

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Unidad de Segunda Especialidad Profesional

**HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS
PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE TACNA, 2022**

TESIS

PRESENTADA POR:

MARTHA COTRADO RESALAZO

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en:

GESTIÓN PÚBLICA


TACNA – PERÚ

2025

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL EN GESTIÓN PÚBLICA**

**HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
TACNA, 2022.**

Tesis sustentada y aprobada el 08 de setiembre del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
.....
Dr. Lic. Adm. Oscar Alfredo Begazo Portugal

SECRETARIO : 
.....
Dra. Melina Zegarra Aquino

VOCAL : 
.....
MSc. Elizabeth Luisa Medina Soto

ASESOR : 
.....
MSc. Elizabeth Luisa Medina Soto

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto, en mi condición de asesora acreditada con RESOLUCION DE FACULTAD N°11136-2023-FCJE/UNJBG. Tacna, 19 de junio del 2023, del trabajo de tesis titulado: "HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2022", presentada por la Srta. Martha Cotrado Resalazo, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Pública.

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 18%.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del el Título de Segunda Especialidad Profesional en Gestión Pública.

Tacna, 30 de setiembre de 2025

FIRMA ASESOR
Nombres y apellidos


.....
Mgr. Elizabeth Luisa Medina Soto
DNI N°00416216



FIRMA TESISISTA
Nombres y apellidos


.....
Srta. Martha Cotrado Resalazo
DNI N° 00483170



DEDICATORIA

*A Dios, solo usted, con su luz, me
conduce al camino de la perseverancia.*

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a mi familia, que siempre
está presente para motivarme*

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.2.1 Problema general	5
1.2.2 Problemas específicos.....	5
1.3 Objetivo de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	6
1.4.1 Justificación teórica	6
1.4.2 Justificación empresarial/organizacional	7
1.4.3 Justificación metodológica	7
1.5 Formulación de la hipótesis	7
1.5.1 Hipótesis general.....	7
1.5.2 Hipótesis específicas.....	7
1.6 Variables	8
1.6.1 Identificación de variables	8
CAPÍTULO II	11

MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 Antecedentes del estudio	11
2.1.1 Antecedentes del estudio a nivel internacional.....	11
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.....	12
2.2 Bases teóricas.....	16
2.2.1 Habilidades	16
2.2.2 Habilidades blandas	20
2.2.3 Clasificación de las habilidades blandas.....	27
2.2.4 Desempeño laboral	40
2.3 Definiciones de términos básicos	52
CAPÍTULO III.....	54
MARCO METODOLÓGICO.....	54
3.1 Tipo de investigación.....	54
3.2 Diseño de investigación.....	54
3.3 Población y muestra de estudio:	55
3.3.1 Población del estudio	55
3.3.2 Muestra del estudio.....	56
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.4.1 Técnicas de recolección de datos.....	57
3.4.2 Instrumentos de recolección de datos	57
3.5 Técnicas de análisis e interpretación de datos	63
CAPÍTULO IV	65
4.1 Análisis descriptivo de las variables	65
4.2 Prueba de Normalidad	159
4.3 Prueba de hipótesis	161
4.4 Discusión.....	169
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES	178

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
ANEXOS	191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	8
Tabla 2 Determinación de la población	55
Tabla 3 Operacionalización de la variable habilidades blandas.....	59
Tabla 4 Operacionalización de la variable desempeño laboral.....	61
Tabla 5 Escala de valoración.....	62
Tabla 6 Escala de valoración.....	63
Tabla 7 Habilidades blandas	65
Tabla 8 Habilidades personales.....	67
Tabla 9 Responsabilidad	68
Tabla 10 Motivación	70
Tabla 11 Puntualidad.....	71
Tabla 12 Mentoring.....	73
Tabla 13 Autoconfianza	74
Tabla 14 Innovación.....	76
Tabla 15 Emprendimiento.....	77
Tabla 16 Autogestión	79
Tabla 17 Análisis	80
Tabla 18 Habilidades interpersonales	82
Tabla 19 Pensamiento creativo	83
Tabla 20 Trabajo en equipo.....	85
Tabla 21 Reconocimiento	86
Tabla 22 Habilidad de liderazgo	88
Tabla 23 Toma de decisiones	89
Tabla 24 Manejo de conflictos.....	91
Tabla 25 Comunicación	92
Tabla 26 Respeto.....	94

Tabla 27 Habilidades situacionales	95
Tabla 28 Empatía	97
Tabla 29 Gestión del tiempo	98
Tabla 30 Adaptabilidad	100
Tabla 31 Aprendizaje	101
Tabla 32 Resolución de problemas	103
Tabla 33 Eficacia.....	104
Tabla 34 Autoridad	106
Tabla 35 Negociación	107
Tabla 36 Cooperación	109
Tabla 37 Planificación.....	110
Tabla 38 Establecimiento de metas.....	112
Tabla 39 Análisis por dimensiones de las habilidades blandas.....	113
Tabla 40 Desempeño laboral.....	114
Tabla 41 Desempeño de tareas.....	116
Tabla 42 Competencia en la tarea	117
Tabla 43 Productividad	119
Tabla 44 Calidad del trabajo	120
Tabla 45 Volumen de trabajo	122
Tabla 46 Precisión.....	123
Tabla 47 Planeación	125
Tabla 48 Manejo del tiempo	126
Tabla 49 Administración de recursos.....	128
Tabla 50 Nivel de competencia.....	129
Tabla 51 Desempeño contextual	131
Tabla 52 Relaciones interpersonales	132
Tabla 53 Comunicación interpersonal	134
Tabla 54 Liderazgo	135

Tabla 55 Aceptación de la autoridad.....	137
Tabla 56 Adherencia a las reglas	138
Tabla 57 Meticulosidad.....	140
Tabla 58 Cumplimiento.....	141
Tabla 59 Civismo	143
Tabla 60 Cooperación	144
Tabla 61 Trabajo en equipo.....	146
Tabla 62 Comunicación	147
Tabla 63 Aprendizaje	149
Tabla 64 Conductas contraproducentes	150
Tabla 65 Tareas no laborales.....	152
Tabla 66 Desregulación.....	153
Tabla 67 Ausentismo.....	155
Tabla 68 Apatía.....	156
Tabla 69 Análisis por dimensiones del desempeño laboral	158
Tabla 70 Prueba de normalidad.....	159
Tabla 71 Prueba de normalidad.....	160
Tabla 72 Las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022	161
Tabla 73 Las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022	163
Tabla 74 Las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022	165
Tabla 75 Las habilidades situacionales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Habilidades blandas	66
Figura 2 Habilidades personales	67
Figura 3 Responsabilidad	69
Figura 4 Motivación	70
Figura 5 Puntualidad	72
Figura 6 Mentoring	73
Figura 7 Autoconfianza.....	75
Figura 8 Innovación	76
Figura 9 Emprendimiento	78
Figura 10 Autogestión.....	79
Figura 11 Análisis	81
Figura 12 Habilidades interpersonales	82
Figura 13 Pensamiento creativo	84
Figura 14 Trabajo en equipo	85
Figura 15 Habilidad de reconocimiento	87
Figura 17 Habilidad de liderazgo	88
Figura 18 Toma de decisiones.....	90
Figura 19 Manejo de conflictos.....	91
Figura 20 Comunicación	93
Figura 21 Respeto	94
Figura 22 Habilidades situacionales.....	96
Figura 23 Empatía	97
Figura 24 Gestión del tiempo.....	99
Figura 25 Adaptabilidad.....	100
Figura 26 Aprendizaje.....	102
Figura 27 Resolución de problemas	103

Figura 28 Eficacia	105
Figura 29 Autoridad	106
Figura 30 Negociación	108
Figura 31 Cooperación	109
Figura 32 Planificación	111
Figura 33 Establecimiento de metas	112
Figura 34 Análisis por dimensiones de las habilidades blandas	114
Figura 35 Desempeño laboral	115
Figura 36 Desempeño de tareas	116
Figura 37 Competencia en la tarea	118
Figura 38 Productividad	119
Figura 39 Calidad del trabajo	121
Figura 40 Volumen de trabajo	122
Figura 41 Precisión	124
Figura 42 Planeación	125
Figura 43 Manejo del tiempo	127
Figura 44 Administración de recursos	128
Figura 45 Nivel de competencia	130
Figura 46 Desempeño contextual	131
Figura 47 Relaciones interpersonales	133
Figura 48 Comunicación interpersonal	134
Figura 49 Liderazgo	136
Figura 50 Aceptación de la autoridad	137
Figura 51 Adherencia a las reglas	139
Figura 52 Meticulosidad	140
Figura 53 Cumplimiento	142
Figura 54 Civismo	143
Figura 55 Cooperación	145

Figura 56 Trabajo en equipo	146
Figura 57 Comunicación	148
Figura 58 Aprendizaje.....	149
Figura 59 Conductas contraproducentes	151
Figura 60 Tareas no laborales	152
Figura 61 Desregulación	154
Figura 62 Ausentismo	155
Figura 63 Apatía.....	157
Figura 64 Análisis por dimensiones del desempeño laboral	158

RESUMEN

El presente estudio tuvo como finalidad: Determinar de qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

En lo referente a la metodología, el tipo de investigación fue básica. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La muestra fue de 110 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Los resultados determinaron que la variable independiente: habilidades blandas presentan un regular desarrollo (85,5 %). Las dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como: habilidades personales (80,0 %), habilidades interpersonales (82,7 %) y habilidades situacionales (83,6 %).

En cuanto a la variable dependiente: desempeño laboral se determinó que es regular (80,0 %), en cuanto a sus dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como: desempeño de tareas (83,6 %) desempeño contextual (78,2 %) y conductas contraproducentes (76,4 %).

El estudio concluyó que las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,952 que significa correlación positiva perfecta.

Palabras clave: habilidades blandas, desempeño laboral, habilidades interpersonales, habilidades personales, habilidades situacionales.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine how soft skills are related to the job performance of public officials of the Provincial Municipality of Tacna, 2022.

Regarding the methodology, the type of research was basic. The research design was non-experimental and cross-sectional. The sample was 110 workers from the Provincial Municipality of Tacna. The data collection technique was the survey and the instrument used was the questionnaire.

The results determined that the independent variable: soft skills present a regular development (85.5%). The dimensions present the highest percentage in the regular category, such as: personal skills (80.0%), interpersonal skills (82.7%) and situational skills (83.6%).

Regarding the dependent variable: job performance, it was determined to be regular (80.0%), in terms of its dimensions, it presents the highest percentage in the regular category, such as: task performance (83.6%), contextual performance (78.2%) and counterproductive behaviors (76.4%).

The study concluded that soft skills are significantly related to the job performance of public officials of the Provincial Municipality of Tacna, 2022, according to the Spearman correlation coefficient statistical test, whose value is 0.952, which means perfect positive correlation.

Keywords: soft skills, job performance, interpersonal skills, personal skills, situational skills.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual sigue siendo una enorme preocupación para las autoridades municipales mejorar la eficiencia del desempeño laboral de los funcionarios públicos, una de las formas de lograr tal mejora es con el fortalecimiento de sus habilidades blandas. Por ello, ha sido muy preponderante el desarrollo de este estudio, porque permite conocer y comprender cómo se desarrollan estas variables tan relevantes para brindar una mejor atención a la población. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios públicos en el contexto municipal.

A nivel global, es crucial que las personas posean sólidas habilidades blandas como, por ejemplo, habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades situacionales, con el propósito de optimizar el desempeño de tareas, desempeño contextual y las conductas contraproducentes, que permite el logro de la misión organizacional. Por consiguiente, ha sido preponderante aplicar el método científico para demostrar las hipótesis, siendo la general: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

Por lo antes referido, la presente tesis presenta los siguientes capítulos:

El primer capítulo aborda el planteamiento del problema relacionado al problema sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el contexto municipal.

El segundo capítulo esboza el marco teórico como resultado de la revisión de la literatura vinculado a las habilidades blandas y el desempeño laboral en el contexto municipal.

El tercer capítulo considera el marco metodológico que incluye el tipo, diseño y nivel de investigación; así como la población y la muestra; además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre otros.

El cuarto capítulo hace notar los resultados de la presente investigación que incluye las tablas de frecuencia con su respectiva interpretación a nivel de: variables, dimensiones e indicadores.

Posteriormente, se realizó la discusión de resultados, donde se toma en cuenta la base teórica y los antecedentes de la investigación.

Finalmente, se brinda las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto internacional, es evidente que las organizaciones públicas y privadas valoren el capital humano para lograr ventajas competitivas. Asimismo, es latente que, parte de los entes públicos, no cuentan con personal debidamente motivado, y entusiastas que participen activamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la institución.

