisis del “Perfil de las Competencias Blandas”.

### **Desempeño Laboral**

- **Definición conceptual**

Robbins y Coulter (2010) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido el individuo en el logro de sus actividades y objetivos laborales.

- **Definición operacional:**

La medición del desempeño laboral, se realizará de acuerdo con la Teoría de la Administración de Recursos Humanos de Ramírez y Ampudia (2018).

## 2.5. Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 Habilidades Blandas	Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de expresión</li> <li>• Facilidad de explicar y exponer ideas</li> <li>• Facilidad de escuchar y enfocarse en su interlocutor</li> </ul>
	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Aceptar las cosas nuevas y reajustes</li> </ul>
	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionado a ser honesto,</li> <li>• Relacionado con lo ético</li> <li>• hacer lo que es correcto</li> </ul>
	Actitud positiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser optimista</li> <li>• Ser alentador</li> <li>• Ser entusiasta</li> </ul>
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener disciplina en hacer el trabajo</li> <li>• Tener sentido de conciencia</li> </ul>
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra cooperación con sus compañeros</li> <li>• Le gusta el trabajo en equipo</li> </ul>
V2 Desempeño Laboral	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>• Cumplimiento de las tareas asignadas</li> <li>• Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> <li>• Metas logradas</li> </ul>
	Eficiencia Laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad del personal</li> <li>• Nivel de conocimientos técnicos</li> <li>• Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo</li> <li>• Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ul>

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **A Nivel Internacional**

C. Garcia (2012) en su tesis titulada *“Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas desde la visión de los alumnos líderes del I° al IV° medio”*, tuvo como objetivo conocer como incide el aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas según las construcciones de los estudiantes líderes de I° al IV° medio de los 6 colegios municipales de la comuna de los condes (L.C). Donde la muestra estuvo constituida por 96 alumnos encuestados de la comuna de los condes, el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y la entrevista, el estudio de investigación fue exploratorio – descriptivo. Concluye que la investigación permite reflexionar en torno a la educación formal en Chile y como es necesario realizar un cambio sobre esta, para que se adecue a los contextos actuales de la sociedad chilena y la sociedad de la información, en la cual como señala Peiró “la formación no puede basarse fundamentalmente en la transmisión de información, sino en la construcción, potenciación y utilización adecuada de las competencias que hemos ido planteando. Es fundamental la potenciación del pensamiento crítico, de la gestión de incertidumbre, del aprender a aprender”.

Jokohama (2019) en su investigación *“Competencias Blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de Protección Social del sector público de Cartagena”* planteó como objetivo: determinar las competencias blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de protección social de la ciudad de Cartagena. Para alcanzar los objetivos se utilizaron las bases teóricas de los autores del comportamiento organizacional, framework en gerencia de proyectos y artículos de revistas de alto impacto científico en lo que a la gestión de proyectos se refiere. El marco metodológico se centró en un enfoque epistemológico de paradigma positivista o cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptivo con un diseño no experimental, transeccional y de campo. El instrumento para la recolección de datos fue el diseño de un cuestionario validados a través del juicio de expertos. La población constituida por 40 sujetos para evaluar las habilidades blandas en la gerencia. Los resultados señalan la presencia de las habilidades blandas dentro de los

elementos de competencias personales y de las habilidades interpersonales como dimensiones para el buen desempeño en la gerencia de proyectos.

Vargas y Rodrigo (2018) en su investigación titulada *“Percepción de Habilidades Blandas requeridas en el mercado laboral para profesionales de Administración de Empresas en la ciudad de La Paz”* hace referencia a las Habilidades Blandas que requieren los profesionales de Administración de Empresas para desarrollar tareas encomendadas en organizaciones de la ciudad de La Paz. Dicho estudio fue realizado bajo un sistema de percepciones con destacadas empresas reclutadoras de Recursos Humanos con presencia en la urbe paceña: Dio, Buenas Prácticas, Voyer Group, Etika, Talento y BM Group. Para tal efecto, se recurrió a una metodología cuanti-cualitativa, que incluye la utilización de cuestionario y entrevistas. La primera herramienta fue validada mediante la realización de entrevistas de profundidad a expertos para una óptima recogida de la información. Los resultados obtenidos se expresaron de acuerdo con la tipología organizacional (empresa privada, sector público y ONG), contrastándola con sus respectivos niveles organizacionales, a saber: mando superior, mando medio y nivel operativo, detectándose las siguientes Habilidades Blandas demandadas por el mercado laboral paceño: para el nivel mando superior se requieren las habilidades de manejo de conflictos, establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo y motivación a terceros. Para el nivel mando medio: trabajo en equipo, establecimiento de relaciones mediante la comunicación de apoyo y creatividad en la solución de problemas. Para el nivel operativo: espíritu de servicio, buen trato, empatía y sociabilidad.

#### **A Nivel Nacional**

Cáceres, Peña y Ramos (2018) en su investigación *“Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos Empresas Prestadoras de Servicios en el Perú”*, tuvo como propósito hallar el efecto del aprendizaje formal e informal sobre el desempeño laboral a nivel individual. Por otro lado, reconocer el efecto de la inteligencia emocional sobre dicha variable dependiente en 2 empresas prestadoras de servicios del Perú. El estudio es de tipo cuantitativo, de alcance correlacional-exploratorio, no experimental y de corte transversal, con una muestra efectiva de 75 colaboradores entre las 2 empresas prestadoras de servicios. Concluye que se demuestra que la variable aprendizaje formal incide significativamente

a la variable desempeño laboral. Respecto a la variable inteligencia emocional, se observa que cumple con lo propuesto en la hipótesis, al afectar positivamente en el desempeño laboral. En consecuencia, se explica que, a una mayor inteligencia emocional, se lograrían mejores resultados en el desempeño.

Silvestre (2019) en su tesis titulada *“Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia del Distrito de Trujillo – 2017”* tuvo como propósito determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia en el Distrito de Trujillo – 2017. Donde la muestra estuvo conformada por 29 colaboradores encuestados de la agencia de Trujillo Financiera CrediScotia, cuyo instrumento de recolección de datos fue la observación directa, encuesta y la entrevista, el estudio de investigación fue relacional - transeccional. Dicho estudio concluye que se ha determinado que las habilidades blandas influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia 2017 – Trujillo; lo mencionado implica que los colaboradores mantengan una buena disposición para trabajar en un ambiente de trabajo óptimo y difundan una buena relación con los clientes. Los factores que inciden en las habilidades blandas son la honestidad, disciplina al realizar un trabajo, esmero profesional, responsabilidad en las actividades laborales, persuasión al cliente, locución expresiva y la colaboración entre los compañeros de su entorno laboral. Y respecto al desempeño, se debe mejorar el buen ambiente laboral, buen clima organizacional, incentivos, retribución laboral y la equidad en el trato para que se supere las expectativas del colaborador.

Manrique, Oyarzabal y Herrera (2018) en su tesis titulada *“Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial público y social”*, tuvo como propósito analizar rol fundamental que cumplen las Habilidades Blandas en el mercado laboral peruano e internacional como elemento a considerarse al momento de la contratación y permanencia de los empleados en sus centros laborales. Así, se tiene como finalidad realizar un análisis de las Habilidades Blandas presentes en los alumnos de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) desde tres perspectivas: la propia universidad, los egresados de la FGAD y los empleadores actuales. Concluye que, en el caso de los egresados de la FGAD, los

egresados consideran que la Ética Laboral es la habilidad menos importante del grupo; sin embargo, al momento de desarrollarse en el ambiente laboral, esta ocupa la tercera posición en cuanto al nivel de importancia. Situación inversa se presenta con las Habilidades de Comunicación e Interpersonales, las cuales son consideradas las dos más importantes al momento de aplicar a un empleo; sin embargo, ocupan los dos últimos lugares en cuanto a su importancia en el desarrollo en el ambiente laboral. De esta forma, las Habilidades Blandas deben ser gestionadas de manera distinta según el interés particular del actor; en el caso de las empresas, de acuerdo al puesto que se busca cubrir y al perfil que este debería tener y en el caso de los egresados, según el ámbito y la organización a la que se quiera postular, es importante tenerlo claro para resaltar estas Habilidades que el empleador busca y, finalmente, existe una gran oportunidad de administrarlos distinto por parte de la FGAD según los intereses de los estudiantes.

#### **A nivel local**

Aguilar (2017) en su tesis titulada *“Percepciones de la implementación de la ley del servicio civil y desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017”*, planteo como objetivo establecer el grado de relación existente entre las percepciones de la implementación de la Ley del servicio Civil y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yungay. El estudio tomo como muestra a 162 encuestados de dicha Municipalidad, haciendo uso como herramienta el cuestionario para la recolección de datos, el estudio que utilizo la autora es de tipo correlacional, no experimental y transversal. Dicho estudio concluye que en base a la hipótesis general, las percepciones de la implementación de la Ley del Servicio Civil tienen una relación significativa con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Yungay debido a que el cálculo general en la correlación de variables es del 62.5%, con ello se aprecia que, de los 8 indicadores, 5 de ellos tienen una relación significativa pues su p valor es inferior al 0.052 (nivel de formación profesional; grado académico; especialización académica; contribución a las metas institucionales; contribución al puesto laboral).

Rodríguez (2018) en su tesis titulada *“Síndrome de burnout y desempeño de los trabajadores de la constructora ramón castilla SRL, Huaraz, 2018”*, tuvo como propósito establecer el grado de relación existente entre el síndrome de burnout y el

desempeño de los trabajadores de Constructora Ramón Castilla SRL de Huaraz, 2018. Donde la muestra estuvo constituida por 26 encuestados de la constructora Ramón Castilla SRL de Huaraz, 2018, cuyo instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, el estudio de investigación fue no experimental y transversal, correlacional, descriptiva. Dicho estudio concluye a nivel general, es posible sostener que existe una relación adversa entre el síndrome de burnout y el desempeño de los trabajadores de Constructora Ramón Castilla SRL de Huaraz en el 2018 (-17.1%). Sin embargo, la relación no es significativa. Y de forma específica, se confirma la existencia de una relación significativa entre el agotamiento emocional y el desempeño de los trabajadores de Constructora Ramón Castilla SRL de Huaraz en el 2018. Existe una incidencia del 62.2% del agotamiento sobre el desempeño laboral, aseveración hecha a través de las pruebas del intervalo de confianza y los valores de los coeficientes t y p.

Guerrero y Reyes (2015) en su tesis *“Evaluación del desempeño del empleado público y atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Recuay 2014”* estuvo orientado a determinar la relación que existe entre ambas variables. Debido a que se identificó exploratoriamente que los usuarios no estaban contentos con la atención que les brindaban los empleados y que el desempeño de ellos no era el más adecuado. El tipo de estudio que se utilizó fue Descriptivo - Correlacional, el diseño de investigación fue: no experimental, transeccional y descriptivo - correlacional. La población estuvo constituida por 796 usuarios de la Municipalidad Provincial de Recuay, y la muestra por 230 usuarios, calculada a través del muestreo aleatorio simple proporcional. Los instrumentos utilizados para recopilar la información fueron: el cuestionario y la guía de entrevista. Los resultados evidencian que existe una relación directa y significativa entre la evaluación del desempeño del empleado público y la atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Recuay, 2014. Así mismo, se determinó que el desempeño del empleado público es deficiente y la atención al usuario es mala. También se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto con la solución definitiva de los problemas, así como entre la asistencia, puntualidad y permanencia con el tiempo de espera y agilidad en la atención.

Roca (2016) en su tesis *“Liderazgo basado en la teoría del camino – meta y el desempeño laboral en la financiera confianza de Huaraz, 2015”* tuvo como propósito principal determinar la relación que existe entre el liderazgo basado en la teoría del

camino – meta y el desempeño laboral en la Financiera Confianza de Huaraz 2015. Para ello el estudio es de tipo descriptivo – correlacional, causal; para alcanzar los objetivos planteados y para analizar la certeza de las hipótesis formuladas, el diseño de investigación es no experimental, transeccional y correlacional, no es necesaria establecer un tipo de muestreo puesto que la población a estudiar es reducida un total de 20 colaboradores, la muestra será de carácter censal. Así mismo para la recopilación de datos se utilizó como técnica la encuesta y su instrumento el cuestionario, para poder demostrar la validez y confiabilidad de nuestros instrumentos, recurriremos al alfa de cron Bach que nos permita determinar qué tan coherentes son las preguntas planteadas, Para el tratamiento de la información se utilizará el análisis Bivariado para determinar el grado de correlación entre las variables cualitativas del estudio. Para contrastar la hipótesis de investigación se utilizará la prueba Chi- cuadrado, dándonos como resultado que el Liderazgo basado en la teoría del camino - meta influye desfavorablemente en el desempeño laboral de los Trabajadores de la Financiera Confianza. Concluyendo que a través del trabajo de campo realizado que el poco uso del Liderazgo camino - meta tiene escasa incidencia en el desempeño laboral, esto debido a que el líder no ha sido capaz de facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. Para mejorar ello se recomienda que el Administrador adopte un tipo de liderazgo basado en la teoría del camino – meta

## **3.2. Bases Teóricas**

### **3.2.1. Definición de habilidades blandas**

Existen varias definiciones, propuestas por diferentes autores sobre las Habilidades Blandas, conocidas en inglés como Soft Skills o People Skills .

De acuerdo con Robles (2012), asevera que las habilidades blandas son las cualidades intrapersonales y de relacionamiento, como un atributo muy importante de los individuos que les permiten ser competitivos en el mercado laboral.

Según Cobo y Morabec (2011) aseveran que:

Las llamadas “habilidades blandas” -conocidas en inglés como soft skills o people skills- se refieren a un conjunto de capacidades que permiten a un sujeto (p. ej. Estudiante o trabajador) desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos

de acción. Estas habilidades, al igual que el aprendizaje invisible, se adquieren tanto desde contextos formales como informales. Es interesante observar que este tipo de habilidades resultan especialmente relevantes en contextos laborales y de socialización (aunque no siempre se cuente con un título que las certifique) (p.196).

De acuerdo con Arroyo (2012) señala que las habilidades blandas o transversales son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el currículum vitae (hoja de vida). El imperativo para el profesional en la actualidad es ser deseable en el mercado laboral tanto por su trayectoria como por sus habilidades blandas. Estos talentos se han convertido en un elemento vital a la hora de evaluar personal y en ocasiones, pesan tanto o más que un currículum extenso o con muchos títulos.

Por esta razón, en la actualidad las universidades han incorporado a sus programas algunos talleres que potencian estas habilidades y, que van mucho más allá de lo académico. La posesión de un título profesional ya no es el requisito dominante que solía ser a la hora de postular a puestos de trabajo. La saturación del mercado profesional en muchas carreras ha generado la búsqueda por parte de los empleadores de personas que tengan un “plus” dentro de sus habilidades (pp. 35-36).

Son aquellas orientadas al desarrollo de aptitudes sociales. Son reconocidas de mejor manera por los empleadores cuando un estudiante, joven o trabajador busca empleo. Se trata de capacidades comunicativas, de trabajo en equipo, flexibilidad y adaptabilidad frente a un determinado trabajo (Valdebenito, 2013, p. 22).

Saber ser: consiste en saberse relacionar consigo mismo, los demás y el entorno con optimismo, espíritu de reto, proyección y buen trato, está compuesto por instrumentos emocionales (responsabilidad), estrategias afectivas (delicadeza, honradez) y estrategias sociales (trabajo en equipo), de ahí se puede decir que el saber ser practica la autorreflexión para mejorar el desempeño (Tobón, 2013).

“A un Conjunto de habilidades no-cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo. Estas habilidades son llamadas también del “saber ser”, es decir como debe ser una persona, que habilidades debe poseer para desarrollar actividades y para relacionarse con los demás (Lagos, 2012, p. 26).

Según Roca (2014) las habilidades sociales son una serie de conductas observables, pero también de pensamientos y emociones, que nos ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, y a procurar que los demás respeten nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos.

Son pautas de funcionamiento que nos permiten relacionarnos con otras personas, en forma tal, que consigamos un máximo de beneficios y un mínimo de consecuencias negativas, tanto a corto como a largo plazo.

Las personas socialmente hábil busca su propio interés, pero también tiene en cuenta los intereses y sentimientos de los demás, y cuando entran en conflicto trata de encontrar, en lo posible, soluciones satisfactorias para ambas partes (p.11).

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

Las habilidades duras son todas aquellas competencias vinculadas directamente con las tareas realizadas por el colaborador. Son los conocimientos y habilidades sobre un tema en específico que permiten que el trabajador desempeñe su puesto. Por otro lado, las habilidades blandas están asociadas al comportamiento de la persona, su desempeño social, liderazgo y manejo emocional (Manrique et al., 2018).

Al respecto, según Arroyo (2012) afirma lo siguiente:

Las habilidades y herramientas técnicas o “habilidades duras” solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos; y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, si no que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos.

Las llamadas “habilidades duras” son de índole técnicas y son elementos básicos que no generan mayor diferenciación, ni tampoco agregan valor. Por el contrario, las “habilidades blandas”, son las que hoy, hacen la verdadera diferencia entre un profesional y otro. Son a su vez, las que realmente agregan valor a una organización (p.35).

Algunos ejemplos de estas habilidades blandas son: capacidad para trabajar bajo presión; flexibilidad y adaptabilidad ante distintos escenarios; habilidad para aceptar y aprender de las críticas; autoconfianza y capacidad de ser confiable; comunicación efectiva;

habilidad para resolver problemas; pensamiento crítico y analítico; administración del tiempo (puntualidad); capacidad para trabajar en equipo y de manera colaborativa; proactividad e iniciativa; curiosidad e imaginación; voluntad para aprender.

Las “habilidades duras”, tradicionalmente adquiridas en entornos académicos – profesionales. Algunos ejemplos de estas últimas son: dominio de idiomas; administración de proyectos, saber conducir un vehículo u otra máquina, saber utilizar un ordenador, entre otras. En su mayoría, estas “habilidades duras se pueden certificar y suelen ser las que se destacan en el currículum profesional de las personas (Wagner, (2008); Gross, (2009); Dixon; (2010) ( como lo cita Cobo y Morabec, 2011, pp.196-197).

Ambas habilidades son complementarias y muchos profesionales de recursos humanos reconocen la importancia que ambas tienen para determinar si deben o no contratar a una persona. Para ello, elaboran un perfil en donde señalan las habilidades (blandas y duras) requeridas para el puesto. Luego, a través de distintas pruebas, pueden detectar si el postulante cumple o no con los requisitos previamente establecidos (Conexion, 2019).

Desde el enfoque práctico de Martha Alles (2008), con el propósito de entender el concepto de competencias blandas. Como se ha visto, muchos autores agrupan a los conocimientos como parte de las competencias y además incluyen a las habilidades y destrezas. La autora separa a las habilidades y destrezas, de las competencias, -en la medida en que son fáciles de detectar y desarrollar y sobre todo porque por sí mismas no se relacionan con el desempeño superior en el puesto de trabajo-, para enfocarse en los rasgos de personalidad que devienen en comportamientos que permiten un desempeño superior. Es decir, las competencias serían aquellos comportamientos que son observables y medibles y que se relacionan con un desempeño superior en una situación específica (como lo cita Tito, 2016, p. 63). A continuación, en la figura un ejemplo de la diferencia de estos tres conceptos:

**Tabla 1 Conocimientos Técnicos, Destrezas, y Habilidades Blandas**

<b>Conocimientos Técnicos, = Habilidades Duras o <i>Hard Skills</i></b>	<b>Habilidades, Destrezas</b>	<b>Competencias = <i>Soft Skills</i></b>
Matemáticas aplicadas	Manejo de vehículos	Adaptabilidad
Estadística	Manejo de ordenadores	Aprendizaje continuo
Contabilidad General	Preparación de comidas	Autocontrol
Costos	Reparación de objetos	Autonomía
Idiomas	Resistencia al cansancio	Autodirección

Fuente: (Tito, 2016)

En ese sentido, tener competencia es tener conocimiento, más tener las habilidades técnicas para aplicarlo; pero ser competente es cuando el conocimiento y la habilidad involucran además las actitudes y el compromiso de las personas (A. Muñoz, 2017). A continuación, se muestran la Tabla 2 con las principales habilidades y competencias duras y blandas:

**Tabla 2 Habilidades y competencias (duras- blandas)**

<b>Ser competente</b>	<b>=</b>	<b>Tener competencia</b>	<b>+</b>	<b>Tener compromiso</b>
		<b>Conocimientos y Habilidades</b>		<b>Actitud y Compromiso</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos Técnicos</li> <li>• Información Funcional</li> <li>• Conocimiento del Campo de Trabajo</li> <li>• Habilidades de Comunicación</li> <li>• Habilidades Interpersonales</li> <li>• Habilidades de Liderazgo</li> <li>• Habilidades de Formación de Equipos</li> <li>• Habilidades para la Toma de Decisiones</li> <li>• Habilidades para gestionar el Tiempo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia de sí mismo</li> <li>• Automotivación</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Determinación</li> <li>• Actitud positiva</li> <li>• Actitud ganadora</li> <li>• Aprender de los errores</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Ser Emprendedor</li> <li>• Orientado a resultados</li> </ul>

Fuente: (A. Muñoz, 2017)

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

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral. Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, estos cursos son muy solicitados, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía (Conexion, 2019).

Conscientes de que en las empresas no todos los colaboradores han desarrollado estas competencias, se han comenzado a impartir diversos cursos en el mercado que apuntan a tener un personal más calificado, traduciéndose en una inversión tanto para las empresas como para los profesionales que están en el mercado laboral. Jokohama (2019) menciona, son muchas las compañías que se interesan en capacitar a su personal en las herramientas que les permiten optimizar productividad y rentabilidad. Muy solicitados son los cursos de Redacción Empresarial, Liderazgo, Presentaciones Eficaces, Negociación, Comunicación Interpersonal, siendo uno de los más concurridos el de Administración del Tiempo, en donde se enseña a los alumnos a diferenciar lo importante de lo urgente, tener una visión clara de los objetivos, gestionar de manera adecuada la carga de trabajo, identificar qué horas del día son las más productivas; entre otros temas que son de suma importancia para el desarrollo de las actividades laborales.

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos y profesionales, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de “líder”. He aquí la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas. Para contrarrestar esto, una solución es la de acceder a algún curso que fortalezca las competencias que exige el mercado (Roca, 2014).

#### **3.2.4. Las habilidades blandas más importantes**

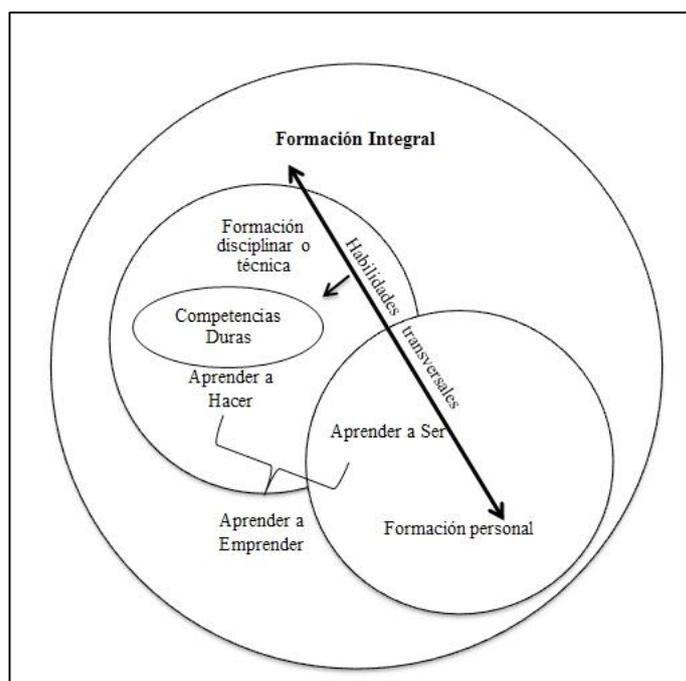
Los empleadores están ahora buscando a personas que puedan hacer más que solo un conjunto de tareas. Empleadores están buscando más que calificaciones, y destacando tus habilidades blandas pueden ponerte en una considerable ventaja por encima de candidatos con similares calificaciones (Conexion, 2015).