A nivel nacional, es fundamental que las municipalidades le den la debida importancia al fortalecimiento del desempeño laboral de sus funcionarios o servidores públicos; para ello deben desarrollar diversas estrategias como la contratación de personal idóneo con sólidas competencias profesionales y técnicas; así como fortalecer las habilidades blandas del personal, ya que sería una forma de contribuir al logro de la misión organizacional de forma eficaz y eficiente; sin embargo, parte de los entes municipales no le dan la debida relevancia.

Morales (2020) sostiene que, parte del personal de la organización, no poseen suficientes habilidades blandas, lo que hace que su desempeño laboral presente inconvenientes. Asimismo, Obando (2020) indicó que es fundamental que el personal desarrolle sus habilidades blandas para el mejoramiento del despliegue de sus funciones; de lo contrario no coadyuvaría a logro de la eficiencia de los procesos operativos.

En esa línea explicativa, Otoyá y Poquioma, (2020) indican que las habilidades blandas son cruciales para el exitoso desempeño de los colaboradores de la organización; no obstante, los gestores institucionales no promueven la optimización de tales habilidades, lo que hace que, a veces, los procesos misionales y operativos no sean tan eficientes.

En la Municipalidad Provincial de Tacna, algunos funcionarios presentan inconvenientes en cumplir sus funciones en su entorno laboral, como: en sus tareas y en el aspecto contextual; así como algunas veces los servidores y/o funcionarios presentan conductas contraproducentes, todo ello se debe a que no poseen suficientes habilidades blandas, como las habilidades personales que incluye la responsabilidad, la motivación, la autoconfianza, entre otros. Asimismo, parte del personal carece de habilidades interpersonales, como el trabajo en equipo, la toma de decisiones poco acertadas, entre otros. Además, en ocasiones algunos funcionarios en diversas situaciones no son empáticos con sus compañeros de trabajo lo que afecta el clima organizacional. Por otro lado, algunos colaboradores no utilizan estrategias para gestionar su tiempo y; a veces, presentan dificultades en adaptarse al cambio; así como también, planifican sus actividades de manera no tan eficiente. De continuar tal situación, la organización municipal tendrá dificultades en conseguir los objetivos misionales de manera oportuna.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022?
- b) ¿De qué forma las habilidades interpersonales se relaciona con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022?
- c) ¿De qué manera las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022?

1.3 Objetivo de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar cómo las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.
- b) Evaluar de qué forma las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.
- c) Analizar de qué manera las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La investigación permite entender las teóricas y conceptos de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios en el sector público. Por ello, se hizo la revisión de fuentes primarias, secundarias y terciarias para que permita desarrollar un buen análisis de las variables de estudio. Al respecto, actualmente en las diferentes organizaciones se hace tan imprescindible que los colaboradores posean suficientes habilidades blandas que coadyuve a la mejora del desempeño laboral; no obstante, algunos gestores institucionales no le dan la debida relevancia porque no comprenden que tales habilidades coadyuvarían a brindar un servicio de calidad a la población.

1.4.2 Justificación empresarial/organizacional

El estudio se justifica desde la perspectiva institucional, debido a que permite la reflexión de los funcionarios públicos sobre el desarrollo de sus habilidades blandas o de interacción como: habilidades personales, las habilidades interpersonales, así como las habilidades situacionales para contribuir a la optimización del desempeño laboral en las organizaciones públicas; asimismo, generará una imagen positiva entre los usuarios de los entes públicos.

1.4.3 Justificación metodológica

Con relación a la justificación metodológica, es fundamental debido a que permite la comprobación de las hipótesis con el uso de herramientas y métodos estadísticos, siendo la general, como: las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

1.5 Formulación de la hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

- b) Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.
- c) Las habilidades situacionales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

1.6 Variables

1.6.1 Identificación de variables

-Variable 1: habilidades blandas

-Variable 2: desempeño laboral

A continuación, en la siguiente tabla se presenta la operacionalización de las variables:

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Nivel de medición
Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas que mejoran las interacciones de una persona, el desempeño laboral y las perspectivas	Las habilidades blandas se evalúan mediante las habilidades personales, habilidades interpersonales y habilidades situacionales.	Habilidades personales	Responsabilidad	Ordinal
				Motivación	
				Puntualidad	
				Mentoring	
				Autoconfianza	
				Innovación	
				Emprendimiento	
				Autogestión	
Análisis					

	de carrera (Al-Abduwani, 2012).		Habilidades interpersonales	Pensamiento creativo	
				Trabajo en equipo	
				Reconocimiento	
				Diversas capacidades	
				Liderazgo	
				Toma de decisiones	
				Manejo de conflictos	
				Comunicación	
				Respeto	
			Habilidades situacionales	Empatía	
				Gestión del tiempo	
				Adaptabilidad	
				Aprendizaje	
				Resolución de problemas	
				Eficacia	
				Autoridad	
				Negociación	
				Cooperación	
				Planificación	
				Establecimiento de metas	
Desempeño laboral	El desempeño laboral es la calidad del trabajo que cada empleado le aporta a sus tareas diariamente durante un determinado período de tiempo (Campbell, 2000).	El desempeño laboral se evalúa mediante el desempeño de tareas, desempeño contextual, y conductas contraproducentes.	Desempeño de tareas	Competencia en la tarea	Ordinal
				Productividad	
				Calidad del trabajo	
				Volumen de trabajo	
				Precisión	
				Planeación	
				Manejo del tiempo	
				Administración de recursos	
				Nivel de competencia	

			Desempeño contextual	Relaciones interpersonales	
				Comunicación interpersonal	
				Liderazgo	
				Aceptación de la autoridad	
				Adherencia a las reglas	
				Meticulosidad	
				Cumplimiento	
				Civismo	
				Cooperación	
				Trabajo en equipo	
				Comunicación	
				Aprendizaje	
			Conductas contraproducentes	Tareas no laborales	
				Desregulación	
				Ausentismo	
				Apatía	

Nota. Tomado de Al-Abduwani (2012) y Campbell (2000).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes del estudio a nivel internacional

Cadena (2019) elaboró la tesis denominada “La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Envatub S.A. de la provincia de Pichincha” en la Universidad Católica de Ecuador. El objetivo general del estudio fue analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral. El estudio realizado fue de tipo no experimental, con un diseño transversal, descriptivo y correlacional, y se llevó a cabo con una muestra de 50 empleados. Los hallazgos revelaron que los trabajadores requieren un nivel medio en aspectos relacionados con la protección, la seguridad, la autoestima y la autorrealización. No obstante, mostró un bajo nivel en cuanto a necesidades sociales. En cuanto al rendimiento laboral, al evaluar las competencias, se determina que el personal alcanzó un alto nivel en la calidad del trabajo, mientras que su desempeño que incluye las competencias de liderazgo y trabajo en equipo se considera regular. El autor concluyó que existe una relación significativa entre las motivaciones con el desempeño laboral.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Hidalgo (2020) presentó la tesis “Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria Pensión 65, para la elaboración de la Relación Bimestral de Usuarios -RBU”, en la Universidad Ricardo Palma. El estudio tuvo como propósito general determinar cómo las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Se utilizó el diseño transversal descriptivo. La muestra fue de 34 colaboradores. El instrumento fue el cuestionario. Los resultados determinaron que los factores que influyen en la variación de las habilidades blandas son: la resolución de conflicto, estilos comunicativos, la empatía, la toma de decisiones y el liderazgo. El estudio concluyó que las habilidades blandas contribuyen a la optimización del desempeño laboral. Al respecto, es primordial que se desarrollen o se fortalezcan las habilidades blandas a través de la responsabilidad, la motivación, así como la puntualidad, con la finalidad de que coadyuven a que se ejecute los procesos operativos, basados en el cumplimiento de normas.

Morales (2020) elaboró la tesis “Habilidades blandas y el desempeño laboral del Comité de Gobierno Digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo general establecer la relación entre las habilidades blandas con el desempeño laboral. El estudio fue de tipo básica y diseño no experimental, correlacional y transversal. La población fue 101 empleados. Se aplicó el cuestionario. Los resultados determinaron que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral, de acuerdo al coeficiente de rho Spearman de

0.652. El estudio concluyó que, a mayores habilidades blandas, mayor desempeño laboral habrá. Al respecto, en el contexto actual debe priorizarse de manera visible las habilidades interpersonales, como: el trabajo en equipo, las diversas capacidades, la comunicación y el respeto, con el fin de que el personal desarrolle un buen desempeño laboral, para contribuir al logro de los procesos misionales de forma competitiva.

Obando (2020) presentó la tesis “Habilidades blandas en el desempeño laboral de servidores del Programa Nacional de Bienes Incautados del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Lima – 2019”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo general determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de servidores. El estudio fue de tipo básica y de diseño no experimental. Y fue descriptivo correlacional causal. Se utilizó el cuestionario. Los resultados determinaron que, de acuerdo al coeficiente de Nagalkerke, demostró que la variación del desempeño laboral está en función de las habilidades blandas en un 21,7 %, mientras que el comportamiento del desenvolvimiento laboral es de 27,9 %. Asimismo, el comportamiento de la capacidad laboral está influenciado en un 20,3 % por las habilidades blandas. En cuanto a la variación en la eficiencia de los empleados, esta se atribuye en un 15,4 % a las habilidades blandas, mientras que el perfil de los trabajadores varía en un 14,2 % debido a estas mismas habilidades blandas de los servidores. El estudio concluyó que las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de servidores del Programa Nacional de Bienes Incautados del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Otoya y Poquioma, (2020) elaboraron la tesis “Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en Subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo general: determinar cómo la aplicación de habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional. El estudio fue de tipo aplicada, con un diseño experimental del tipo pre experimental. Tuvo una población de 83 colaboradores. Se utilizó el cuestionario. Los resultados determinaron que las personas que poseen más habilidades blandas muestran mayor compromiso por su institución y, demuestran seguridad y son confiables de su capacidad de tomar acertadas decisiones. El autor concluyó que las habilidades blandas, en los subordinados de la Municipalidad, sí consiguió mejorar el liderazgo transformacional, con colaboradores más comprometidos.

Rimarachin (2021) elaboró la tesis “Habilidades blandas y calidad de servicio en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades blandas y la calidad de servicio en los trabajadores. El estudio fue de tipo de investigación no experimental y transversal. El diseño fue correlacional. La población estuvo conformada por 80 servidores ediles. Se utilizó el cuestionario. Los resultados hicieron notar que las habilidades blandas se encontraron en un nivel medio (9 %) y alto (91%). Y la calidad de servicio que brindan se determinó que fue medio (15 %) y nivel alto (85,0 %). Además, se corroboró la hipótesis: existe relación directa de intensidad media entre las variables estudiadas ($Rho=0.613$).

Ayala (2021) elaboró la tesis “Las habilidades blandas y la gestión administrativa en una dependencia de la Marina de Guerra del Perú. Lima, 2020”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como objetivo principal: determinar si las habilidades blandas se relacionan con la gestión administrativa. El tipo de investigación fue básica. El nivel fue descriptivo correlacional, y el diseño fue no experimental y transversal. La población fue 80 trabajadores. Se aplicó el cuestionario. El estudio concluyó que las habilidades blandas se relacionan directa y de forma significativa con la gestión administrativa. Entonces, es preponderante hacer notar que el personal de la organización pública cuenta con personal con sólidas competencias que incluya las habilidades situacionales, que involucre: la resolución de problemas, la cooperación, así como la planificación, que permita asegurar brindar un servicio eficaz y eficiente.

2.1.3 *Antecedentes de la investigación a nivel local*

Berrios (2018) elaboró la tesis “La imagen corporativa y el desempeño laboral en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento S.A Tacna 2017”, en la Universidad Privada de Tacna. El objetivo general del estudio fue: determinar cómo se relaciona la imagen corporativa y el desempeño laboral en la Entidad de Servicios de Saneamiento. El tipo de estudio fue pura. El diseño fue no experimental. La muestra estuvo conformada por 90 colaboradores. Se Aplicaron cuestionarios. Resultados: En la entidad materia de estudio se genera una fuerte imagen corporativa y un satisfactorio nivel de desempeño laboral, en un escenario que busca que se mejore la competitividad, calidad y productividad en la empresa. El estudio

concluyó que existe una relación significativa entre la imagen corporativa y el desempeño laboral en la Entidad materia de estudio.

Joyo (2019) elaboró la tesis “Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la gerencia comercial de Electrosur S.A., Tacna, 2019”, en la Universidad Privada de Tacna. El estudio tuvo como objetivo general: determinar la influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la Gerencia Comercial. El tipo de investigación fue básica, con un diseño no experimental y un nivel de investigación causal explicativo. La muestra estuvo conformada por 36 trabajadores. Se utilizó el cuestionario. El estudio concluyó que el clima laboral se relaciona de forma significativa con el desempeño de los trabajadores. al respecto, es crucial que las diferentes entidades mejoren el desempeño laboral de sus colaboradores, mediante el fortalecimiento de las habilidades blandas, con la finalidad de que contribuyan a los objetivos estratégicos de la organización.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Habilidades*

2.2.1.1 Definición

Peterson y Van Fleet (2004) señalan que la habilidad es la capacidad para llevar a cabo una tarea de comportamiento específico o un proceso cognitivo particular que esté funcionalmente relacionado con una tarea específica. Esta habilidad implica la existencia de requisitos previos que permiten acceder a ciertos conocimientos, procesos o secuencias de conducta que resultan en un rendimiento determinado (Matteson, Anderson y Boyden, 2016). En este contexto, la habilidad

se refiere a la destreza o cualidad que una persona posee o desarrolla para objetivos específicos, lo que implica la capacidad de realizar de manera efectiva una acción particular.

2.2.1.2 Clasificación de las habilidades

a) Clasificación de las habilidades según Katz (1955)

Las habilidades se categorizan en tres: técnicas, humanas y conceptuales.

a.1 Las habilidades técnicas

Están representadas por el conocimiento especializado de herramientas y técnicas, habilidad para que se ejecute procesos y procedimientos. Las habilidades técnicas incluyen entender y ser expertos en una actividad específica; así mismo, capacita a una persona a desempeñar la mecánica necesaria para un trabajo particular, esto puede ser, por ejemplo, saber cómo operar y reparar una maquina impresora. Por ejemplo, en el contexto del sector público pueden tener habilidades técnicas de cómo realizar las actuaciones preparatorias que es parte de las contrataciones públicas, basados en el cumplimiento de las normas legales.

a.2 Las habilidades humanas

Se entienden como la capacidad de que se colabore con los demás. Asimismo, son aquellas que están vinculadas a habilidades sociales donde la persona es capaz de generar lazos y relaciones con otras personas de su entorno o grupo social. Esta habilidad cada vez

hace mucha falta en las diferentes entidades, debido a que contribuye a un desempeño laboral sostenible

a.3 Las habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales incluyen la capacidad de pensar de forma estratégica, comprender el panorama general y la toma de decisiones. Asimismo, la habilidad conceptual es la capacidad para examinar los problemas de los entes organizacionales, tanto internos como externos de manera sistemática y evalúa situaciones complejas (Katz, 1955 citado en Guerrero, 2017).

b) Tipos de habilidades según Matteson, Anderson y Boyden (2016)

Se clasifica en dos tipos: habilidades duras y habilidades blandas (Gabel-Shemueli y Dolan 2011).

b.1 Habilidades duras

Las habilidades duras son las capacidades que se derivan del propio conocimiento, práctica o aptitud de hacer algo bien, es decir, de forma excelente; también, como el oficio o trabajo que necesita destreza manual o entrenamiento especial. Las habilidades duras hacen notar el conocimiento técnico de un profesional y le ayudan a desempeñar de manera exitosa el trabajo. Se adquieren mediante la formación y la experiencia laboral. Cada puesto necesita un set distinto de este tipo de competencias fundamentales.

b.2 Habilidades blandas

Las habilidades son elementos esenciales del éxito en el lugar de trabajo (Klein, De Rouin y Salas 2006).

Las habilidades blandas se refieren a aquellas competencias intangibles y no técnicas, inherentes a la personalidad, que definen las fortalezas de un individuo en roles como: líder, facilitador, mediador y negociador. Estas habilidades son fundamentales para mejorar las interacciones interpersonales, el rendimiento laboral y las oportunidades de desarrollo profesional. En este sentido, las habilidades blandas facilitan la interacción efectiva con la persona en diferentes contextos (Parsons 2008 y Robles 2012).

De acuerdo a Pérez (2017), las habilidades blandas son características que permiten actuar de manera efectiva en diversas situaciones. Estas habilidades comprenden una combinación de competencias destinadas a fomentar una buena interrelación, lo que incluye que el personal sepa: escuchar, dialogar, comunicarse, motivar, y liderar todos los procesos gerenciales. Además, consideran una agrupación de aptitudes transversales, como, por ejemplo, la ética y la capacidad de adaptarse al cambio, aspectos que son relevantes tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana. En definitiva, las habilidades blandas son capacidades específicas que coadyuvan al mejoramiento del desempeño laboral. Así como el éxito laboral. Por tanto, es fundamental que se fortalezcan las habilidades interpersonales, que optimicen el desempeño de tareas, que incluye la competencia en la tarea, la calidad del trabajo, así como el desarrollo

de una sólida planeación, precisión y, una buena administración de recursos, para el éxito organizacional.

También se las conocen con términos, tales como, competencias para el siglo XXI, competencias para la empleabilidad, habilidades genéricas, habilidades socioemocionales, competencias nucleares, habilidades laborales, habilidades relacionales, habilidades transversales o habilidades no cognitivas (Vera, 2016).

2.2.2 *Habilidades blandas*

2.2.2.1 Fundamento teórico

Las habilidades blandas están fundamentadas teóricamente en la inteligencia emocional de Goleman (1998) y lo establecido en las teorías de Mayer y Salovey (1997). Las habilidades blandas son aquellas competencias que favorecen el trabajo tanto intra como interpersonal, facilitando la aplicación de habilidades y conocimientos técnicos en el entorno laboral. Esto incluye habilidades interpersonales que fomentan la empatía y el establecimiento de buenas relaciones, así como habilidades de comunicación que permiten escuchar, formular preguntas relevantes y ajustar el mensaje según la audiencia a la que se dirigen. (Kantrowitz, 2005; Rainsbury et al., 2002).

2.2.2.2 Modelos teóricos de habilidades para los directivos que se configuran como habilidades blandas

a) Habilidades blandas según Katz (1974).

Los elementos del modelo incluyen: la capacidad de comprender las percepciones de sus superiores, colegas y subordinados; la sensibilidad hacia las actitudes, suposiciones y creencias; y la aceptación de las perspectivas e intereses de los demás. También abarcan la habilidad de comunicarse en los contextos específicos de cada individuo, la creación de entornos de trabajo estimulantes e inclusivos, así como el trabajo en equipo. Además, se destaca la sensibilidad y la capacidad para motivar a los colaboradores.

b) Modelo de habilidades blandas según Boyatzis (1982) y Stevens y Campios (1994)

Consideran los siguientes elementos: las habilidades de liderazgo, habilidades de: relación, comunicación, gestión/organización; habilidades cognitivas y de conocimiento, entre otros. Tales habilidades permiten que la gestión institucional mejore; sin embargo, deben priorizar, la práctica de tales habilidades para asegurar que las entidades puedan conseguir de forma oportuna su visión y misión, establecidos en los planes de desarrollo, para ello se requiere que los trabajadores desarrollen un buen desempeño, como resultado de unos de los importantes factores, como la motivación.

c) Modelo de Haselberger, Oberhuemer, Pérez, y Cinco (2012)

Considera este modelo: las habilidades personales, sociales, negociación, metodológicas, entre otros. Estas habilidades permiten que los grupos de interés interno se comprometan éticamente para desarrollar una sólida gestión con un buen desempeño laboral, así como tomar decisiones adecuadas como resultado de la capacidad de análisis y la preparación que deben tener ante cualquier cambio, por ejemplo, en Tics.

d) Modelo de Weber, Crawford, Lee, y Dennison (2013)

Indican que las habilidades blandas son: las habilidades interpersonales o humanas de las personas o de comportamiento indispensables para aplicar habilidades técnicas y conocimientos en el lugar de trabajo y refieren que son cuatro categorías de este tipo de habilidades: Habilidades de liderazgo; negociar con otros, trabajo en equipo para brindar servicio a los clientes y compañeros y para resolver conflictos. Son relevantes estas habilidades debido a que coadyuvan a las personas y organizaciones a conseguir sus objetivos. La comunicación: la escucha, la presentación, la verbalización y las comunicaciones no verbales. La administración / organización: la resolución de problemas o conflictos. Las habilidades y conocimientos cognitivos: pensamiento creativo, la toma de decisiones acertadas y la resolución de problemas, planificación (Escamilla-Vielma & Segovia-Romo, 2020).

e) Modelo de Whetten y Cameron (2011)

Considera los siguientes componentes: Habilidades personales: desarrollo del autoconocimiento, control del estrés

personal y solución de problemas desde una mirada analítica y creativa. Al respecto, estas habilidades son fundamentales para que el personal contribuya en gran medida a lograr la misión organizacional. Asimismo, es esencial, indicar que las habilidades interpersonales que incluye el establecimiento de relaciones de comunicación solidarias, ganar poder e influencia, motivar a otros y la gestión de conflictos.

Además, considera las habilidades de grupo: empoderamiento y delegación, construcción de equipos eficaces y trabajo en equipo y liderar de forma positiva; para ello, el personal debe desarrollar adecuadas competencias comunicativas.

2.2.2.3 Evolución histórica

De acuerdo a Murnane y Levy (1996), a partir de 1996, el término "habilidades blandas" comenzó a tomar relevancia en el ámbito de la gestión y el emprendimiento. En estos contextos, esta expresión ha sido denominada de distintas maneras, como habilidades del siglo XXI, habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales o simplemente habilidades blandas. Es importante destacar que estos no son los nombres únicos que se han utilizado. Según Vera (2016), también se mencionan términos como competencias para la empleabilidad, habilidades laborales, habilidades relacionales o transversales. Del mismo modo, Goleman (1998) cataloga a estas habilidades como inteligencia emocional y considera que esta determina la capacidad de adaptabilidad frente a situaciones nuevas suscitadas en los diferentes contextos de la vida del hombre: laboral, educativo, personal, entre otros.

Las habilidades blandas, también conocidas como "soft skills", representan un conjunto de destrezas que son adquiridas por las personas, y que facilitan la mejora de su desempeño en diversos ámbitos, incluyendo el académico-profesional, laboral, emocional, psicológico y personal (Duckworth y Yeager, 2015; Siqueira, 2017). Es importante señalar que estas habilidades se complementan con las denominadas habilidades duras (Marrero, 2018), las cuales están relacionadas con los conocimientos y el manejo de la información específica del área profesional en la que se trabaja, y son asequibles para ser medidos (López, 2009).

Según Ortega (2016), las habilidades blandas o no cognitivas son actitudes y capacidades que permiten a una persona interactuar y relacionarse con su entorno. Estas habilidades facilitan, entre otros aspectos, la comprensión de las emociones, el logro de objetivos, la toma de decisiones y el manejo de situaciones difíciles. Además, este concepto se puede denominar como competencias blandas y habilidades socioemocionales.

Ortega, Febles y Estrada (2016) describen las habilidades blandas como capacidades adaptativas, cognitivas y comportamentales que permiten a los individuos desenvolverse adecuadamente en contextos: sociales, históricos y culturales, respondiendo a las demandas y necesidades de dichos entornos. Destacan la importancia de fomentar su desarrollo desde edades tempranas, debido al impacto que tienen en la vida de las personas.

2.2.2.4 Definición

Perreault (2004) indica que las habilidades blandas es un conjunto de competencias y capacidades que distinguen a un individuo de los demás, incluso cuando otros poseen habilidades similares. Por otro lado, James y James (2004) destacan la relevancia de las "soft skills" (habilidades blandas) en el desarrollo del futuro ciudadano, ya que contribuyen de manera significativa a su éxito en el ámbito laboral. Además, identifican como habilidades blandas preponderantes: el liderazgo, la comunicación, el servicio al cliente, la ética laboral, el trabajo en equipo y resolución de problemas.

Son una mezcla de disposiciones, entendimientos, atributos y prácticas (Yorke, 2006). Por su parte, Parsons (2008), refiere que las habilidades blandas son aquellas que mejoran las interacciones de una persona, el desempeño laboral y las perspectivas de carrera. Por ello, es fundamental que las diferentes organizaciones prioricen el fortalecimiento de las habilidades blandas de sus colaboradores para innovar los procesos, así como los servicios, con la finalidad de optimizar la gestión institucional.

Scholarios y Thompson (2012) definen las "soft skills" como las habilidades no técnicas que no están basadas en el razonamiento abstracto, las cuales están inmersas en el desarrollo interpersonal e intrapersonal, con el propósito de facilitar el actuar real de los individuos en contextos específicos.

De acuerdo con Heckman y Kautz (2012), las habilidades blandas son los rasgos de personalidad, objetivos, motivaciones y preferencias que son valorados en el mercado de trabajo, en la escuela, y en otros entornos. Estas habilidades son indispensables para asegurar el éxito organizacional y garantizar que los procesos misionales y procesos operativos se realicen eficientemente y se pueda conseguir la misión de las entidades.

De acuerdo a García (2018), las habilidades socioemocionales, no cognitivas o blandas, han sido identificadas como atributos de la inteligencia emocional. Son los rasgos de personalidad, la comunicación, las habilidades sociales, el lenguaje, los hábitos personales, el optimismo y la amistad, los que caracterizan las vinculaciones con los demás, que incluye el sentido común y una actitud positiva y flexible (Rodríguez, 2020).