De acuerdo con Valdebenito (2013), las Habilidades blandas implican un proceso de desarrollo más a largo plazo, por eso se deben desarrollar desde pequeños. Para ello lo fundamental es potenciar:

- La **creatividad**, a través del arte.
- La **flexibilidad y adaptabilidad** frente a los cambios, con ejercicios donde el estudiante vaya reconociendo cuales son las cosas que ha dejado de hacer, las que requiere seguir haciendo y las que necesita seguir mejorando. Por ejemplo, a través de una bitácora o diario de vida.
- El **desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico**, con la ayuda de un tutor o guía que acompañe a los alumnos en los procesos que van viviendo. Este tipo de pensamiento se vuelve manifiesto con actividades donde se potencia el debate y la discusión.
- El **desarrollo de habilidades de comunicación**, por medio del trabajo grupal y de roles, mediante subgrupos con distintas afinidades. También al interactuar con la comunidad y hacer actividades extra programáticas, ver otras realidades y que puedan desenvolverse ahí. (p.23).

### **Habilidades blandas, desarrollo humano y formación integral**

Desde el punto de vista de Guerra (2019), la formación integral que está conformado por la formación disciplinar o técnica y la formación personal. La formación disciplinar o técnica requiere el desarrollo de las competencias duras y está relacionada con el aprender a hacer. La formación personal, está relacionada con el aprender a ser y las habilidades transversales o blandas que tienen impacto en la formación disciplinar o técnica. Por ello, en una formación pedagógica que debe reconocer las habilidades personales y las competencias disciplinares de los individuos para que puedan desempeñarse en el ámbito laboral. El círculo de mayor diámetro representa el conjunto de la formación integral que está conformado por la formación disciplinar o técnica y la formación personal. A continuación de muestra en la figura 1:



**Figura 1 Elementos de la formación integral**

Fuente: (Guerra, 2019)

### 3.2.5. Reforzar las habilidades blandas en la Empresa

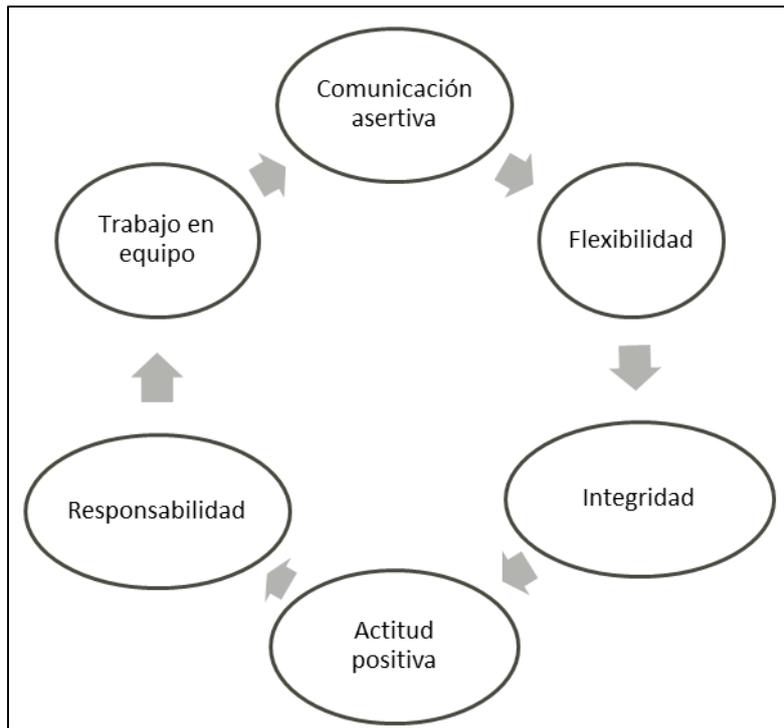
En un mundo progresivamente automatizado, donde los trabajos y las tareas dependen cada vez más de la tecnología y la robótica, las habilidades blandas emergen como la nueva condición esencial en el universo laboral. La virtualidad, el trabajo a distancia y la educación en línea ya son la norma y no la excepción. No cabe duda de que la forma de hacer negocios en el siglo XXI está evolucionando, pero nadie sabe cuál será el resultado de esta transformación. Aunque parezca contradictorio, en este océano de cambios la capacidad de adaptación es el ancla más segura. De hecho, es allí, en la adaptación, en donde reside el poder y la importancia de las habilidades blandas.

Según Wilkinson y Bevir (2018) para el año 2024, un tercio del conjunto de habilidades necesarias para la mayoría de las ocupaciones va a estar compuesto por aptitudes que hoy no son consideradas importantes en esos trabajos. Mientras tanto, la demanda de las habilidades blandas en el trabajo crecerá por encima de las destrezas meramente técnicas. Aballay, Herrera, Collazos y Aciar (2015) menciona que “La cultura laboral y el ambiente de trabajo que establece como conductor juegan un rol importantísimo en estimular (o desalentar) el desarrollo de las habilidades blandas. Si quieres empleados que trabajen duro y colaboren entre sí, primero debes mostrarles cómo”

- **Tomar la inducción seriamente.** Invertir tiempo en enseñarle a un nuevo contratado la ética de trabajo rendirá con creces. El plan de *onboarding* tiene que incluirlo; es tan importante como explicar los objetivos de la compañía.
- **Definir y explicar.** Las compañías deben elegir las habilidades blandas que más necesitan y definir las claramente. Es crucial explicarles a los empleados que el desarrollo de dichas *soft skills* es importante para empoderar sus propias carreras.
- **Practicar.** Se trata de dar instrucciones y ejercicios para desarrollar las habilidades blandas. Actividades sencillas como los juegos de rol pueden ser esclarecedoras y a la vez, entretenidas; hay cientos de cursos y recursos para aprender soft skills. Recomendamos tomarse el tiempo para investigar y elegir lo que sea útil para cada compañía.
- **Reconocer el progreso.** Se debe promover la excelencia en las habilidades blandas tanto como en las habilidades duras. Cambiar viejos hábitos requiere un esfuerzo consciente y es bueno que sea recompensado. Una herramienta de reconocimiento laboral como *StarMeUp* puede ser de gran ayuda, especialmente para managers escasos de tiempo.

### 3.2.6. Dimensiones de las habilidades blandas

Según Robles (2012), la medición de las habilidades blandas, se realiza mediante el análisis del “Perfil de las Competencias Blandas”, que son necesarias para triunfar en el mercado laboral actual y lograr ventajas competitivas individuales, en el cuál reveló que la comunicación asertiva, flexibilidad, integridad, actitud positiva, responsabilidad y trabajo en equipo, son las más importantes y se complementan de acuerdo a la situación que se le presenta al individuo en su ámbito laboral. En la figura 2 se plasma lo mencionado:



**Figura 2 Perfil de las Competencias Blandas**

Fuente adaptada de (Robles, 2012)

A continuación, se describen las principales características de las dimensiones e indicadores de las habilidades blandas:

#### **A. Habilidades de comunicación asertiva**

La habilidad de comunicar ideas efectivamente a otros es absolutamente un requerimiento esencial, que permite desarrollar y difundir conocimientos y destrezas.

Las habilidades comunicativas podría ser el decisivo factor en determinar si tú serás o no elegido o promovido (Elías, Tobias y Friedlander, 2014).

Robles (2012) postula que la comunicación asertiva es la capacidad de los individuos de transmitir ideas y/o deseos de forma amable, clara y franca en su centro de trabajo, expresando lo que piensa sin perjudicar a sus compañeros.

- **Facilidad de expresión**

Condición para la comunicación verbal entre los individuos, herramientas, técnica y mecanismo para transmitir mensajes, y lograr los canales idóneos para la comunicación óptima entre los miembros de una organización (C. Muñoz, Andrade y Cisneros, 2011).

- **Facilidad de explicar y exponer ideas**

Tito (2016) indica que es la capacidad de una persona para detallar, transmitir sus ideas e iniciativas a sus compañeros o jefes inmediatos de su centro de labores, que le permita formar competencias de comunicación oral, para favorecer al desarrollo organizacional.

- **Facilidad de escuchar y enfocarse en su interlocutor**

Es la habilidad del colaborador para escuchar atentamente y de manera consiente, que permita la concentración en el mensaje brindado por un compañero de trabajo o jefe inmediato superior, y demostrar que se le está dando la debida atención (Robles, 2012).

## **B. Flexibilidad**

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas diversas. Quien es flexible, escucha, analiza, valora y se adapta intentando dar lo mejor de sí por el bien del objetivo de su puesto de trabajo y de las necesidades del cliente. El éxito en el trabajo depende en tu habilidad de ser flexible en el trabajo (Tobón, 2013).

- **Capacidad de adaptación**

La capacidad de adaptación, referida a la disposición al cambio organizacional, la aceptación frente a las innovaciones tecnológicas, herramientas digitales, todos los aspectos relacionados que buscan consolidar ventajas sostenibles para la mejora continua de una organización (Robles, 2012).

- **Aceptar las cosas nuevas y reajustes**

Es la aprobación al conjunto de cambios ocurridos dentro de la organización, con el propósito de lograr mejoras continuas que permitan fortalecer y potencializar a su fuerza laboral, fomentar la cultura de innovación, en los aspectos informáticos, tecnológicos, operacionales, entre otros (Valdebenito, 2013)

### **C. Habilidades de integridad**

Integridad significa completo, sin fisuras, sin doble cara, si se dice una cosa se debe hacer, porque así es como se piensa, no porque así es como conviene en determinada circunstancia. En una sociedad donde se pierden los valores y crece la desconfianza, la integridad es un desafío permanente en la actividad profesional y la sociedad en general (Valdebenito, 2013).

- **Relacionado a ser honesto**

Bonilla et al. (2011) asevera que el trabajador honesto demuestra la virtud de establecer relaciones transparentes con sus compañeros, armoniza las palabras con los hechos es como debe ser, actúa como debe actuar, elige en virtud del ideal que orienta su vida y no a sus impulsos de sus intereses particulares, sino al bien de toda la organización.

- **Relacionado con lo ético**

La ética en el trabajo, es la reflexión de las acciones, comportamientos, principios, creencias y valores arraigados de acuerdo con las normas organizacionales, que lleva a los individuos a trabajar por el bien común (Betancur, 2016).

- **Hacer lo que es correcto**

Betancur (2016) indica que es la capacidad de los individuos para emitir juicios de valor sobre los actos y aspectos vinculados con las decisiones en el trabajo, que permita conseguir la mejora continua y mantener una buena reputación.

## **D. Habilidades de actitud positiva**

La actitud positiva en el trabajo se refiere a una disposición optimista y entusiasta dirigida no solo a nuestra actividad laboral sino también a todas las personas involucradas en él. Cultivar esa actitud ayuda mucho porque contribuye de manera determinante a que tu trabajo te resulte agradable. Influnciar positivamente ayudará a activar más de lo que se quiere, construir en relaciones basado en franqueza, confianza, entendimiento y mutuo respeto (Roca, 2014).

- **Ser optimista**

Es la capacidad de tener una visión acorde a la realidad, se esfuerza por buscar soluciones y encontrar aspectos positivos que permitan contribuir en la toma de decisiones, enfrentarse a los problemas y superar las dificultades en el ámbito laboral (Sanín, 2017)

- **Ser alentador**

Es la habilidad de un individuo para darle ánimos o motivar a los demás, frente a los problemas o conflictos laborales que se presenten, con el objetivo de brindar apoyo que les permita descubrir sus potencialidades en beneficio de la organización y sus colaboradores (Robles, 2012).