Por lo antes referido, las habilidades blandas son capacidades vinculadas a la forma en que una persona interactúa con otras, abarcando aspectos como atributos personales, inteligencia emocional y rasgos de personalidad. En otras palabras, trata cuando los individuos ponen en práctica: aptitudes, conocimientos, rasgos, y valores para desenvolverse, diariamente, de forma correcta, así como conseguir una eficaz, asertiva y armoniosa interacción con los demás.

Cabe referir que, aunque algunas de estas habilidades son innatas, cualquier persona puede desarrollarlas, de forma que les facilite desplegarse de manera adecuada en todas las dimensiones de la vida.

Según Hidalgo (2020), las habilidades blandas se refieren a conductas, hábitos y aptitudes que distinguen a los profesionales, marcando una diferencia significativa al iniciar un proyecto, establecer relaciones interpersonales o resolver conflictos.

2.2.2.5 Clasificación de las habilidades blandas

a) Habilidades blandas según Robles (2012)

Este autor considera las habilidades de: comunicación, cortesía, flexibilidad, integridad, habilidades interpersonales, actitud positiva, profesionalismo, trabajo en equipo, ética laboral, responsabilidad.

Al respecto, estas habilidades blandas coadyuvan a lograr la buena interacción con los demás y, en el contexto laboral, a lograr los objetivos de la entidad.

b) Habilidades blandas según Limppman, Renne, Camey y Moore (2015)

Este autor considera, como habilidades blandas: habilidades sociales, habilidades de comunicación, pensamiento crítico, autocontrol y autoconcepto.

Al respecto, las habilidades blandas son la agrupación de capacidades para relacionarse con los miembros del entorno interno y entorno externo, con la finalidad de conseguir los procesos misionales y estratégico de la organización.

c) Habilidades blandas según Al-Abduwani (2012)

De acuerdo a Al-Abduwani (2012), incluye las habilidades personales, habilidades interpersonales y situacionales. Al respecto, estas habilidades permiten que no hay riesgo del logro de los objetivos institucionales, debido a las habilidades blandas y sobre todo el trabajo en equipo.

2.2.2.6 Habilidades blandas según Al-Abduwani (2012)

De otra parte, Al-Abduwani (2012) clasifica las habilidades blandas en tres grupos: personal, interpersonal y situacional, de acuerdo a lo siguiente:

2.2.2.6.1 Habilidades personales

Hace referencia a:

➤ Responsabilidad

Responsabilidad se refleja cuando las personas cumplen sus obligaciones y son cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo. Al respecto, los funcionarios de las entidades públicas deben ser responsables al cumplir con las normas de los sistemas administrativos para contribuir al logro de la misión organizacional con responsabilidad.

➤ Motivación

La motivación es la agrupación de factores internos o externos que definen, en parte, las acciones de una persona. Es decir, se indica

que, cuando alguien está motivado, sus acciones y energías están dirigidas a conseguir una meta concreta.

Deci y Ryan (1985) definieron la motivación como el impulso interno que guía la conducta hacia metas específicas, ya sea por intereses intrínsecos o extrínsecos, y que impulsa a las personas a actuar de ciertas maneras para que satisfaga sus necesidades y conseguir sus objetivos.

➤ **Puntualidad**

La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer sus funciones, o labores encomendadas, de manera oportuna o en la hora convenida. Por ejemplo, en el despliegue de las funciones de los colaboradores de las entidades del sector público del Área de Presupuesto deben entregar la información de manera oportuna.

London (2003) define la puntualidad como la cualidad de llegar o realizar una acción en el momento preciso acordado o esperado, reflejando responsabilidad y respeto hacia los compromisos establecidos. Al respecto, los grupos de interés interno de las entidades públicas deben ser puntuales a todo nivel, sobre todo en las funciones encomendadas para lograr una gestión sostenible.

➤ **Mentoring**

El mentoring es una práctica de enseñanza y aprendizaje que se realiza con la asesoría y guía de una figura conocida como “mentor”. De esta forma, el mentor es aquella persona profesional y competente que comparte su experiencia para ayudar a los demás.

El mentoring se define como un proceso en el que una persona más experimentada (el mentor) brinda orientación y apoyo a otra persona menos experimentada (el mentorado) para ayudar en su desarrollo personal y profesional (Allen, Eby, Poteet, Lentz, & Lima, 2004).

➤ **Autoconfianza**

La autoconfianza es el valor que se dan las personas a sí mismos, cuando cumplen una definida misión, función o labor encomendada. La autoconfianza es un concepto fundamental en el desarrollo personal y emocional de cada individuo. Se refiere a la capacidad de creer y confiar en uno mismo con el propósito de conseguir metas y superar desafíos en la vida. La autoconfianza implica tener una visión positiva de uno mismo, reconocer las propias habilidades y fortalezas, y confiar en la capacidad de enfrentar situaciones difíciles.

La autoconfianza es la creencia en la propia capacidad para la ejecución con éxito una tarea o conseguir un objetivo específico (Bandura, 1997).

➤ **Innovación**

Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con el propósito de que sean útiles para el aumento de la productividad y la competitividad. Por ejemplo, en el sector público se puede innovar procesos organizacionales.

➤ **Emprendimiento**

El emprendimiento es el proceso de iniciar y llevar a término un proyecto por cuenta propia. En inglés este término es *entrepreneurship* y aunque se puede aplicar a casi cualquier cosa como proyectos personales, actividades deportivas o científicas o inclusive desafíos o juegos, generalmente se reserva para actividades de negocio.

El emprendimiento se puede definir como el proceso de crear, organizar y gestionar una empresa o negocio, asumiendo riesgos financieros y personales con el objetivo de obtener beneficios (Hisrich & Peters, 2002).

➤ **Autogestión**

La definición etimológica de autogestión es la de "gestión por uno mismo". La autogestión, también se denomina proceso ejecutivo, es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia mediante las cuales los partícipes de una actividad pueden guiar la consecución de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

La autogestión se define como el proceso mediante el cual los individuos toman la responsabilidad de dirigir y controlar sus propias acciones, decisiones y metas, tanto a nivel personal como profesional (Hertz, 1988).

➤ **Análisis**

Es el examen detallado de una cosa para que se conozca sus características o su estado, y extraer conclusiones, que se desarrolla

separando las partes que la constituyen. Al respecto, es fundamental que los funcionarios analicen los diversos procesos de análisis de reportes de las diferentes unidades orgánicas.

El análisis se puede definir como el proceso sistemático de examinar y descomponer detalladamente un fenómeno, problema o conjunto de datos con el fin de comprender sus componentes, relaciones y características fundamentales (Hinton, 2004).

2.2.2.6.2 Habilidades interpersonales

Considera:

➤ **Pensamiento creativo**

Se conoce como pensamiento creativo a un método o estrategia que permite dar solución a problemas o el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, que se caracteriza por desarrollar un abordaje original, flexible y fuera de lo convencional (Arroyo, 2019). Asimismo, tal pensamiento es el proceso mental que produce nuevas ideas, conceptos o soluciones originales y útiles" (Sternberg & Lubart, 1999).

➤ **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar de forma activa en la continuación de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo (Acosta, 2014).

El trabajo en equipo se define como un proceso colaborativo en el que los miembros de un grupo combinan sus habilidades,

conocimientos y esfuerzos de manera coordinada para conseguir un objetivo común (Katzenbach & Smith, 1993).

➤ **Reconocimiento**

El reconocimiento es el agradecimiento público, notorio y formal de los talentos, esfuerzos o rasgos que sobresalen de alguien, o bien la manifestación pública y formal de agradecimiento por un favor o beneficio recibido, o algún logro celebrado (Fischaman, 2022). Al respecto, en el contexto de la gestión pública debe realizarse el reconocimiento al personal de forma justa, basado en el cumplimiento de las normas públicas y una gestión de recursos humanos eficiente.

➤ **Liderazgo**

El liderazgo es la agrupación de habilidades de una persona que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes mediante su discurso o de su empatía (Whetten y Cameron, 2011). Asimismo, es el proceso de influir en un grupo para que alcance sus metas. Cabe indicar que el líder dirige, guía y motiva a los seguidores (Northouse, 2018).

➤ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que pueden realizar las personas cuando deben elegir entre distintas opciones. Diariamente cada individuo está ante situaciones en las que debe optar por algo, y esa decisión no es tan simple.

La toma de decisiones es el proceso cognitivo mediante el cual una persona evalúa alternativas y elige entre ellas para dar respuesta a un problema o lograr un objetivo (Robbins & Judge, 2019).

➤ **Manejo de conflictos**

La gestión de conflictos es la aplicación de estrategias para que se pueda resolver objetivos incompatibles. El manejo de conflictos es el proceso de identificar, abordar y resolver disputas o desacuerdos entre individuos o grupos de manera constructiva y eficaz. Al respecto, los funcionarios públicos deben desarrollar su inteligencia emocional el manejo de conflictos en el entorno laboral basado en la equidad y justicia (Rahim, 2002).

➤ **Comunicación**

La comunicación se refiere al intercambio de información entre dos o más personas, cuyo propósito es tanto aportar como recibir datos. En este proceso interviene un emisor y un receptor, además del mensaje que se pone de manifiesto (Whetten y Cameron, 2011).

La comunicación se define como el proceso de intercambio de información, ideas y emociones entre dos o más personas a través de diversos medios, como el lenguaje verbal, no verbal y escrito (DeVito, 2009).

➤ **Respeto.**

El respeto es un valor y una cualidad positiva que se refiere a la acción de respetar. En este caso, los funcionarios deben respetar las

normas de gestión pública, así como respetar el Código de Ética en la gestión pública (Arroyo, 2019).

2.2.2.6.3 Habilidades situacionales

Se toma en cuenta:

➤ **Empatía**

Se presenta cuando una persona tiene la intención de comprender los sentimientos y emociones, e intenta experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otra persona. Al respecto, es fundamental que los funcionarios sean empáticos con sus compañeros y subordinados. Asimismo, se debe desarrollar esta habilidad para fortalecer el trabajo en equipo (Fischaman, 2022).

➤ **Gestión del tiempo**

Es la planificación y ejecución de un control de la cantidad de tiempo que se dedica a determinadas actividades, para que se logre eficiencia y productividad (Fischaman, 2022). Asimismo, es el proceso de planificación, organización y control de las actividades diarias con el fin de utilizar eficientemente el tiempo disponible y alcanzar objetivos específicos" (Lakein, 1973).

➤ **Adaptabilidad**

Es la capacidad de una persona para que se adapte o se ajuste a un nuevo medio, nueva situación, distinta condición, entre otros (Mier y Martínez-González, 2021). Además, la adaptabilidad es la capacidad de ajustarse y responder de manera efectiva a situaciones cambiantes, desafíos o demandas del entorno. En este contexto actual

se requiere contar con recursos humanos que tengan en los diferentes entes organizacionales competencias de adaptabilidad para realizar de forma adecuada los diferentes procesos, como: los misionales, operativos, estratégicos, entre otros (Martin & Marsh, 2008).

➤ **Aprendizaje**

Es el proceso mediante el cual las personas adquieren o modifican sus habilidades, destrezas, conocimientos o conductas, como producto de la experiencia directa, del estudio, de la observación, del razonamiento o de la instrucción (Mier y Martínez-González, 2021).

El aprendizaje hace referencia al cambio relativamente permanente en el comportamiento o en la capacidad de comportarse, que se suscita como resultado de la experiencia (Huitt & Hummel, 2003).

➤ **Resolución de problemas**

Es el acto y el resultado de dar solución a los problemas. Esta acción puede referirse a hallar una solución para algo o a determinar alguna cuestión. Los funcionarios públicos deben poseer las habilidades de resolver problemas que se pueden dar en una Unidad Orgánica, respecto a los sistemas administrativos del Estado, como, por ejemplo: tesorería, contabilidad, presupuesto, entre otros (Whetten y Cameron, 2011).

➤ **Eficacia**

Es la capacidad de conseguir el efecto que se anhela o se espera. Es decir, es un concepto que está vinculado con el resultado que se obtiene de un proceso (Whetten y Cameron, 2011).

Eficacia se define como la capacidad de lograr los resultados deseados o de alcanzar los objetivos establecidos. Los funcionarios públicos deben desarrollar sus actividades de acuerdo a sus funciones en la gestión pública, sobre todo, para el buen uso de los recursos públicos basado en estricta observancia de las normas de gestión pública (Bandura, 1986).

➤ **Autoridad**

La autoridad se refiere a la facultad que tiene un jefe para mandar y ser obedecido. Es esencial referir que la plana directiva debe ejercer autoridad impecable, para ello debe poseer un adecuado perfil para que la organización se desarrolle de forma exitosa, basado en la transparencia y el cumplimiento de normas (Arroyo, 2019).

➤ **Negociación**

Hace referencia a las capacidades técnicas que le ayudan a lograr un resultado beneficioso durante un acuerdo entre dos o más personas. Asimismo, es la capacidad para que se dirija o controle una discusión y utiliza técnicas y planifica alternativas para que se negocie los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona (Arroyo, 2019).

➤ **Cooperación**

Procedimiento para la adopción de decisiones que requiere un acuerdo de voluntades entre dos o más partes, bien con el propósito de que se genere un acto o plan conjunto, o bien para que se garantice la participación de unas entidades en los procedimientos que deben ser resueltos o decididos por otras. Al respecto, es indudable la necesidad de que se promueva la cooperación para garantizar el desempeño municipal con el fin de que se consiga los procesos misionales (Mier y Martínez-González, 2021).

➤ **Planificación**

La planificación es la estructuración de una serie de acciones que se realizan para que se cumpla objetivos definidos (Arroyo, 2019). Es el proceso de establecer metas, identificar acciones necesarias para alcanzar esas metas, y desarrollar estrategias con el propósito de implementar esas acciones de manera efectiva y eficiente (Daft, 2015).

➤ **Establecimiento de metas.**

Las metas están vinculadas con un desempeño mejorado pues dinamizan el esfuerzo, dirigen la atención y hacen la estimulación de la persistencia y el desarrollo de las estrategias (Fischaman, 2022). El establecimiento de metas se define como el proceso de identificar objetivos específicos y desafiantes que se pretenden lograr en un período de tiempo determinado (Locke & Latham, 2002).

2.2.2.7 Importancia de las habilidades blandas

Mejora la comunicación interpersonal

Facilitan la clara transmisión de ideas, la resolución de malentendidos y el fortalecimiento de la relación.

En entornos laborales, ayuda a expresar necesidades y expectativas.

Fomenta el trabajo en equipo

Las habilidades como la empatía, la colaboración y la escucha activa permiten un mejor desempeño en equipos, promoviendo un ambiente saludable.

Ayudan a resolver conflictos y a crear sinergias en grupo

Desarrolla la adaptabilidad

Ante cambios constantes en el entorno, las habilidades blandas como la flexibilidad y la resiliencia permiten enfrentar desafíos y adaptarse rápidamente.

Son cruciales en situaciones de incertidumbre o cuando se enfrenta problema

2.2.2.8 La necesidad de las habilidades blandas de el contexto municipal

Las habilidades blandas son indispensables en el contexto municipal porque permiten a los funcionarios públicos desempeñar sus funciones de manera más humana, eficiente y eficaz. Al fomentar una interacción positiva con la ciudadanía y dentro de la administración, estas habilidades contribuyen a construir comunidades más fuertes, cohesionadas y con mayor confianza en sus

instituciones locales. El desarrollo continuo de habilidades blandas es, por tanto, una inversión clave para el éxito y la legitimidad de la gestión municipal.

2.2.3 *Desempeño laboral*

2.2.3.1 Modelos de desempeño laboral

a) Modelo de Campbell (1990) citado por Cáceres, Peña y Ramos (2018)

Este modelo presenta los siguientes componentes: Competencia laboral específica, competencia en tareas no específicas del trabajo, dominio de la comunicación oral y escrita. Esfuerzo demostrativo. Trata de que se mantenga la disciplina personal. El desempeño laboral debe ser desarrollado de manera adecuada y ética, que implica que el personal tenga las competencias adecuadas para el desarrollo de la tarea, que sean eficientes en su labor, con la menor utilización de recursos y ser productivo con la realización de productos laborales con calidad.

Asimismo, este modelo sostiene a que se debe facilitar el desempeño de compañeros y equipos, que se supervise y ejerza un buen liderazgo en los colaboradores para que haya un buen desempeño laboral. Es fundamental, además que, en toda organización, se evite comportamientos negativos o adversos (por ejemplo, abuso de sustancias). En toda organización debe apoyarse, ayudar a los compañeros y hacer el reforzamiento de la participación. Se debe

realizar la organización de personas y recursos; la organización debe desarrollar el constante monitoreo del progreso de su personal en el desempeño de sus funciones; así como la resolución de problemas.

b) Modelo de Welbourne, Johnson, & Erez (1998) citado por Cáceres, Peña y Ramos (2018)

Sus componentes son: comportamiento personal útil, trabajo, carrera, innovación, equipo y organización.

Se considera que se debe trabajar respetando los lineamientos y límites establecidos por la organización, realizando actividades específicas relacionadas con las funciones descritas para el puesto. Además, es fundamental adquirir las habilidades necesarias para avanzar dentro de la estructura organizacional, fomentar la creatividad e innovación tanto en el ámbito personal como en el conjunto de la organización, colaborar estrechamente con compañeros y miembros del equipo para lograr el éxito de la entidad. También es importante estar dispuesto a ir más allá de las responsabilidades formales, mostrando un verdadero compromiso con el bienestar de la organización.

2.2.3.2 Definición

El desempeño laboral se define como el resultado de una actividad realizada por un individuo de manera independiente, sin considerar su vínculo con el grupo social al que pertenece (Campbell, 2000).

Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993) afirman que el rendimiento no surge solo del resultado o efecto de una acción, sino

que forma parte de la propia acción. Se define el rendimiento como una conducta o acción que está vinculado al objetivo de la organización y que puede medirse de acuerdo a las competencias de los funcionarios, como por ejemplo la contribución de estas personas a la organización (Viswesvaran y Ones 2000).

Ree y Earles (1992) presentan otro enfoque sobre el rendimiento laboral, señalando que este está compuesto por diversos elementos, los mismos que incluyen habilidades, conocimientos, técnicas de trabajo y capacitación, los cuales pueden ser utilizados para conseguir los objetivos de la organización.

Además, la naturaleza del desempeño laboral se fundamenta en los requisitos del puesto, los objetivos y metas de la organización, así como en las creencias de la institución sobre qué comportamientos son más valorados (Befort y Hatrup 2003).

2.2.3.3 Caracterización

2.2.3.3.1 Desempeño de tareas

El desempeño de tareas es la dimensión central del desempeño laboral. De hecho, la mayoría de los instrumentos de medición para que se evalúe tal desempeño se enfocan de forma exclusiva en el desempeño de las tareas, o incluyen el constructo entre sus dimensiones (si el instrumento es multidimensional). El desempeño de la tarea es la competencia con que las personas desarrollan actividades que coadyuvan al núcleo técnico de la organización (Campbell 1990). En las evaluaciones genéricas del desempeño

laboral, el desempeño de tareas incluye, fundamentalmente, indicadores de competencia en la ejecución de tareas centrales como la toma de decisiones, eficiencia en el uso de recursos y finalización de productos (Viswesvaran and Ones 2000).

➤ **Competencia en la tarea:**

Nivel de habilidad con que los empleados cumplen con las expectativas y requerimientos formales de su trabajo (Griffin et al. 2007). Los funcionarios deben conocer y comprender cómo desarrollar su tarea, para ello debe poseer, por ejemplo, las competencias relacionadas a gestión pública; en este caso, todos los Sistemas Administrativos del Estado, como: Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, entre otros.

➤ **Productividad**

Se presenta cuando una persona o varias personas, en este caso, en un contexto laboral, transforman los recursos en resultados. Los funcionarios deben desplegar sus cargos con responsabilidad para garantizar el éxito de la productividad de servicios a los ciudadanos. Al respecto, en las entidades públicas, los colaboradores deben desarrollar sus funciones orientado a brindar una buena calidad del servicio a la población (Burgess 1990).

➤ **Calidad del trabajo:**

Hace referencia cuando la labor encomendada se realiza de forma correcta y consigue los objetivos establecidos. En el contexto laboral, los servidores o colaboradores deben desarrollar su trabajo

con calidad, de forma estructurada; en el caso de las entidades públicas basado en el estricto cumplimiento de las normas.

➤ **Volumen de trabajo:**

Cantidad de unidades producidas o servicios prestados respecto a la capacidad total de producción. Si bien es cierto es preponderante que los colaboradores desarrollen un buen volumen de trabajo, pero con calidad, que implica cumplir con los diferentes procesos, como: operativos, misionales, de soporte, entre otros, respetando las normas y directivas internas (Podsakoff et al. 1997).

➤ **Precisión:**

La precisión es un factor determinante en el trabajo calificado y es el grado de exactitud del desarrollo del trabajo, libre de errores, con calidad, seguridad, entre otros.

La precisión se evalúa con el nivel de desviación de los estándares de calidad en la ejecución de tareas (Morgeson and Campion 2000). Los funcionarios deben poseer suficientes competencias para desplegar sus funciones con precisión y que coadyuven a lograr la eficiencia y eficacia de los procesos de soporte, operativos, entre otros.

➤ **Planeación:**

Establecimiento de objetivos vinculados con lo que la persona quiere o necesita conseguir, así como la priorización de las tareas preponderantes para conseguir estos objetivos. Es esencial que el

personal planee sus labores, y con responsabilidad asegurar una sólida ejecución de su trabajo para coadyuvar a la misión de la organización y la competitividad institucional (Macan, 1994).

➤ **Manejo del tiempo:**

Comportamientos típicamente asociados con la gestión del tiempo, como hacer listas, programar y planificar (Macan 1994). Los colaboradores de una organización deben manejar el tiempo correcta y estratégicamente para cumplir con los plazos establecidos por los entes rectores. Por otro lado, se debe promover una buena cultura de manejo del tiempo para el éxito organizacional.

➤ **Administración de recursos:**

Hace referencia al cumplimiento de los plazos mediante una planificación adecuada y una comunicación clara de los objetivos; asimismo, se debe hacer recopilación de información, la definición de metas, y una permanente evaluación de los recursos disponibles; así como también, elaborar planes innovadores con el propósito de finiquitar los proyectos dentro del tiempo y presupuesto establecido; Además, dar prioridad a las tareas y delegar el trabajo de forma adecuada (Hedge et al. 2004).

➤ **Nivel de competencia**

Considera el nivel de conocimiento y experiencia requerida por las condiciones de trabajo; en otras palabras, la descripción de los conocimientos, habilidades y capacidades que deben poseer los colaboradores. La mayor o menor complejidad de las capacidades

permiten la identificación de tres niveles: inicial, medio y avanzado (Kane 1992).

2.2.3.3.2 Desempeño contextual

El desempeño del rol laboral implica más que la ejecución de tareas prescriptivas (Harari and Viswesvaran 2018). El desempeño contextual son las conductas de las personas que apoyan el entorno social y psicológico en el que funciona el núcleo técnico de la organización. Es necesario que se conozca el desempeño contextual para asegurar que se logre el compromiso organizacional (Koopmans et al. 2011; Schreurs et al. 2012).

El término "desempeño contextual" suele usarse indistintamente con otros conceptos parecidos, como "desempeño no específico de tareas", desempeño extra-rol, ciudadanía organizacional y relaciones interpersonales. Estos términos se refieren, en esencia, a conductas que superan los objetivos formales de las organizaciones, implicando la participación en actividades voluntarias y el apoyo en la mejora del bienestar, la productividad y las relaciones sociales en el entorno laboral (Harari y Viswesvaran, 2018); Koopmans et al., 2011; Sonnentag y Frese, 2002).

El desempeño contextual incluye aquellas conductas que no están directamente vinculadas con las tareas laborales, pero que tienen un impacto significativo en los contextos organizacionales, psicológicos y sociales.

Los indicadores, son:

➤ **Relaciones Interpersonales**

Comportamientos (positivos o negativos) que incluye interacciones directas o indirectas con compañeros de labor (Fiset and Bhave 2021). Al respecto, es fundamental que en toda organización los colaboradores tengan una visión compartida, así como coadyuvar a una cultura organizacional para conseguir la misión institucional, para ello se requiere que el personal desarrolle adecuadas relaciones interpersonales.

➤ **Comunicación Interpersonal**

Se presenta la interacción oral o escrita, entre dos o más personas entre dos o más personas del mismo ente organizacional (Altun and Anwar 2021). Al respecto, se debe recordar que comunicación es la columna vertebral del trabajo: las estrategias, objetivos, planes de trabajo procesos, planes de acción, funciones, liderazgo, actitudes, solución de problemas, creación de grupos de trabajo, gestión del tiempo, entre otros.

➤ **Liderazgo**

Habilidad para influenciar a otros en el cumplimiento de objetivos organizacionales (Campbell et al. 1990). Al respecto, los funcionarios o gestores públicos deben desarrollar un liderazgo efectivo y ético, para el éxito de la gestión pública.