- **Ser entusiasta**

Sanín (2017) indica que es la capacidad de las personas que sienten pasión por el trabajo, aprender cosas nuevas, demuestra energía, motivación, obtiene satisfacción por lo que hace, y ello le resulta una fuente de motivación para los miembros de la organización.

## **E. Responsabilidad**

El hombre ocupado solo puede manejar hacer muchas cosas. La vida de grandes líderes nos enseña una lección, tienen que hacer muchas cosas a pesar de su horario ocupado. El secreto por lo tanto miente en una administración de tiempo (Valdebenito, 2013).

- **Tener disciplina en hacer el trabajo**

Betancur (2016) asevera que el individuo que es disciplinado realiza sus actividades con cuidado y esmero profesional, es la capacidad de actuar de manera ordenada y perseverar para conseguir los objetivos deseados de la organización.

- **Tener sentido de conciencia**

Robles (2012) señala que es la habilidad del colaborador para cumplir con sus actividades encomendadas, evitando las distracciones, respetar el horario de trabajo, cumplir con los pendientes, remitir informes, entre otros; en resumen es el cumplimiento de manera eficiente y eficaz de las labores designadas al trabajador.

## **F. Trabajo en equipo**

El mundo de hoy es manejado por la innovación, el cambio constante y el éxito en una organización depende de su equipo. Así, esto se ha convertido un mandato para entrenar al empleado en todas las esferas de la administración. Edificio de equipo es una de las cruciales áreas en la cual los empleados necesitan ser entrenados (Conexion, 2015).

- **Demuestra cooperación con sus compañeros**

Robles (2012) señala que para fomentar la cooperación entre los compañeros de trabajo, implica que demuestren habilidades para brindar iniciativas, formar equipos de trabajo, incrementar la motivación y la participación de cada equipo de trabajo. Por ello será necesario, que cada uno de los empleados, se conozcan, identifiquen sus habilidades y debilidades, de esta manera poder fomentar las sinergias entre los equipos de trabajo.

- **Le gusta el trabajo en equipo**

Cuando se logra la sinergia entre los equipos de trabajo, cada integrante fomenta y desarrolla relaciones de confianza. De esta manera, percibir un buen ambiente de trabajo y resolver situaciones difíciles de forma constructiva (Robles, 2012).

### **3.2.7. Definición desempeño laboral**

Según Chiavenato (2013) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento y desempeño de los empleados de una organización tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Asimismo, la empresa por su parte debe garantizar buenas condiciones de trabajo, donde las personas puedan ser medidas respecto a su desempeño laboral y saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

A. Garcia y Tejedor (2010), señala que el desempeño es cumplir con la responsabilidad, hacer aquello que uno está obligado a hacer y de la mejor manera, para así lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores. El desempeño laboral depende y se mide en varios factores: elementos, habilidades, características o competencias pertenecientes a los conocimientos, habilidades y capacidades desarrolladas por el empleado y aplicadas en su área de trabajo.

Robbins y Coulter (2010) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Robbins y Judge (2013) explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Es una relación técnica entre entradas y salidas. En esos términos la eficiencia es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de realizar las cosas (método), a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y

procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia, éste es un asunto relacionado con la eficacia (Chiavenato, 2017).

### **3.2.8. Encargado de la evaluación del desempeño laboral**

Dessler y Verela (2011) exponen que las evaluaciones de los supervisores inmediatos todavía es la parte esencial de la mayoría de los procesos de la evaluación. Conseguir la evaluación de un supervisor es relativamente directo y también cuenta con mucho sentido, el supervisor debería estar en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de sus colaboradores. La mayoría de las evaluaciones las realizan el supervisor inmediato del empleado. Por costumbre, la tarea de la evaluación ha recaído en los gerentes, ya que se les consideran responsables del desempeño de sus subalternos. Puesto que muchas de las organizaciones actualmente utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados es posible que el supervisor inmediato no sea el mediador más confiable del desempeño de un trabajador, con frecuencia se les solicita a los compañeros e incluso a los subalternos, que formen parte del proceso. Una encuesta reveló que alrededor de la mitad de los ejecutivos y 53% de los empleados ahora participan en sus evaluaciones de desempeño.

### **3.2.9. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral**

La evaluación de desempeño cuenta con varios objetivos, siendo uno de ellos el cual consiste en ayudar en la dirección a que tome decisiones de recursos humanos, sobre ascensos, transferencias y despidos. Las observaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para los cuales se pueden desarrollar programas correctivos (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

- Koontz y Weihrich (2003) afirma que los criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un colaborador tendrán muchas influencias en la conducta de este último, los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual.

- Resultados de las tareas individuales Los fines son más importantes que los medios, entonces debería evaluar la administración los resultados de las actividades del empleado tales como la cantidad producida por el colaborador los desperdicios generados y el costo por unidad de producción en el caso de un gerente de planta. La combinación de eficacia al realizar las tareas fundamentales del puesto.

- Conductas En algunas circunstancias es difícil atribuir resultados específicos a las acciones y las conductas de los individuos que tienen puestos de asesoría o apoyo, o que desempeñan cargos cuyas tareas laborales llegan a formar parte de un esfuerzo de grupo, en ocasiones es difícil identificar la atribución de cada uno de sus miembros, entonces se evalúa la conducta del empleado. Aquellas conductas que se evalúan no necesariamente se limitan a las que están directamente relacionadas con el desempeño individual.

- Rasgos Los rasgos de cada individuo son los que menos tienen relación con el desempeño laboral, por lo general tener una buena actitud puede mostrar en los colaboradores confianza en sí mismos y así demostrar que pueden ser confiables, dentro de su área de trabajo, demostrar dentro de la organización, experiencia ya que podría relacionarse o no con los resultados positivos de la tarea, pero sería incorrecto ignorar el hecho de que las empresas aun utilizan este tipo de rasgos para evaluar el desempeño laboral.

### **3.2.10. Métodos de evaluación de desempeño**

Dessler y Verela (2011) exponen que en la evaluación de desempeño se utilizan distintos métodos, en muchas de las empresas los que están a cargo de sus colaboradores se preguntan cómo se realiza una evaluación de desempeño de un trabajador y cuáles son las técnicas específicas de evaluación y dentro de ellas se encuentran

- Ensayos críticos Consiste en escribir una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore para transcribir un documento de este tipo, ya que no se necesita de formatos complejos ni de una amplia capacitación. Sin embargo, es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es difícil ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

- Incidentes críticos Los incidentes críticos concentran la atención, la evaluación es la diferencia que existe entre realizar un trabajo con eficacia y un trabajo sin ella, por lo tanto el evaluador se encargará de describir las acciones del trabajador y especialmente si fueron eficiente o ineficiente en determinada situación, por lo que deberá mencionar únicamente las conductas específicas por medio de una lista de incidentes críticos de este tipo, y propone un conjunto amplio de ejemplos que sirven para mostrar a los empleados los comportamientos deseables y al mismo tiempo para identificar a quienes necesita mejorar sus fortalezas.

- Escala grafica de calificación Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas.

- Escala de calificación basada en el comportamiento Esta combina elementos fundamentales de los métodos de calificación por incidentes críticos y de escalas gráficas. El evaluador califica al personal con base en reactivos ubicados que se encuentran a lo largo de un continuo proceso; los reactivos son ejemplos de conductas reales en el trabajo, y no listas de rasgo o descripciones generales.

- Comparación forzada Las comparaciones forzadas evalúan al empleado en la empresa, con respecto al desempeño de otro u otros compañeros. Ya que importante conocer una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más utilizadas son la clasificación grupal y la clasificación individual.

### **3.2.11. Dimensiones del desempeño laboral**

Ramírez y Ampudia (2018), afirman que la medición del desempeño laboral, se realiza acorde a la Teoría de la Administración de Recursos Humanos, siendo los ejes primordiales el hecho de determinar el grado de eficacia y eficiencia que los colaboradores realizan en sus áreas de trabajo durante un tiempo determinado, así como su potencial progreso.

A continuación, se describen las dimensiones e indicadores del desempeño laboral:

## **Dimensión eficacia**

Eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos" (Chiavenato, 2017). La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado" (Da Silva, 2015).

La eficacia "es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva". Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; La eficacia "es una medida del logro de resultados" (Chiavenato, 2013). La eficacia es "el cumplimiento de objetivos" (Koontz et al., 2012)

- **Percepción del nivel de calidad de trabajo**

Torres (2018) asevera que es la percepción de los impulsos motivacionales que tiene un empleado sobre las condiciones que causan satisfacción en el entorno de trabajo de la organización para la cual presta sus servicios.

- **Cumplimiento de las tareas asignadas**

A. Garcia y Tejedor (2010), asevera que en el cumplimiento de las tareas asignadas, es concretar de manera responsable las tareas encomendadas, que permita lograr la mejora continua y el logro de niveles más altos, involucrando conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

- **Conocimiento dentro del puesto de trabajo**

Arroyo (2012) afirma que es el dominio conceptual de los principales documentos de gestión, que estipulen todas las funciones determinadas para el puesto designado, las áreas intervinientes, los procedimientos en los trámites, entre otros.

- **Metas logradas**

Medición de los objetivos alcanzados por parte de cada colaborador, en un determinado tiempo y acorde a los indicadores de evaluación individual, por grupos de trabajo, con el objetivo de brindar propuestas de mejoras continuas (Robles, 2012).

## **Dimensión eficiencia laboral**

Eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$  Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato, 2013). La eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos" (Koontz & Weihrich, 2003). La eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión". La eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" (Da Silva, 2015). Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. Efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. El equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción.  $E= P/CP$ . Cuando se habla de efectividad, se está haciendo referencia a la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción. Koontz et al. (2012) asevera que es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

- **Responsabilidad del personal**

Arana, Acosta, Ibarra y Huérfano (2013) aseveran que la responsabilidad del personal es un principio que contiene diferentes aspectos a considerar, como el hecho de mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios del cargo que se tiene y promover los principios y las prácticas saludables para el trabajo, usar las herramientas y materiales que le confiere el cargo.

- **Nivel de conocimientos técnicos**

Arroyo (2012) señala que es el dominio en los procedimientos y el manejo de las herramientas informáticas, tecnológicas, documentos normativos, etc., por parte de los empleados y de los jefes inmediatos, necesarios para que demuestren efectividad en el cumplimiento de sus actividades designadas en el trabajo.

- **Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo**

De acuerdo con Robles (2012), es la capacidad que demuestra el colaborador con sus compañeros de trabajo, asimismo el apoyo en la resolución de conflictos o problemas con el trabajo, formar líderes, fomentar iniciativas, que permitan la participación activa en beneficio de la organización.

- **Nivel de adaptabilidad del trabajador.**

Robles (2012) indica que es el grado de adaptación, la disposición al cambio organizacional y la aceptación de las innovaciones, que demuestra el trabajador, ya sean informáticas o tecnológicas, para lograr la mejora continua de una organización.

### 3.3. Definición de Términos

**Adaptabilidad:** Flexibilidad para afrontar los cambios (Persico, 2011).

**Antisocial:** Que es contrario a la sociedad o perjudicial para ella / Se aplica a la persona que es contraria a la igualdad o al orden social establecido (Goleman, 2008).

**Ansiedad:** Preocupación o inquietud causadas por la inseguridad o el temor, que puede llevar a la angustia / Estado de intensa excitación y nerviosismo (Elías et al., 2014).

**Autoestima:** es la valoración, generalmente positiva, de uno mismo. Para la psicología, se trata de la opinión emocional que los individuos tienen de sí mismos y que supera en sus causas la racionalización y la lógica (Elías et al., 2014).

**Atención:** Acto que muestra que se está atento al bienestar o seguridad de una persona o muestra respeto, cortesía o afecto hacia alguien (Persico, 2011).

**Conciencia de uno mismo:** Observarse a sí mismo y reconocer sus propios sentimientos; elaborar un vocabulario de los sentimientos (Elías et al., 2014).

**Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la institución. En qué medida está cumpliendo con sus objetivos (Chiavenato, 2017).