➤ **Aceptación de la autoridad**

Actitud individual positiva hacia las reglas y regulaciones organizacionales (Viswesvaran et al. 1996). Es necesario que, en el contexto de las organizaciones públicas, los servidores y/o funcionarios conozcan y comprendan las regulaciones de los diferentes sistemas administrativos, y respetar a las autoridades, que coadyuve a conseguir los objetivos estratégicos organizacionales.

➤ **Adherencia a las reglas**

Es la internalización de las normas y políticas organizacionales (Emami et al. 2012). Es importante este componente del desempeño para garantizar la eficacia de la gestión pública. Para ello, en la organización debe existir una cultura ética con el objetivo de asegurar la calidad de la gestión pública.

➤ **Meticulosidad**

Meticulosidad y cuidado en el cumplimiento de tareas (Viswesvaran 2002). Los funcionarios deben poseer un buen perfil profesional que incluya habilidades de meticulosidad para desarrollar un desempeño públicos eficaz y, de esta forma, puedan cumplir las funciones encomendadas por los directivos.

➤ **Cumplimiento**

Puntualidad en las actividades formales e informales del trabajo (Hunt 1996). Los funcionarios deben cumplir las normas de los sistemas administrativos que refleje una actuación ética responsable, sobre todo cumplir con las normas y directivas internas

para contribuir al logro de los objetivos de los diferentes procesos: operativos, misionales.

➤ **Civismo**

Conductas laborales que son voluntarias, no vinculadas al sistema formal de recompensas de la organización y que, en su conjunto, favorecen el desempeño efectivo de la organización (Organ 1988). Entonces, es preponderante que el personal de las organizaciones demuestre civismo con los grupos de interés interno y externo. El civismo coadyuva a que el ambiente laboral sea positivo, por la buena conducta respetando normas y unas costumbres sociales preestablecidas.

➤ **Cooperación**

Habilidad para colaborar con colegas en la solución de tareas interdependientes (Bar-On 1995). Los funcionarios públicos deben comprender el paradigma de la cooperación o desarrollar el trabajo colaborativo entre compañeros para conseguir la misión organizacional.

➤ **Trabajo en equipo**

Componentes interdependientes del desempeño requeridos para coordinar de forma efectiva el trabajo de múltiples personas, en este caso de una entidad pública (Salas et al. 2008). Asimismo, es la capacidad de participar de forma activa en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

➤ **Comunicación**

Capacidad para producir respuestas comunicativas que mejoren tanto la calidad como el resultado de las prácticas organizacionales (Ozyilmaz and Taner 2018). Al respecto, los funcionarios públicos responsables de aplicar las normas de los sistemas administrativos deben estar en constante coordinación, para viabilidad los procesos operativos con la finalidad de conseguir los procesos misionales; por lo que se necesita una efectiva comunicación.

➤ **Aprendizaje**

Autopercepción sobre el nivel de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que los individuos ganan en las situaciones organizacionales de aprendizaje (LePine et al. 2004). Al respecto, los funcionarios públicos deben estar en constante actualización de las normas, para ello la entidad debe invertir en programas de capacitación.

2.2.3.3.3 Comportamientos laborales contraproducentes

Los comportamientos laborales contraproducentes son conductas que perjudican el bienestar del ente organizacional. Los modelos genéricos para evaluar el indicado comportamiento incluyen indicadores como ausentismo no vinculado con la salud, retardos, abandono/ evitación de tareas, robo/uso indebido de recursos materiales y abuso de sustancias. Para que no haya conductas contraproducentes, los colaboradores deben poseer inteligencia emocional y habilidades socioemocionales o habilidades blandas, con la finalidad de armonizar el clima laboral y también y fortalecer la

cultura organizacional, pero todo ello basado en las buenas prácticas éticas (Koopmans et al. 2011).

➤ **Tareas no laborales**

Esfuerzo gastado en tareas no relacionadas con el trabajo mientras se está en el trabajo (Hunt 1996). Al respecto, los funcionarios deben ordenar su trabajo y cumplir con su despliegue laboral, para lograr la misión institucional.

➤ **Desregulación**

Tendencias desviadas menores, así como actitudes abrasivas o desobligantes hacia los compañeros de trabajo, supervisores y el trabajo mismo. Al respecto, es fundamental que no haya la desregulación; por ello es esencial que haya prevención al respecto a fin de no perjudicar a la organización (Hunt 1996).

➤ **Ausentismo**

Hace referencia a las inasistencias por problemas de salud y/o incapacidades médicas en una ventana específica de tiempo (Burton y Conti 1999). Al respecto, el área de personal debe controlar el ausentismo y que todo sea debidamente justificado, con la finalidad de que no haya riesgos de incumplimiento de los objetivos institucionales.

➤ **Apatía**

Bajo apego emocional al trabajo y la organización, junto con un bajo nivel de motivación relacionado en realizar las funciones organizacionales (Schmidt et al. 2017). Es fundamental, que la plana

directiva motive a sus colaboradores, y les brinden las condiciones laborales adecuadas a ellos, para que no sientan apatía, y puedan trabajar de forma diligente con el propósito de conseguir la misión organizacional.

2.3 Definiciones de términos básicos

Desempeño laboral

El rendimiento se refiere al resultado de la actividad realizada por un individuo, independientemente de su conexión con el grupo social al que pertenece. Esta distinción separa el desempeño laboral de conceptos más amplios, como el rendimiento organizacional (Viswesvaran y Ones 2000).

Habilidad

La habilidad se refiere a la capacidad para llevar a cabo una tarea de comportamiento particular o para ejecutar un proceso cognitivo específico que esté relacionado de manera efectiva con una tarea concreta. En las diversas definiciones de habilidad, el concepto de ejecución juega un papel fundamental en todas ellas (Fleet, 2004).

Habilidades duras

Se refiere a la capacidad que surge del conocimiento personal, la práctica o la habilidad para realizar algo de manera efectiva. También puede entenderse como la competencia sobresaliente en el desempeño, así como el oficio o trabajo que requiere destreza manual o una forma de entrenamiento especial (Gabel-Shemueli y Dolan 2011).

Habilidades blandas

Son habilidades no técnicas e intangibles que están relacionadas con la personalidad y que definen las fortalezas de una persona en roles como líder, facilitador, mediador y negociador. Las habilidades blandas son aquellas que mejoran las interacciones de un individuo, su rendimiento laboral y sus oportunidades de carrera (Parsons, 2008 y Robles, 2012).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es relacional, debido a que se busca el porqué de los sucesos a través del establecimiento de relaciones causa-efecto (Bernal, 2010).

3.2 Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental, debido a que no se evidencia manipulación de variables, solo se realiza las observaciones deliberadas de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. También, es descriptiva y correlacional, porque procura verificar la existencia de asociación significativa entre dos variables y es transversal, debido que evalúa las variables en un momento determinado (Bernal, 2010).

3.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación es relacional. La investigación relacional es un tipo de estudio que busca identificar, analizar y explicar la relación que existe entre dos o más variables, sin necesariamente establecer una relación de causa-efecto. Su propósito principal es determinar si las variables están vinculadas, en qué grado lo están y en qué dirección ocurre esa relación (positiva o negativa) (Sánchez, 2019).

3.4 Población y muestra de estudio:

3.4.1 Población del estudio

La población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, siendo un total de 154.

Tabla 2

Determinación de la población

Áreas orgánicas	Cantidad
Órganos de asesoramiento	18
Órganos de apoyo	
Oficina de Secretaría General e Imagen Institucional	20
Gerencia de Administración	3
Subgerencia de contabilidad	6
Subgerencia de tesorería	11
Subgerencia de desarrollo del capital humano	12
Subgerencia de logística	13
Sub Gerencia de Estadística e Informática	7
Órganos de línea	
Gerencia de Desarrollo Urbano	3
Sub Gerencia de acondicionamiento territorial y licencias	14
Subgerencia de transporte público y tránsito	11
Sub Gerencia de administración de bienes patrimoniales	6
Sub-Gerencia de Técnica de Defensa Civil	3
Gerencia de Servicios Públicos Locales	1
Sub Gerencia de gestión ambiental y salud	5

Subgerencia de comercialización	12
Gerencia de gestión tributaria	3
Gerencia de desarrollo económico social	2
Gerencia Municipal	4
Total	154

Nota. PAP MPT

Criterio de inclusión

Para el presente estudio se tomó las diferentes unidades orgánicas de la municipalidad.

Criterios de exclusión

No se consideró el órgano de control institucional, la oficina de procuraduría pública municipal, subgerencia de acondicionamiento territorial y licencias, subgerencia de seguridad ciudadana y órganos desconcentrados.

3.4.2 Muestra del estudio

Para el presente estudio se considera el muestreo probabilístico; es decir, aplicar la fórmula siguiente:

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

N = Población	: 154
Z = Confianza Estadística 95%	: 1.96
p = q probabilidad éxito / fracaso	: 0.5

E = margen de error : 0.05
n = 110

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 *Técnicas de recolección de datos*

Encuesta

Para el presente estudio, se aplicó la técnica de la encuesta dirigida a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, para evaluar las habilidades blandas y desempeño laboral.

3.5.2 *Instrumentos de recolección de datos*

Cuestionario

Para el presente estudio, se aplicó el cuestionario dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, para evaluar las habilidades blandas y desempeño laboral.

Descripción del cuestionario Nro.1

El instrumento titulado: habilidades blandas presenta las siguientes dimensiones:

Dimensión 1: las habilidades personales presentan los indicadores siguientes:

I1: Responsabilidad: ítems 1 y 2; I2: Motivación: ítems: 3 y 4; I3: Puntualidad: ítems 5 y 6; I4: Mentoring: ítems 7 y 8; I5: Autoconfianza: ítems 9 y 10; I6: Innovación: ítems 11 y 12; I7: Emprendimiento: ítems: 13 y 14; I8: Autogestión: ítems: 15 y 16.
II9: Análisis: ítems: 17 y 18.

Dimensión 2: Habilidades interpersonales presenta los indicadores siguientes:

I1: Pensamiento creativo: ítems: 19 y 20; I2: Trabajo en equipo: ítems: 21 y 22; I3: Reconocimiento: ítems 23 y 24; I4: Diversas capacidades: ítems: 25 y 26. I5: Liderazgo: ítems 27 y 28; I6: Toma de decisiones: ítems 29 y 30; I7: Manejo de conflictos: ítems: 31 y 32; I8: Comunicación: ítems 33 y 34. I9: Respeto: ítem 35 y 36.

Dimensión 3: Habilidades situacionales

Considera las siguientes dimensiones: I1: empatía: ítem 37 e Ítem 38. I2: gestión del tiempo: ítems: 39 y 40; I3: adaptabilidad: ítems 41 y 42; I4: Aprendizaje: ítems 43 y 44; I5: Resolución de problemas: ítems 45 y 46. I6: eficacia: ítems 47 y 48; I7: Autoridad: ítems 49 y 50; I8: Negociación: ítems 51 y 52; I9: Cooperación: ítem 53 e Ítem 54; I10: Planificación: ítems: 55 y 56; I11: Establecimiento de metas: ítems: 57 y 58.

Tabla 3*Operacionalización de la variable habilidades blandas*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades blandas	Habilidades personales	Responsabilidad	Del 1 al 18.
		Motivación	
		Puntualidad	
		Mentoring	
		Autoconfianza	
		Innovación	
		Emprendimiento	
		Autogestión	
		Análisis	
	Habilidades interpersonales	Pensamiento creativo	Del 19 al 36.
		Trabajo en equipo	
		Reconocimiento	
		Diversas capacidades	
		Liderazgo	
		Toma de decisiones	
		Manejo de conflictos	
		Comunicación	
		Respeto	
	Habilidades situacionales	Empatía	Del 37 al 58.
		Gestión del tiempo	
		Adaptabilidad	
		Aprendizaje	
		Resolución de problemas	
		Eficacia	
		Autoridad	
		Negociación	
		Cooperación	
Planificación			
Establecimiento de metas			

Nota. Tomado de Al-Abduwani (2012) y Campbell (2000).

Descripción del cuestionario Nro. 2

El instrumento titulado: desempeño laboral

El instrumento considera las siguientes dimensiones e indicadores:

Dimensión 1: desempeño de tareas presenta los siguientes indicadores: I1: competencia en la tarea: ítems 1 y 2; I2: productividad: ítems 3 y 4; I3: calidad del trabajo: ítems 5 y 6; I4: volumen de trabajo: ítem 7 e Ítem 8; I5: precisión: ítems: 9 y 10; I6: planeación: ítems 11 y 12; I7: Manejo del tiempo: ítem 13 e Ítem 14; I8: administración de recursos: ítems 15 y 16; I9: Nivel de competencia: ítems: 17 y 18.

Dimensión 2: Desempeño contextual

Considera las siguientes dimensiones: I1: relaciones interpersonales: ítems 19 y 20; I2: comunicación interpersonal: ítems: 21 y 22; I3: Liderazgo: ítems 23 y 24. I4: Aceptación de la autoridad: ítems 25 y 26; I5: Adherencia a las reglas: ítems 27 y 28; I6: Meticulosidad: ítems 29 y 30; I7: cumplimiento: ítems 31 y 32; I8: Civismo: ítems 33 y 34; I9: Cooperación: ítems 35 y 36; I10: trabajo en equipo: ítems 37 y 38; I11: comunicación: ítems 39 y 40. I12: Aprendizaje: ítems 41 y 42.

Dimensión 3: Conductas contraproducentes

Considera los siguientes indicadores: I1: tareas no laborales: ítems 43 y 44; I2: desregulación: ítems 45 y 46; I3: ausentismo: ítems 47 y 48; I4: apatía: ítems 49 y 50.

Tabla 4*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Desempeño laboral	Desempeño de tareas	Competencia en la tarea	Del 1 al 18
		Productividad	
		Calidad del trabajo	
		Volumen de trabajo	
		Precisión	
		Planeación	
		Manejo del tiempo	
		Administración de recursos	
	Desempeño contextual	Relaciones interpersonales	Del 19 al 42
		Comunicación interpersonal	
		Liderazgo	
		Aceptación de la autoridad	
		Adherencia a las reglas	
		Meticulosidad	
		Cumplimiento	
		Civismo	
		Cooperación	
		Trabajo en equipo	
		Comunicación	
	Conductas contraproducentes	Tareas laborales no	Del 43 al 50g
		Desregulación	
		Ausentismo	
		Apatía	

Nota. Tomado de Al-Abduwani (2012) y Campbell (2000).

➤ **Baremación**

La realización de la escala de Baremo contribuye para proporcionar una información más centrada y ordenada según los niveles alcanzados por las habilidades blandas y el desempeño laboral, facilitan un óptimo análisis de cada dimensión según las variables de estudio mencionadas.

A continuación, presentamos la escala de valoración de la variable habilidades blandas, en el que cada ítem tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Tabla 5

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Menor desarrollo	58 - 134
Regular desarrollo	135 - 213
Mayor desarrollo	214 - 290

Nota. Elaborado para propósitos de la investigación:

Los puntajes que se han establecido en la escala son los siguientes:

Mayor desarrollo de habilidades blandas: puntajes entre 214 y 290.

Regular desarrollo de habilidades blandas: puntajes entre 135-213.

Menor desarrollo de habilidades blandas: puntajes entre 58 y 134.

Estos niveles indican que a medida que el puntaje obtenido por una organización o institución en la evaluación de las habilidades blandas se acerca al rango superior de la escala (214-290), se considera que su nivel de habilidades blandas es mayor. Si se encuentra en el rango

intermedio (135-213), se considera que su nivel de habilidades blandas es regular. En cambio, si se ubica en el rango inferior (58-134), se considera que su nivel de habilidades blandas es menor.

A continuación, presentamos la escala de valoración de la variable desempeño laboral, en el que cada ítem tiene un valor que fluctúa entre 1- 5.

Tabla 6
Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Ineficaz	50 - 116
Regular	117 - 183
Eficaz	184 - 250

Nota. Elaborado para propósitos de la investigación:

Los puntajes que se han establecido en la escala son los siguientes:

Eficaz desempeño laboral: puntajes entre 184 y 250.

Regular desempeño laboral: puntajes entre 117 y 183.

Ineficaz desempeño laboral: puntajes entre 50 y 116.

Estos niveles indican que a medida que el puntaje obtenido por una organización o institución en la evaluación del desempeño laboral se acerca al rango superior de la escala (184-250), se considera que su nivel de desempeño laboral es eficaz. Si se encuentra en el rango

intermedio (117-183), se considera que su nivel de desempeño laboral es regular. En cambio, si se ubica en el rango inferior (50-116), se considera que su nivel de desempeño laboral es ineficaz.

3.5 Técnicas de análisis e interpretación de datos

Una vez que se aplicó el instrumento y se reunió la recolección de datos, se procedió a procesarlos utilizando el software estadístico SPSS. Esto permitió generar tablas de frecuencia, las cuales se analizaron para presentar los resultados que respondan a las preguntas de investigación y conseguir los objetivos del estudio.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis descriptivo de las variables

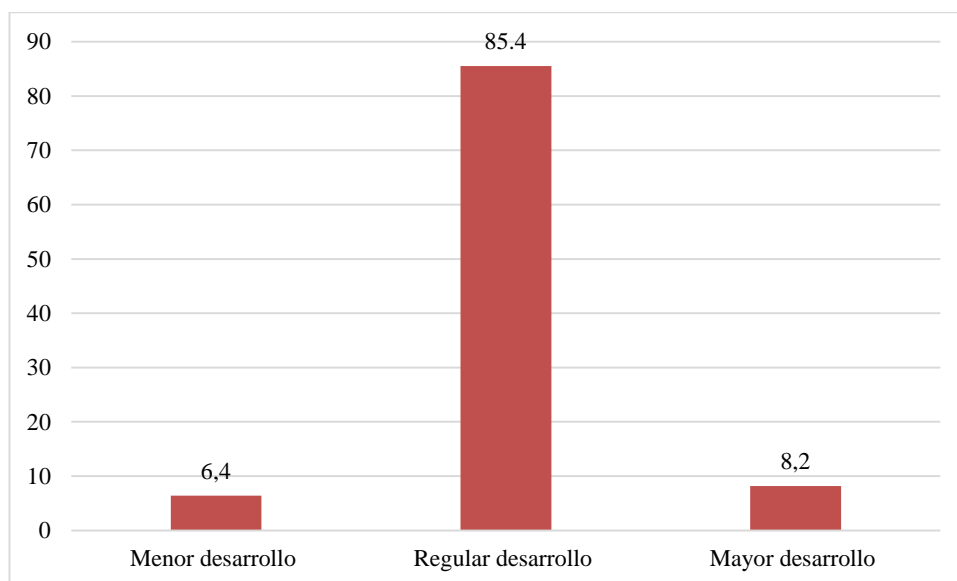
4.1.1 Variable independiente: Habilidades blandas

Tabla 7

Habilidades blandas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor desarrollo	7	6,4	6,4
Regular desarrollo	94	85,4	91,8
Mayor desarrollo	9	8,2	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 1*Habilidades blandas*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 7

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 7 y figura 1, los funcionarios públicos demuestran habilidades blandas en las siguientes categorías: menor desarrollo (6,4 %); regular desarrollo (85,4 %) y mayor desarrollo (8,2 %). En consecuencia, en la organización materia de estudio falta promover el desarrollo de las habilidades blandas de los funcionarios públicos, sobre todo habilidades personales y habilidades interpersonales.

Dimensión: Habilidades personales

Tabla 8

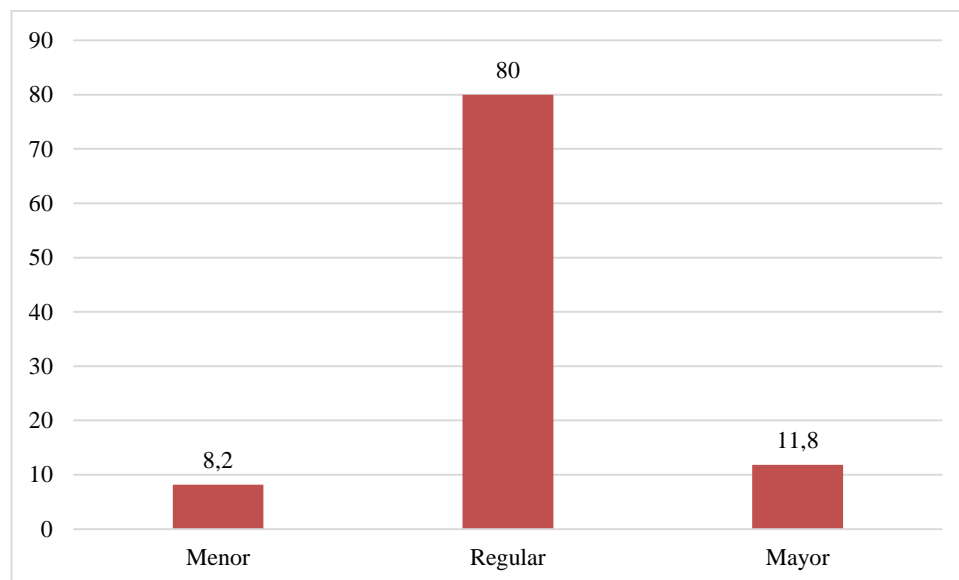
Habilidades personales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	9	8,2	8,2
Regular	88	80,0	88,2
Mayor	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 2

Habilidades personales



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 8

Interpretación

Los datos de la tabla 8 y figura 2, revelan que los funcionarios públicos demuestran habilidades personales en las siguientes categorías: menor (8,2 %); regular (80,0 %) y mayor (11,8 %). Por consiguiente, en gran parte los funcionarios públicos demuestran habilidades interpersonales, de forma regular, en cuanto a la responsabilidad, autoconfianza, entre otros.

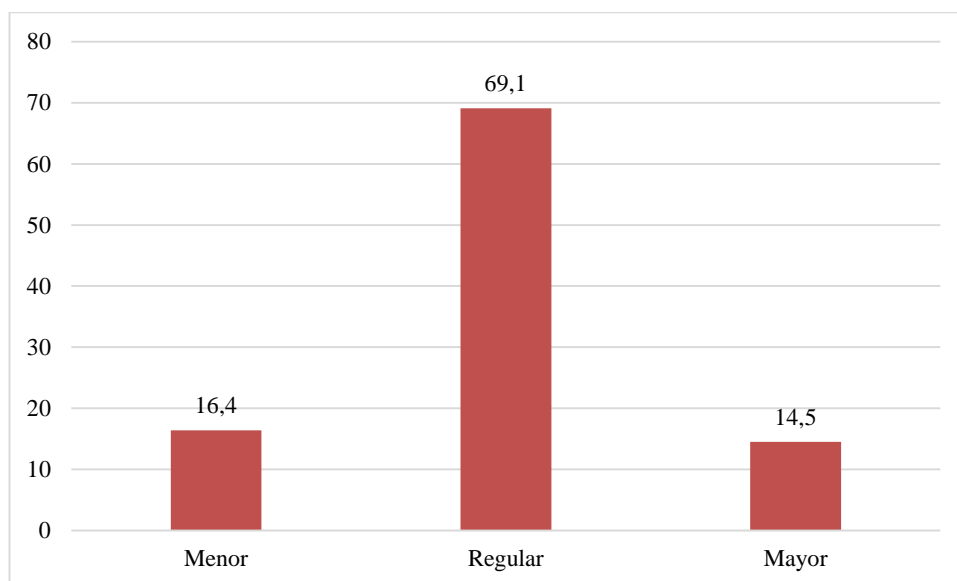
Indicador: Responsabilidad

Tabla 9

Responsabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	18	16,4	16,4
Regular	76	69,1	85,5
Mayor	16	14,5	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 3*Responsabilidad*

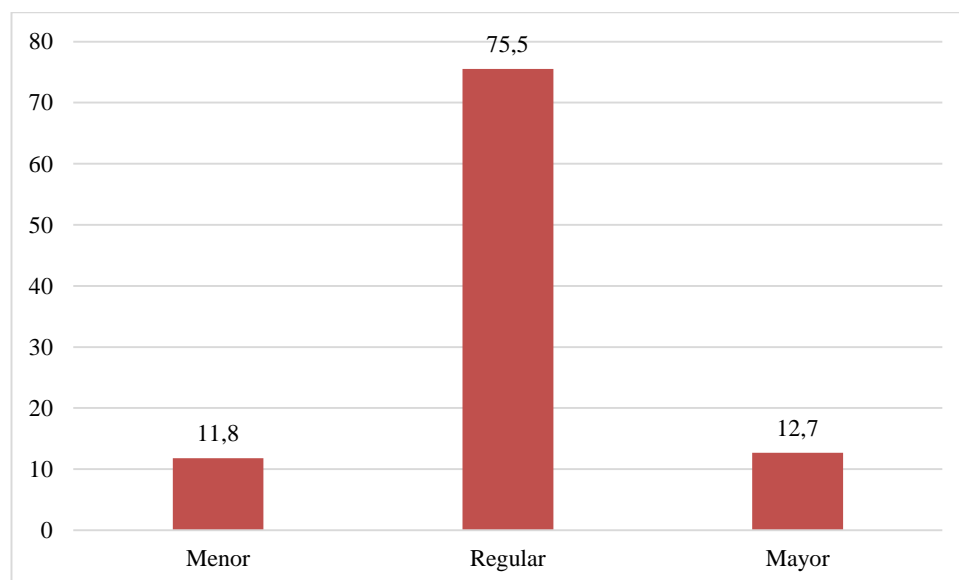
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 9

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 9 y figura 3, presentan los resultados del indicador: responsabilidad, en sus diferentes categorías: categorías: menor (16,4 %); regular (69,1%) y mayor (14,5 %). Entonces, en su conjunto, los funcionarios de las entidades públicas demuestran responsabilidad de manera regular, con respecto al cumplimiento de las normas de los sistemas administrativos, aspecto que coadyuva, en alguna medida, en la calidad de los procesos operativos.