**Eficiencia:** Grado o cantidad en que se utilizan los recursos de la organización para realizar un trabajo u obtener un producto (Chiavenato, 2017).

**Eficiencia laboral:** Tiempo estimado para la realización de un determinado trabajo y el tiempo empleado para llevar a cabo eficazmente esta tarea (Da Silva, 2015).

**Impulsivo:** Se aplica a la persona que se deja llevar por sus emociones o impulsos sin pensar en las consecuencias de sus actos (Persico, 2011).

**Evaluación del rendimiento:** Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial (Chiavenato, 2017).

**Habilidades/destrezas:** Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad, eficiencia y esfuerzo una determinada actividad (Lagos, 2012)

**Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona, el trabajo total asignado a un trabajador, constituido por un conjunto de deberes y responsabilidades (Robbins y Coulter, 2010)

## 4. MATERIALES Y MÉTODOS

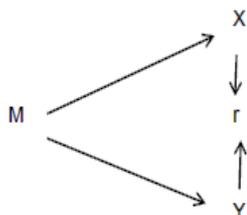
### Tipo de Estudio

De acuerdo a la orientación, es aplicada, debido a que la investigación depende a priori de la teoría existente en las ciencias administrativas y porque, además, se tiene interés en su aplicación para desarrollar soluciones a problemas prácticos (González, 2014).

De acuerdo al tipo de investigación, es correlacional, la cual “tiene como finalidad conocer la relación que existe entre dos o más variables en un contexto en particular” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Se pretende analizar la relación existente entre las dos variables de estudio: Habilidades Blandas y el desempeño laboral.

### 4.1. Diseño de la Investigación

- No Experimental: Es una investigación no experimental porque se estudia la variable única en su estado natural, sin ser sometida a manipulación
- Transversal, porque la recolección de datos se realizó en un momento dado, los datos serán obtenidos en un solo tiempo.



Leyenda:

M: Muestra

X: Habilidades blandas

Y: Desempeño laboral

R: Relación existente entre las variables

### 4.2. Población

Conjunto de personas que tienen una o más características observables de naturaleza cualitativa o cuantitativa, que se pueden medir en ellos (Alvarez, 2010).

Se consideró como población a los **176** trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, del 2020, información brindada por la Sub-gerencia de RRHH:

- DL 1057-CAS: **80**
- DL N° 276: **55**

- DL N° 728: **18**
- Locación de servicios: **23**

#### 4.3. Unidad de análisis y Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de cada estrato, se procedió a realizar una encuesta piloto y determinar el valor de  $p$  y  $q$ , a través de la respuesta dicotómica (SI y NO) la pregunta fue ¿El desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia es la adecuada? Como resultado se obtuvo  $4/10 = 0,40$ . Por lo tanto la probabilidad de éxito:  $p = 0.60$

Se utilizó la siguiente fórmula para las poblaciones finitas, y determinar la muestra:

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

N= Población

Z= Nivel de confianza (95% = 1.96)

p= Proporción esperada (0.60)

q= 1-p

e= margen de error (5%)

Régimen laboral	N	n
DL 1057-CAS	80	66
DL N° 276	55	48
DL N° 728	18	17
Locación de servicios	23	21
Tamaño de muestra		<b>152</b>

Por lo tanto, el tamaño de muestra es de **152**.

#### 4.4. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos:

En la presente investigación se empleó como técnica a la encuesta, por considerarse más aparente a los intereses del estudio y el instrumento es el cuestionario.

## **Instrumento de recolección de datos**

El instrumento utilizado para recoger la información de la muestra de estudio es el cuestionario, definida como “*un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir*” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Acorde con la técnica elegida (encuesta), se emplearon como instrumentos los cuestionarios para recolectar información: el formato fue elaborado por el autor para medir las variables de la investigación, los mismo que fueron sometidos a las pruebas de validez por juicio de 3 expertos, para medir la coherencia interna del constructo de acuerdo a la teoría de respuesta al ítem; y la confianza se determinará mediante el método de *Alpha de Cronbach*. La escala a emplearse en los cuestionarios fue ordinal, con alternativas de respuesta tipo escala de Likert.

En el transcurso del estudio suscitaron acontecimientos externos al Tesista, como la pandemia a nivel mundial del COVID-19, que provocó en cierta medida los despidos del personal de la Municipalidad Distrital de Independencia, para lo cual se realizó un ajuste en la población y muestra, asimismo se tuvo que adaptar la encuesta física al formulario de Google.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiCpRV0yu1x2idA6v2NlpmytYX5q-mFi1N0KAaj5u52J2B9w/viewform>, debido a que los trabajadores realizan un trabajo mixto (trabajo remoto y presencial), para el levantamiento de la información, respetando los protocolos de salubridad y guardar la debida distancia, de esta manera resguardar la integridad y la salud del Tesista.

### **4.5. Análisis Estadístico e interpretación de datos:**

#### **Análisis Estadístico**

La información obtenida, se sometieron a técnicas estadísticas como: media, moda, Chi-cuadrado, frecuencias, correlaciones; las cuales fueron procesadas mediante el uso del programa SPSS Statistics (Versión 25).

Para la contrastación de la hipótesis se procedió a determinar el nivel de significancia y mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman se estableció el grado de relación de las variables de estudio.

## **Instrumentos de recopilación de datos**

La información recopilada, será de manera escrita, tabulada para su mejor comprensión e interpretación, recurriremos a tablas, que serán de tipo univariadas y multivariadas; y figuras que serán de tipo barra y/o torta; las cuales analizadas a efectos de determinar la contrastación de la hipótesis de nuestra investigación.

Clasificación de baremos en las variables: Habilidades blandas y Desempeño laboral (dimensiones: eficacia y eficiencia)

<b>Nivel</b>	<b>Habilidades blandas</b>
Deficiente	26 - 55
Regular	56 - 68
Buena	69 - 75

<b>Nivel</b>	<b>Desempeño laboral</b>
Bajo	16 - 31
Regular	32 - 37
Alto	38 - 40

<b>Nivel</b>	<b>Desempeño laboral: Eficacia</b>
Bajo	4 - 14
Regular	15 - 18
Alto	19 - 20

<b>Nivel</b>	<b>Desempeño laboral: Eficiencia</b>
Bajo	7 - 15
Regular	16 - 18
Alto	19 - 20

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos de los datos generales

**Tabla 3 Género de los trabajadores de la MDI**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Masculino	63	41,4%
Femenino	89	58,6%
Total	152	100,0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la Tabla 3, el 58,6% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020 son del género masculino, mientras que el 41,4% son del género femenino.

**Tabla 4 Nivel de instrucción de los trabajadores de la MDI**

<b>Nivel de instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Técnico	25	16,4%
Universitario bachiller	41	27,0%
Universitario titulado	86	56,6%
Total	152	100,0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la Tabla 4 se muestra que el 56,6% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020 poseen el nivel de instrucción de universitario titulado, el 27% de universitario bachiller y el 16,4% de técnico.

**Tabla 5 Estado civil de los trabajadores de la MDI**

<b>Estado Civil</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Soltero (a)	79	52,0 %
Casado (a)	28	18,4 %
Conviviente	40	26,3 %
Divorciado (a)	3	2,0 %
Viudo (a)	2	1,3 %
Total	152	100,0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la Tabla 5 se visualiza que el 52% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020 son solteros, el 26,3% son convivientes, el 18,4% son casados, el 2% son divorciados y el 1,3% son viudos.

**Tabla 6 Régimen laboral de los trabajadores de la MDI**

<b>Régimen laboral</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
D.L. 1057	66	43,4 %
D.L. 276	48	31,6 %
D.L. 728	17	11,2 %
Locación de servicios	21	13,8 %
Total	152	100,0 %

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la Tabla 6 se visualiza que el 43,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020 pertenecen al régimen laboral del D.L. 1057, el 31,6% al D.L. 276, el 13,8% a Locación de Servicios y el 11,2% al D.L.728.

**Tabla 7 Tiempo de labores de los trabajadores en la MDI**

<b>Tiempo de labores</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Menos de 1 año	44	28,9 %
De 1 año a 3 años	60	39,5 %
De 3 años a 5 años	22	14,5 %
Más de 5 años	26	17,1 %
Total	152	100,0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la Tabla 7 se aprecia que el 39,5 % de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020 laboran de 1 año a 3 años, el 28,9 % menos de 1 año, el 17,1% más de 5 años y el 14,5 % de 3 años a 5 años.

## 5.2. Resultados descriptivos de las variables de estudio

### a) Resultados de las Habilidades Blandas

Tabla 8 Habilidades Blandas: Dimensión 1- Comunicación asertiva

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Dimensión 1</b>	
	<b>Comunicación asertiva</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
En desacuerdo.	4	2.4%
Casi en desacuerdo.	3	1.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	18	11.8%
Casi de acuerdo	70	46.5%
De acuerdo	57	37.5%
Total	152	100%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 8 referente a que, si se aprecian deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 1: comunicación asertiva, el 46,5% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están casi de acuerdo, el 37,5% están de acuerdo, mientras que el 2,4% están en desacuerdo.

Tabla 9 Habilidades Blandas: Dimensión 2- Flexibilidad

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Dimensión 2</b>	
	<b>Flexibilidad</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
En desacuerdo.	8	4.9%
Casi en desacuerdo.	5	3.6%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	15.1%
Casi de acuerdo	71	46.4%
De acuerdo	45	29.9%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>1.0</b>

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 9 respecto a que, si se perciben deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 2: flexibilidad, el 46,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están casi de acuerdo, mientras que el 4,9% están en desacuerdo.

Tabla 10 Habilidades Blandas: Dimensión 3- Integridad

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Dimensión 3</b>	
	<b>Integridad</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
En desacuerdo.	5	3.5%
Casi en desacuerdo.	7	4.8%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	21	13.4%
Casi de acuerdo	59	38.6%
De acuerdo	60	39.7%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 10 respecto a que, si se aprecian deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 3: comunicación asertiva, el 39,7% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están de acuerdo, mientras que el 3,5% están en desacuerdo.

Tabla 11 Habilidades Blandas: Dimensión 4- Actitud positiva

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Dimensión 4</b>	
	<b>Actitud positiva</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
En desacuerdo.	3	2.0%
Casi en desacuerdo.	2	1.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	8.6%
Casi de acuerdo	66	43.4%
De acuerdo	68	44.7%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 11 respecto a que, si se perciben deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 4: actitud positiva, el 44,7% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están de acuerdo, mientras que el 2 % están en desacuerdo.

Tabla 12 Habilidades Blandas: Dimensión 5- Responsabilidad

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Dimensión 5</b>	
	<b>Responsabilidad</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
En desacuerdo.	5	3.0%
Casi en desacuerdo.	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	7.9%
Casi de acuerdo	72	47.4%
De acuerdo	63	41.8%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>100%</b>

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 12 referente a que, si se aprecian deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 5: responsabilidad, el 47,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están casi de acuerdo, mientras que el 3,0% están en desacuerdo.

Tabla 13 Habilidades Blandas: Dimensión 6- Trabajo en equipo

Habilidades blandas	Dimensión 6	
	Trabajo en equipo	
	N	%
En desacuerdo.	3	2.0%
Casi en desacuerdo.	2	1.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	15.1%
Casi de acuerdo	64	42.4%
De acuerdo	60	39.5%
Total	152	100.0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 13 respecto a que, si se perciben deficiencias en las habilidades blandas, dimensión 6: trabajo en equipo, el 42,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están casi de acuerdo, mientras que el 2% están en desacuerdo.

b) Resultados del desempeño laboral- Dimensión eficacia

Tabla 14 Desempeño laboral: Dimensión 1- Eficacia

	Desempeño laboral - Dimensión: Eficacia							
	Deficiencia en la calidad de trabajo		Cumplimiento de las tareas desafiantes		Reforzar mi conocimiento en mi trabajo		No hay incentivo para el logro de metas	
	N	%	N	%	N	%	N	%
En desacuerdo.	7	4.6%	3	2.0%	3	2.0%	3	2.0%
Casi en desacuerdo.	6	3.9%	3	2.0%	0	0.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	28	18.4%	5	3.3%	16	10.5%	5	3.3%
Casi de acuerdo	48	31.6%	95	62.5%	68	44.7%	73	48.0%
De acuerdo	63	41.4%	46	30.3%	65	42.8%	71	46.7%
Total	152	100%	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 14, respecto al desempeño laboral, dimensión 1: eficacia, el 62,5% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están casi de acuerdo que no se cumplen con las tareas desafiantes, el 46,7% están de acuerdo, que no hay incentivos para el logro de las metas, 42,8% están de acuerdo que no refuerzan sus conocimientos en el trabajo y el 41,1% están de acuerdo que existen deficiencias en la calidad del trabajo.

### c) Resultados del desempeño laboral- Dimensión eficiencia

Tabla 15 Desempeño laboral: Dimensión 1- Eficiencia Laboral

	<b>Dimensión: Eficiencia Laboral</b>							
	Lograr un buen desempeño en la responsabilidad		Mejorar el nivel de conocimiento técnico		Perfeccionar el liderazgo y la cooperación		Deficiente nivel de adaptabilidad en los trabajadores	
	N	%	N	%	N	%	N	%
En desacuerdo.	3	2.0%	0	0.0%	3	2.0%	3	2.0%
Casi en desacuerdo.	3	2.0%	3	2.0%	3	2.0%	0	0.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	5.3%	8	5.3%	8	5.3%	2	1.3%
Casi de acuerdo	66	43.4%	56	36.8%	58	38.2%	70	46.1%
De acuerdo	72	47.4%	85	55.9%	80	52.6%	77	50.7%
Total	152	100%	152	100.0%	152	100.0%	152	100.0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

En la tabla 15, respecto al desempeño laboral, dimensión 2: eficiencia laboral, el 47,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, están de acuerdo que no logran un buen desempeño, el 55,9%, que no mejoran su nivel de conocimiento técnico, el 52,6% no perfeccionan el liderazgo y la cooperación, y el 50,7% que es deficiente el nivel de adaptabilidad frente a los cambios en el trabajo.

### 5.3. Análisis de confiabilidad

Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) Con el objetivo de conocer la confiabilidad y coherencia de los cuestionarios, respecto a las habilidades blandas y el desempeño laboral, se procedió a realizar el análisis estadístico de fiabilidad, mediante la determinación del coeficiente del Alfa de Cronbach, utilizando el software estadístico SPSS versión 25.

Tabla 16 Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: (Ruiz, 2005)

Tabla 17 Análisis de confiabilidad

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.930</b>	23

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

El resultado obtenido de coeficiente del Alfa de Cronbach, para los 152 encuestados y con los 23 ítems (15 de la variable habilidades blandas y 8 del desempeño laboral); es de 0.930, representa muy alta confiabilidad por lo tanto el instrumento es aceptable.

#### 5.4. Resultados del análisis correlacional de las variables

Tabla 18 Niveles de las habilidades blandas y desempeño laboral

<b>Habilidades blandas</b>	<b>Desempeño laboral</b>							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	9	5.9%	14	9.2%	0	0.0%	23	15.1%
Regular	17	11.2%	72	47.4%	4	2.6%	93	61.2%
Buena	0	0.0%	12	7.9%	24	15.8%	36	23.7%
Total	26	17.1%	98	64.5%	28	18.4%	152	100.0%

Fuente: Procesamiento de datos del cuestionario.

Los resultados de la tabla de contingencia 18 de las habilidades blandas y del desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia; muestra que, a un nivel deficiente de las habilidades blandas (5,9%) se evidencia el nivel bajo del desempeño laboral y regular (9,2%). A nivel regular de las habilidades blandas el nivel del desempeño laboral es bajo (11.2%), regular (47.4%) y alto (2.6%). Y a nivel buena de las habilidades blandas, el nivel bajo del desempeño laboral (0%), regular (7,9%) y alto (15,8%).

Tabla 19 Niveles de las habilidades blandas y eficacia de los trabajadores

<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Eficacia</b>							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	12	7.9%	6	3.9%	0	0.0%	18	11.8%
Regular	14	9.2%	86	56.6%	0	0.0%	100	65.8%
Buena	0	0.0%	6	3.9%	28	18.4%	34	22.4%
Total	26	17.1%	98	64.4%	28	18.4%	152	100.0%

La tabla de contingencia 19 de las habilidades blandas y del desempeño laboral: eficacia de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia; se aprecia que, a un nivel deficiente de las habilidades blandas (7,9%) se evidencia el nivel bajo de la eficacia y regular (9,2%). A nivel regular de las habilidades blandas el nivel de la eficacia es baja (9,2%) y regular (56,6%). Y a nivel buena de las habilidades blandas, el nivel bajo de la eficacia es (0%), regular (3,9%) y alto (18,4 %).

Tabla 20 Niveles de las habilidades blandas y eficiencia laboral

<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Eficiencia Laboral</b>							
	Bajo		Regular		Alto		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Deficiente	22	14.5%	0	0.0%	0	0.0%	22	14.5%
Regular	4	2.6%	86	56.6%	15	9.9%	105	69.1%
Buena	0	0.0%	12	7.9%	13	8.6%	25	16.4%
Total	26	17.1%	98	64.5%	28	18.5%	152	100.0%

En la tabla de contingencia 20 de las habilidades blandas y del desempeño laboral: eficiencia laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia; se aprecia que, a un nivel deficiente de las habilidades blandas (14,5%) se evidencia el nivel bajo de la eficiencia laboral. A nivel regular de las habilidades blandas el nivel de la eficiencia laboral es baja (2,6%), regular (56,6%) y alta (9,9%) Y a nivel buena de las habilidades blandas, el nivel bajo de la eficacia es (0%), regular (7,9%) y alto (8,6%).

## 5.5. Contrastación de hipótesis

Tabla 21 Matriz de interpretación del coeficiente de Rho de Spearman

Grado de correlación	Interpretación
De 0,00 a 0,19	Muy baja correlación
De 0,20 a 0,39	Baja correlación
De 0,40 a 0,59	Moderada correlación
De 0,60 a 0,79	Buena correlación
De 0,80 a 1,00	Muy buena correlación

### Hipótesis General

#### a. Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Las habilidades blandas no se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

H<sub>1</sub>: Las habilidades blandas se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

#### b. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

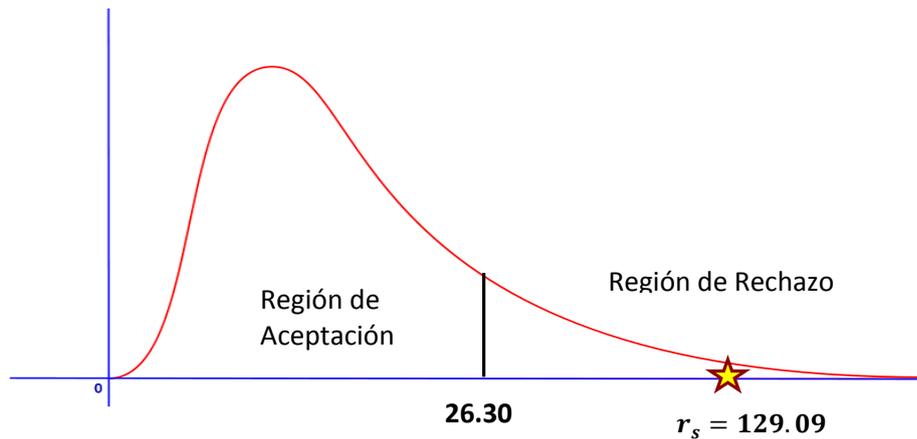
#### c. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

#### d. Decisión: Región de rechazo

- Si el p-value es < al nivel de significancia, se debe de rechazar H<sub>0</sub>
- Si el p-value es ≥ al nivel de significancia, no se debe de rechazar H<sub>0</sub>



**Figura 3 Región de aceptación de habilidades blandas y desempeño laboral**

Interpretación: Como  $r_s = 129.09$ ; es superior al punto crítico (26.30), cae en la región de rechazo; por lo que se debe de rechazar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

**Tabla 22 Correlación entre habilidades blandas y desempeño laboral**

Correlaciones				
		Habilidades Blandas		Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	<b>0,756**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>0,000</b>
		N	152	152

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

### e. Conclusión

El valor del nivel de significancia (P-value=0.000 < 0.05), por ello se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Por lo que, se concluye que existe relación entre las habilidades blandas con el desempeño laboral, siendo el grado de asociación (Coeficiente de correlación) igual a 0,756, el valor nos indica que existe buena correlación.

## Hipótesis Específica 01

### a. Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Las habilidades blandas no se relacionan directa y significativamente con la eficacia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

H<sub>1</sub>: Las habilidades blandas se relaciona directa y significativamente con la eficacia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

### b. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

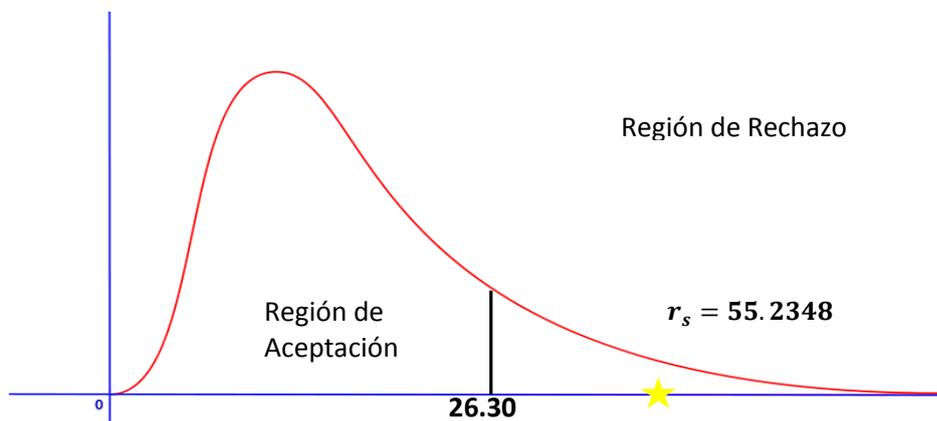
### c. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

### d. Decisión: Región de rechazo

- Si el p-value es < al nivel de significancia, se debe de rechazar H<sub>0</sub>
- Si el p-value es ≥ al nivel de significancia, no se debe de rechazar H<sub>0</sub>



**Figura 4** Región de aceptación de habilidades blandas y eficacia

Interpretación: Como  $r_s = 55.2348$ ; es superior al punto crítico (26.30), se encuentra en la región de rechazo; por lo que se debe de rechazar Hipótesis Nula (H<sub>0</sub>).

**Tabla 23 Correlación entre habilidades blandas y eficacia**

Correlaciones				
		Habilidades Blandas		Eficacia
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	1,000	<b>0,694**</b>
		Sig. (bilateral)	.	<b>0,000</b>
		N	152	152

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

### e. Conclusión

El valor del nivel de significancia (P-value=0.000 < 0.05), por lo que se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera la hipótesis alternativa. Por lo que se concluye que existe relación entre las habilidades blandas con la dimensión eficacia del desempeño laboral, siendo el grado de asociación (Coeficiente de correlación) igual a 0.694, por ende, existe buena correlación.