Indicador: Motivación**Tabla 10***Motivación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	11,8	11,8
Regular	83	75,5	87,3
Mayor	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI**Figura 4***Motivación**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 10

Interpretación

Los datos de la tabla 10 y figura 4, revelan los resultados del indicador: motivación en sus diferentes categorías: menor (11,8 %); regular (75,5 %) y mayor (12,7 %). Entonces, se nota que en su gran parte los funcionarios de la entidad pública demuestran que tienen habilidad para motivar a sus subordinados de forma regular, que en alguna medida coadyuva a desarrollar sus actividades laborales con calidad y con enfoque a resultados.

Indicador: Puntualidad

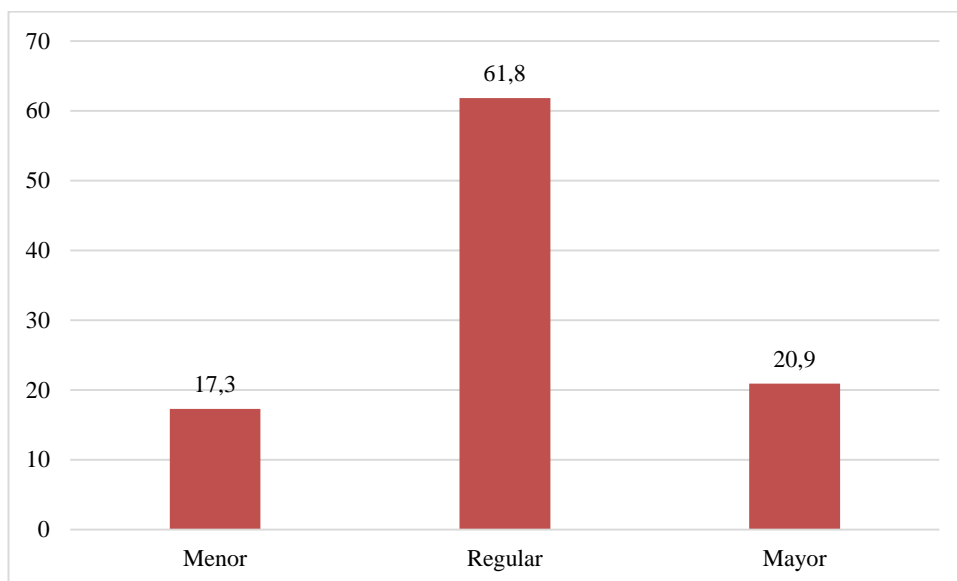
Tabla 11

Puntualidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	17,3	17,3
Regular	68	61,8	79,1
Mayor	23	20,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 5
Puntualidad



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 11

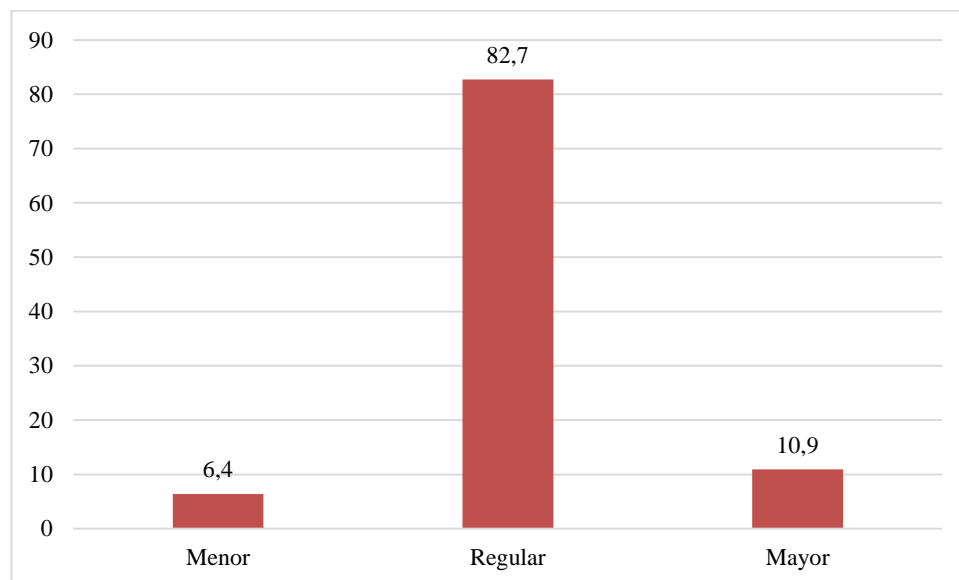
Interpretación

Los datos de la tabla 11 y figura 5, revelan los resultados del indicador: puntualidad en las siguientes categorías: menor (17,3 %); regular (61,8 %) y mayor (20,9 %). En consecuencia, los funcionarios de la entidad pública en su conjunto son puntuales, aspecto que les permite desarrollar eficientemente sus funciones encomendadas.

Indicador: Mentoring**Tabla 12***Mentoring*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	7	6,4	6,4
Regular	91	82,7	89,1
Mayor	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 6*Mentoring*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 12

Interpretación

Los datos de la tabla 12 y figura 6 hacen conocer los resultados del indicador: mentoring en las siguientes categorías: menor (6,4 %); regular (82,7 %) y mayor (10,9 %). Por tanto, es visible que los funcionarios públicos sí enseñan a sus compañeros sobre las tareas que deben hacer cuando tienen alguna dificultad.

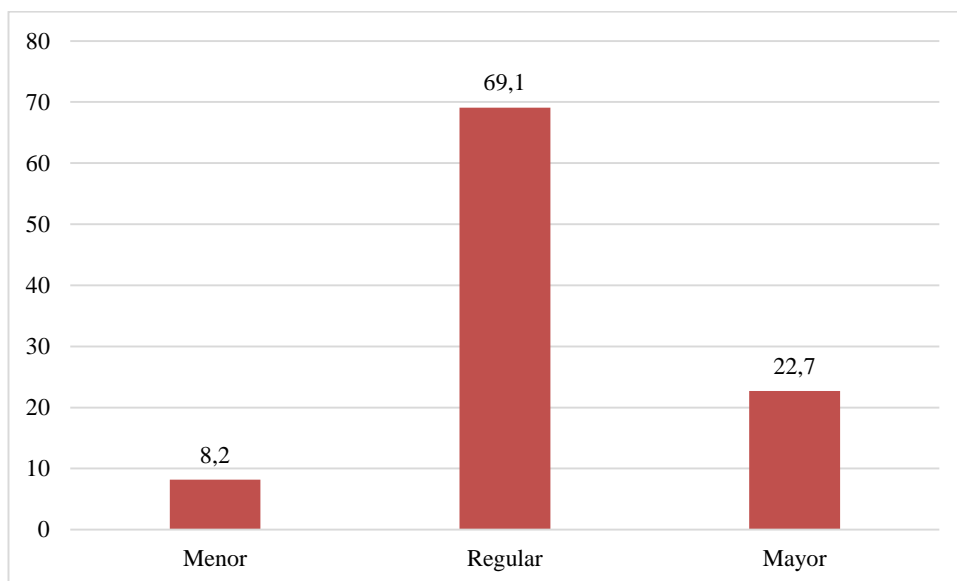
Indicador: Autoconfianza

Tabla 13

Autoconfianza

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	9	8,2	8,2
Regular	76	69,1	77,3
Mayor	25	22,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 7*Autoconfianza*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 13

Interpretación

Los datos de la tabla 13 y figura 7, revelan los resultados sobre el indicador: autoconfianza en las siguientes categorías: menor (8,2 %); regular (69,1 %) y mayor (22,7 %). En consecuencia, se nota que los funcionarios de la entidad pública desarrollan su autoconfianza de manera regular, con respecto a sus actividades laborales, aspecto que les permite cumplir sus funciones de forma eficiente.

Indicador: Innovación

Tabla 14

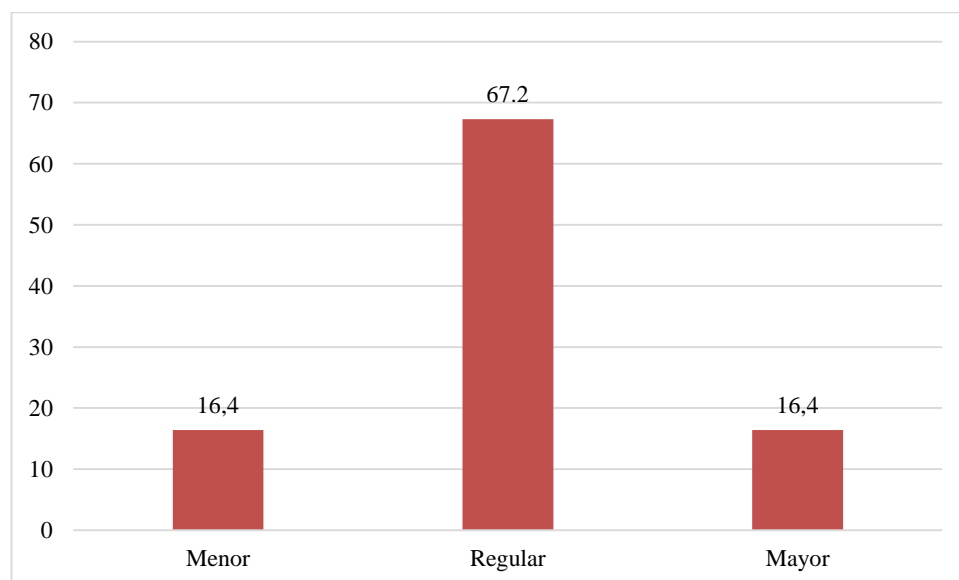
Innovación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	18	16,4	16,4
Regular	74	67,2	83,6
Mayor	18	16,4	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 8

Innovación



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 14

Interpretación

Los datos de la tabla 14 y figura 8 revelan los resultados del indicador: innovación en sus diferentes categorías: menor (16,4 %); regular (67,2 %) y mayor (16,4 %). En consecuencia, en su conjunto, los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades personales de innovación de forma regular, pero se hace necesario que innoven: métodos de trabajo, métodos de organización del trabajo, entre otros.

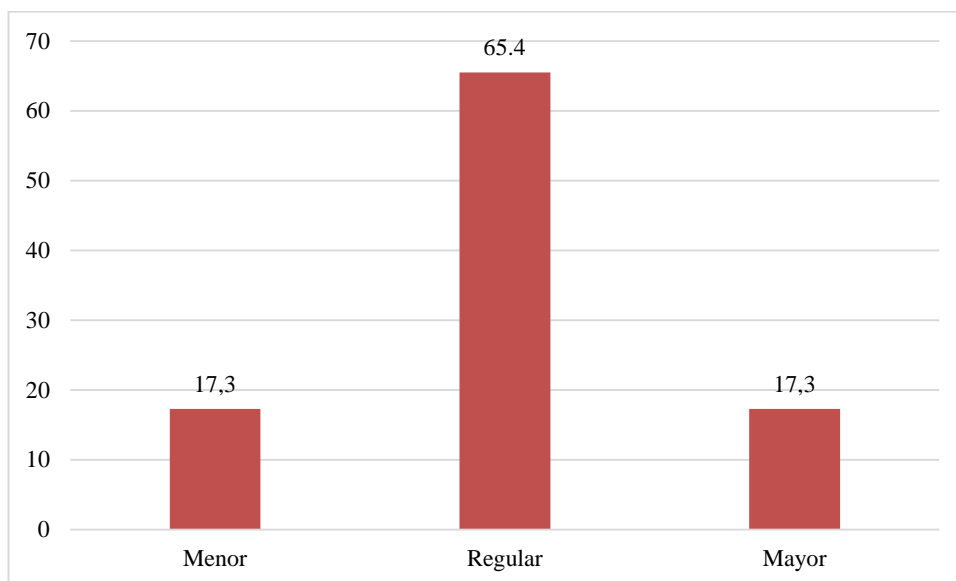
Indicador: Emprendimiento

Tabla 15

Emprendimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	17,3	17,3
Regular	72	65,4	82,7
Mayor	19	17,3	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 9*Emprendimiento*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 15

Interpretación

Los datos de la tabla 15 y figura 9, revelan sobre el indicador: emprendimiento en las siguientes categorías: menor (17,3 %); regular (65,4 %) y mayor (17,3 %). Entonces, en su gran parte, los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades personales de emprendimiento de forma regular, por ejemplo, cuando emprenden proyectos personales.

Indicador: Autogestión

Tabla 16