### Hipótesis Específica02

#### a. Hipótesis estadísticas

H<sub>0</sub>: Las habilidades blandas no se relacionan directa y significativamente con la eficiencia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

H<sub>1</sub>: Las habilidades blandas se relaciona directa y significativamente con la eficiencia del desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

#### b. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

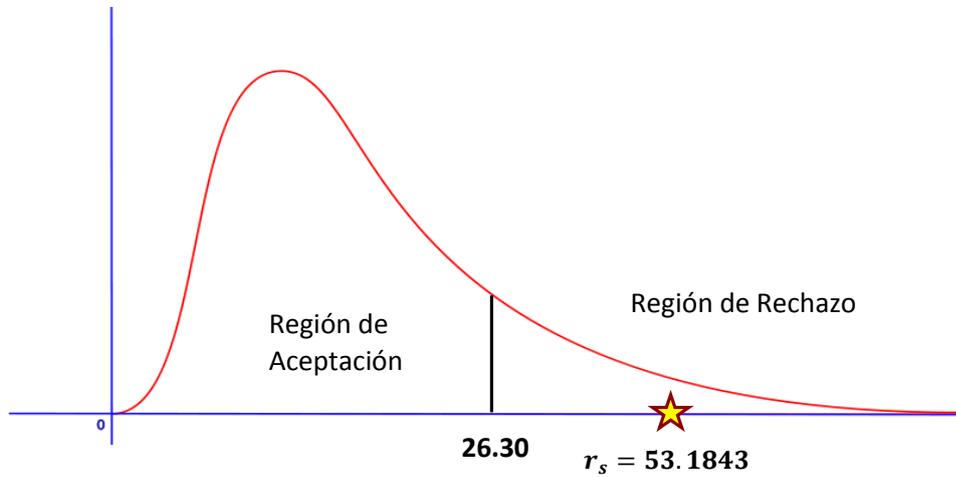
#### c. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^3 - N}$$

**d. Decisión: Región de rechazo**

- Si el p-value es  $<$  al nivel de significancia, se debe de rechazar  $H_0$
- Si el p-value es  $\geq$  al nivel de significancia, no se debe de rechazar  $H_0$



**Figura 5 Región de aceptación de habilidades blandas y eficiencia**

Como  $r_s = 53.1843$ ; es superior al punto crítico (26.30), cae en la región de rechazo; por lo que se debe de rechazar la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

**Tabla 24 Correlación entre habilidades blandas y eficiencia**

Correlaciones				
		Habilidades Blandas		Eficiencia
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1,000	0,698**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	152	152

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

**e. Conclusión**

El valor del nivel de significancia ( $P\text{-value}=0.000 < 0.05$ ), por lo que se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como cierta la hipótesis alternativa. Por lo que se concluye que existe relación entre las habilidades blandas con la dimensión eficiencia del desempeño laboral y el grado de asociación (Coeficiente de correlación) es igual a 0.698; lo que nos indica que existe buena correlación.

## 6. DISCUSIÓN

En la presente investigación tuvo como propósito determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.

Para conseguir los resultados, el cuestionario fue aplicado a 152 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, del 2020, se validó el instrumento mediante el juicio de tres (3) expertos. De la misma manera, la fiabilidad del cuestionario se realizó a través del Alfa de Cronbach, cuyo valor determinado es igual a 0.930, valor que nos indica que el instrumento es confiable para su aplicación.

La hipótesis general señala que las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020; se realizó la prueba de hipótesis que dio como resultado el valor del nivel de significancia ( $P\text{-value}=0.000 < 0.05$ ), por ello se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Siendo el grado de asociación (Coeficiente de correlación) igual a 0,756, este valor nos indica que existe buena correlación. Lo afirmado coincide con el aspecto teórico de Cobo y Morabec (2011) aseveran que las habilidades blandas son un conjunto de capacidades que permiten a un sujeto desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos de acción. Además, Arroyo (2012); Alba-Zegarra & Trujillo-Navarro, (2014), postulan que las habilidades blandas o transversales son las nuevas exigencias laborales que no se ven en el currículum vitae (hoja de vida). Estos talentos se han convertido en un elemento vital a la hora de evaluar personal y en ocasiones, pesan tanto o más que un currículum extenso o con muchos títulos. Del mismo modo con la investigación desarrollada por Silvestre (2019), que evidenció que las habilidades blandas influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia 2017 – Trujillo. Asimismo, con la tesis de Jokohama (2019), que determinó que la presencia de las habilidades blandas dentro de los elementos de competencias personales y de las habilidades interpersonales como dimensiones de las competencias blandas en el buen desempeño para la gerencia de proyectos.

En la primera hipótesis específica, las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020. Se procedió a realizar la prueba de hipótesis, donde se obtuvo como resultado el valor del nivel de significancia ( $P\text{-value}=0.000 < 0.05$ ), por ende, se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Además, el grado de asociación (Coeficiente de correlación) igual a 0,694, el valor nos indica que existe buena correlación. Lo afirmado coincide con el aspecto teórico de Da Silva (2015) que define a la eficacia a realizar correctamente las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. De la misma forma, con Chiavenato (2017), que asevera que la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. De igual manera con la tesis de Cáceres et al. (2018), donde se demuestra que la variable eficacia en el aprendizaje formal incide significativamente a la variable desempeño laboral, y respecto a la variable inteligencia emocional, afecta positivamente en el desempeño laboral. De la misma manera Ángeles & Benites, (2017); Silvestre (2019), señalan que los colaboradores deben mantener una buena disposición para trabajar en un ambiente de trabajo óptimo, los factores que inciden en las habilidades blandas son la honestidad, disciplina al realizar un trabajo, esmero profesional, responsabilidad en las actividades laborales, persuasión al cliente, locución expresiva y la colaboración entre los compañeros de su entorno laboral. También con la investigación de Guerrero y Reyes (2015), que logró demostrar que existe una relación directa y significativa entre el conocimiento del puesto con la solución definitiva de los problemas, así como entre la asistencia, puntualidad y permanencia con el tiempo de espera y agilidad en la atención.

En la segunda hipótesis, las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020. Se realizó la prueba de hipótesis que dio como resultado el valor del nivel de significancia ( $P\text{-value}=0.000 < 0.05$ ), por lo que se debe de rechazar la hipótesis nula y optar como verdadera a la hipótesis alternativa. Además, el grado de asociación (Coeficiente de correlación) igual a 0,698, cuyo valor nos indica que existe buena correlación. Lo mencionado coincide con el aspecto teórico de Koontz y Weihrich (2003), que afirma que la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Asimismo, Koontz et al. (2012) postula que es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados, se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos. Del mismo modo con la investigación de García (2012), donde los aspectos fundamentales la potenciación del pensamiento crítico, de la gestión de incertidumbre, del aprender a aprender. También con la tesis de Silvestre (2019), señala que la eficiencia indica en el desempeño, respecto al buen ambiente laboral, buen clima organizacional, incentivos, retribución laboral y la equidad en el trato para que se supere las expectativas del colaborador. Y con las investigaciones de Aguilar (2017); Roque, (2016); Ramirez, et al., (2020) que las habilidades blandas van a influir en el desempeño, en su nivel de formación profesional, especialización académica, contribución a las metas institucionales y la contribución al puesto laboral.

Por todo lo indicado, no se puede generalizar los resultados obtenidos en la presente investigación, para lo cual se sugiere que en las futuras investigaciones opten una población más amplia, ya sea por la ubicación geográfica, sectores, Instituciones Públicas y Privadas, de esta manera se profundice el análisis, determinar y confirmar la evidencia en la relación de las variables del estudio: las habilidades blandas y el desempeño laboral.

## 7. CONCLUSIONES

- Se determinó la relación entre las habilidades blandas con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz- Ancash, 2020, siendo esta relación directa y buena, según el resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a 0,756 y el valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0,000.
- Se estableció la existencia de una relación directa y buena entre las habilidades blandas con la eficacia de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz- Ancash, 2020. El valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0.000, y el resultado del Coeficiente de correlación es igual a 0.694.
- Se determinó que existe una relación directa y buena entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz- Ancash, 2020. El valor del nivel de significancia (P-value) es igual a 0.000), y el resultado del Coeficiente de correlación es igual a 0.698.

## **8. RECOMENDACIONES**

- Se le recomienda a la Municipalidad Distrital de Independencia, a fortalecer las habilidades blandas de la comunicación asertiva, la flexibilidad, capacidad de adaptación, e integridad, con la organización de talleres, charlas vivenciales, compartir experiencias entre los trabajadores, mediante el uso de las herramientas virtuales. Asimismo, planificar reuniones semanales vía zoom, google meet u otro aplicativo, para fomentar la participación activa de los trabajadores, por áreas y equipos de trabajo, que permitan brindar un informe de sus logros alcanzados y recopilar iniciativas de mejora que contribuyan en sus puestos, de esta manera garantizar la calidad de servicio al usuario de la Institución.
- Es recomendable que la Municipalidad Distrital de Independencia establezca estrategias que permitan motivar al personal, y formar sus habilidades blandas, a través del diseño de planes de formación y capacitación de los trabajadores, para ello es importante fomentar alianzas estratégicas con diversas Instituciones, a fin de alcanzar mayores niveles de eficacia y cooperación conjunta, materializada en un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional.
- Se le recomienda a la Entidad a reclutar al personal idóneo, mediante la actualización periódica de sus manuales de selección de personal, de mejorar sus evaluaciones, tanto en lo cognitivo, procedimental y psicológico, de esta manera también incorporar un ítem de poseer las habilidades y adaptación en el uso de las herramientas tecnológicas y digitales, de esta manera contribuir en la transformación digital, que permita mejorar los canales de comunicación, coordinación y sobre todo la eficiencia de los procesos en la Municipalidad Distrital de Independencia.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aballay, L., Herrera, M., Collazos, C., & Aciar, S. (2015). Medición de habilidades de trabajo en equipo en un modelo distribuido y colaborativo. *Teknos Revista Científica*, 15(1), 76-82.
- Aguilar, E. (2017). *Percepciones de la implementación de la Ley del Servicio Civil y Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017*. (Tesis Pregrado). UNASAM, Peru.
- Alba-Zegarra, I. E., & Trujillo-Navarro, J. L. (2014). *Factores de motivación según Herzberg y desempeño laboral de la distribuidora Navarro eirl de Huaraz 2014*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo.
- Alvarado, C. (2019). *Sistema web para mejorar la toma de decisiones respecto al desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Independencia - Huaraz, 2018*. (Tesis de Pregrado). UNASAM, Peru.
- Alvarez, C. (2010). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA.
- Ángeles, E. N., & Benites, L. R. (2017). *Trabajo en equipo y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad César Vallejo, sede Huaraz, 2016*. (Tesis pregrado). Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Peru.
- Arana, M., Acosta, C., Ibarra, V., & Huérfano, J. (2013). La formación de valores de responsabilidad y trabajo cooperativo en equipo. *Revista científica General José María Córdova*, 11(12), 129-158.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Betancur, G. (2016). Ethics and moral: Human being paradoxes. *Revista CES Psicología*, 9(1), 109–121.
- Bonilla, A., Corredor, G., Lizcano, C., Galeano, M., Miranda, A., Aldana, J., & ... Rodríguez, J. (2011). Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 4(2), 101-106.

- Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, R. (2018). *Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos Empresas Prestadorade Servicios en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico-Escuela de Postgrado.
- Chiavenato, I. (2013). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico F.T.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinamica del exito en las organizaciones* (Tercera ed.). Madrid: Mc Graw Hill.
- Cobo Romani, C., & Morabec, J. W. (2011). *Aprendizaje Invisible Hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de [www.aprendizajeinvisible.com](http://www.aprendizajeinvisible.com)
- Conexion, E. (10 de Junio de 2015). Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras. *Apuntes Empresariales*.
- Conexion, E. (07 de Mayo de 2019). *Las habilidades blandas: esenciales en la era digital*. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <https://www.esan.edu.pe/conexion/>: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/05/07/las-habilidades-blandas-esenciales-en-la-era-digital/>
- Da Silva, R. (2015). *Teorías de la Administración*. Mexico: International Thomson Editores, S.A.
- Dessler, G., & Verela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos un enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Elías, M., Tobias, S., & Friedlander, B. (2014). *Educación con Inteligencia Emocional*. Barcelona: Clave Bolsillo.
- García, A., & Tejedor, F. (2010). Evaluación de procesos de innovación escolar basados en el uso de las TIC desarrollados en la Comunidad de Castilla y León. *Revista de Educacion*, 125-147.
- García, C. (2012). *experiencial en el desarrollo de habilidades “blandas” desde la visión de los alumnos líderes del I° al IV° medio*. Santiago, Chile.

- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos S.A. Septuagésima Edición.
- González, A. (2014). *Investigación básica y aplicada en el campo de las ciencias económico administrativas*. México: Colofón.
- Guerra, S. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios (Vol. 23)*. Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación.
- Guerrero, M., & Reyes, S. (2015). *Evaluación del desempeño del empleado público y atención al usuario en la Municipalidad Provincial de Recuay 2014*. (Tesis pregrado). UNASAM, Peru.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Jokohama, J. (2019). *Competencias Blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del Instituto de Protección Social del sector público de Cartagena*. Cartagena, Colombia.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2003). *Administración una perspectiva global* (12 va ed.). México DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill/interamericana Editores S.A.
- Lagos García, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas*. Santiago: Universidad Alberto Hurtado.
- Manrique, S., Oyarzabal, G., & Herrera, A. (2018). *Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la facultad de gestión y alta dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial*. Lima: PUCP.
- Muñoz, A. (2017). *Capacitación y competencias blandas como factor de transformación de los recursos humanos: estrategia mexicana*. Madrid: CLAD.

- Muñoz, C., Andrade, M., & Cisneros, M. (2011). *Estrategias de interacción oral en el aula: Una didáctica crítica del discurso educativo (1a ed.)*. Colección Didácticas. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Persico, L. (2011). *Inteligencia Emocional*. México: CEGAL.
- Ramírez, E. H., Espinoza, M. R., Esquivel, S., & Naranjo, M. E. (2020). Inteligencia emocional, competencias y desempeño del docente universitario: Aplicando la técnica mínimos cuadrados parciales SEM-PLS. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 99-114. doi:<https://doi.org/10.6018/reifop.428261>
- Ramírez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1), 16-32.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2013). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Valencia: ACDE Ediciones.
- Roca, E. (2016). *Liderazgo basado en la teoría del camino – meta y el desempeño laboral en la financiera confianza de Huaraz, 2015*. Huaraz: Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo.
- Rodríguez, R. (2018). *Síndrome de Burnout y Desempeño de los trabajadores de la Constructora Ramón Castilla SRL, Huaraz, 2018*. (Tesis de Pregrado). UNASAM, Peru.
- Roque, E. (2016). *Liderazgo basado en la teoría del camino – meta y el desempeño laboral en la financiera confianza de Huaraz, 2015*. (Tesis de Mestría) UNASAM, Peru.
- Ruiz, C. (2005). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.
- Sanín, A. (2017). *Felicidad y optimismo en el trabajo*. Universitat Jaume.

- Silvestre, Y. (2017). *Las Habilidades Blandas y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Financiera Crediscotia del Distrito de Trujillo - 2017*. Trujillo, Perú.
- Tito, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59–76.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: pensamiento complejo* (4ta Edición ed.). Bogota: ECOE Ediciones.
- Torres, Z. (2018). Perception of the quality of working life in employees in organizations. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 2(8), 1-15.
- Valdebenito, M. (2013). *Habilidades blandas fundamentales para el desarrollo personal*. Barcelona: CIDE.
- Vargas , J., & Rodrigo, N. (2018). Percepción de Habilidades Blandas requeridas en el mercado laboral para profesionales de Administración de Empresas en la ciudad de La Paz. *Compas Empresarial*, 9(26), 18-26.
- Wilkinson, R., & Bevir, M. (2018). (Ed.). *The World Economic Forum*. In *The Encyclopedia of Governance* Sage Publications Ltd.

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables	Indicadores
¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020?,	Determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.	Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilidad de expresión</li> <li>2. Facilidad de explicar y exponer ideas</li> <li>3. Facilidad de escuchar y enfocarse en su interlocutor</li> <li>4. Capacidad de adaptación</li> <li>5. Aceptar las cosas nuevas y reajustes</li> <li>6. Relacionado a ser honesto,</li> <li>7. Relacionado con lo ético</li> <li>8. hacer lo que es correcto</li> <li>9. Ser optimista</li> <li>10. Ser alentador</li> <li>11. Ser entusiasta</li> <li>12. Tener disciplina en hacer el trabajo</li> <li>13. Tener sentido de conciencia</li> <li>14. Demuestra cooperación con sus compañeros</li> <li>15. Le gusta el trabajo en equipo</li> <li>16. Percepción del nivel de calidad de trabajo.</li> <li>17. Cumplimiento de las tareas asignadas</li> <li>18. Conocimiento dentro del puesto de trabajo.</li> <li>19. Metas logradas</li> <li>20. Responsabilidad del personal</li> <li>21. Nivel de conocimientos técnicos</li> <li>22. Liderazgo y cooperación en el centro de trabajo</li> <li>23. Nivel de adaptabilidad del trabajador.</li> </ol>
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.</li> <li>• Establecer la relación entre las habilidades blandas con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.</li> </ul>	<p>H1: Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficacia en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.</p> <p>H2: Las habilidades blandas se relacionan directa y significativamente con la eficiencia laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020.</p>	<p>Habilidad es Blandas</p> <p>Desempeño Laboral</p>	

## Anexo N° 2: Cuestionario



**UNIVERSIDAD NACIONAL “SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** La presente investigación tiene como finalidad conocer de qué manera se relacionan las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia – Huaraz – Ancash, 2020.

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo N° 604 – Secreto Estadístico

**INSTRUCCIONES:** Leer atentamente cada pregunta y marcar con una “X” la opción que Ud. crea conveniente.

### CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

#### I. DATOS GENERALES:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <b>1. Género:</b><br>a) Femenino<br>b) Masculino  | <b>3. Estado civil.</b><br>a) Soltero (a)<br>b) Casado (a)<br>c) Conviviente<br>d) Divorciado (a)<br>e) Viudo (a) | <b>5. Tiempo de labor en la Municipalidad Distrital de Independencia.</b><br>a) Menos de 1 año.<br>b) De 1 año a 3 años<br>c) De 3 años a 5 años<br>d) Más de 5 años |
| <b>2. Nivel de Instrucción</b><br>a) Primaria<br>b) Secundaria<br>c) Técnico<br>d) Universitario bachiller<br>e) Universitario titulado | <b>4. Régimen Laboral</b><br>a) D.L. 1057.<br>b) D.L. 276.<br>c) D.L 728.<br>d) Locación de servicios.            |  |

#### I. DATOS PARA EL ESTUDIO

Marque con una (X) la respuesta que usted considere.

1. En desacuerdo	2. Casi en desacuerdo	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4. Casi de acuerdo	5. De acuerdo
------------------	-----------------------	------------------------------------	--------------------	---------------

Variable 1. HABILIDADES BLANDAS		VALORACIÓN				
Dimensión 1: Comunicación Asertiva		1	2	3	4	5
1	Considero que debo mejorar mis habilidades para tener la <b>facilidad de expresión</b> (tono de voz preciso y saber escuchar)					
2	Creo que debo corregir mis destrezas para conseguir la <b>facilidad de explicar ideas</b> para persuadir a los usuarios.					
3	Pienso que debo mejorar la <b>facilidad de enfocarse el interlocutor</b> en el preciso momento de transmitir un mensaje concreto.					
Dimensión 2: Flexibilidad						
4	Considero que me cuesta tener la <b>capacidad de adaptación</b> frente a los cambios efectuados en la Municipalidad.					
5	Percibo dificultades para <b>aceptar las cosas nuevas y los reajustes</b> efectuados en la Municipalidad.					
Dimensión 3: Integridad						
6	Creo que debo reforzar mi integridad <b>relacionado a ser honesto</b> en mis labores cotidianas.					

7	Considero necesario mejorar mi integridad <b>relacionado con lo ético.</b>				
8	Pienso que es importante <b>hacer lo que es correcto</b> en mi trabajo.				
<b>Dimensión 4: Actitud positiva</b>					
9	Creo que debo <b>ser</b> más <b>optimista</b> en mis actividades laborales y trabajar en equipo con mis compañeros de trabajo..				
10	Considero necesario que frente a incidentes debería <b>ser</b> mas <b>alentador</b> y brindar soluciones prácticas en la Municipalidad.				
11	Siento que debería <b>ser</b> más <b>entusiasta</b> con las actividades en equipos que se me asigne.				
<b>Dimensión 5: Responsabilidad</b>					
12	Creo que debo centrarme en mejorar mi <b>disciplina en hacer el trabajo</b> que se me asigne en la Municipalidad.				
13	Pienso que debo reforzar en mi <b>sentido de conciencia</b> para tomar decisiones que no perjudiquen a los usuarios de la Municipalidad				
<b>Dimensión 6: Trabajo en Equipo</b>					
14	Considero que debo convenir mis actividades y también <b>demostrar cooperación con mis compañeros</b> de trabajo.				
15	Creo que es necesario centrarme en lograr que me <b>guste el trabajo</b> en equipo en mi centro de Labores.				
<b>VARIABLE 2. DESEMPEÑO LABORAL</b>					
<b>Dimensión 1: Eficacia</b>					
16	<b>Percibo</b> deficiencias en la evaluación del <b>nivel de calidad de trabajo</b> en mi centro de labores.				
17	Considero necesario el <b>cumplimiento de las tareas</b> desafiantes <b>asignadas</b> fuera de mi zona de confort laboral.				
18	Creo que debo reforzar mi <b>conocimiento dentro del puesto de trabajo</b> que me permitan brindar calidad de servicio al usuario.				
19	Percibo que frente al <b>logro de metas</b> no se me brinda incentivos para mantenerme motivando (premios, felicitaciones, viajes, bonos, etc.) por parte de la Municipalidad.				
<b>Dimensión 2: Eficiencia Laboral</b>					
20	Considero que se debe optimizar los canales de comunicación, coordinación y supervisión para lograr un buen desempeño en la <b>responsabilidad del personal.</b>				
21	Pienso que es importante mejorar mi <b>nivel de conocimientos técnicos</b> para adecuarme a las exigencias de los ciudadanos que permitan brindar una atención de calidad.				
22	Creo que es necesario perfeccionar <b>el liderazgo y la cooperación</b> en mi centro de trabajo				
23	Percibo deficiencias en la comunicación y manejo de los cambios en la Municiplaidad, lo cual conlleva al deficiente <b>nivel de adaptabilidad en los trabajadores.</b>				

### Anexo N° 3: Validación de los instrumentos

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
VILCHEZ CARGAMO JUAN EMILIO	DOCENTE FAT UNASAM	Cuestionario	Jhisenia Lisbet, Fernández Castro
Título del estudio: "HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ-ANCASH-2020".			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96					
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				80					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																				85					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																				85					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				85					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				85					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				85					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																				85					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				90					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				90					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																				90					
<b>PROMEDIO</b>																									<b>86</b>	

Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:  Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Huaraz, 06 diciembre 2020	31676818		943895663
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS**

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Concepción Lázaro Robert Jesús	Docente USP - Huaraz	Cuestionario sobre habilidades blandas y desempeño laboral	JHISENIA LISBET FERNANDEZ CASTRO
Título del estudio: HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ-ANCASH-2020.			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															76						
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																	85				
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.														75							
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															77						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																84					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																80					
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.														73							
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															78						
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.														73							
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación															80						
<b>PROMEDIO</b>																				<b>78.10</b>		

- OPINION DE APLICABILIDAD:**
- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

16/12/2020	34673618	 Lic. Edm. Robert Jesús Concepción Lázaro RUC: 2062342499	990112245
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
MINAYA DEXTRE, BLANCA MARGARITA	PSICÓLOGA	Cuestionario	Jhisenia Lisbet, Fernández Castro
Título del estudio: "HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE INDEPENDENCIA, HUARAZ-ANCASH-2020".			

**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.															80						
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																85					
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																		90			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		90			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		90			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		96			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																		91			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		90			
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.															80						
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																85					
<b>PROMEDIO</b>																				86.7		

 Procede su aplicación

OPINION DE APLICABILIDAD:

 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan No procede su aplicación

<u>Huaraz, 17/12/2020</u>	<u>46686766</u>		<u>979366586</u>
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono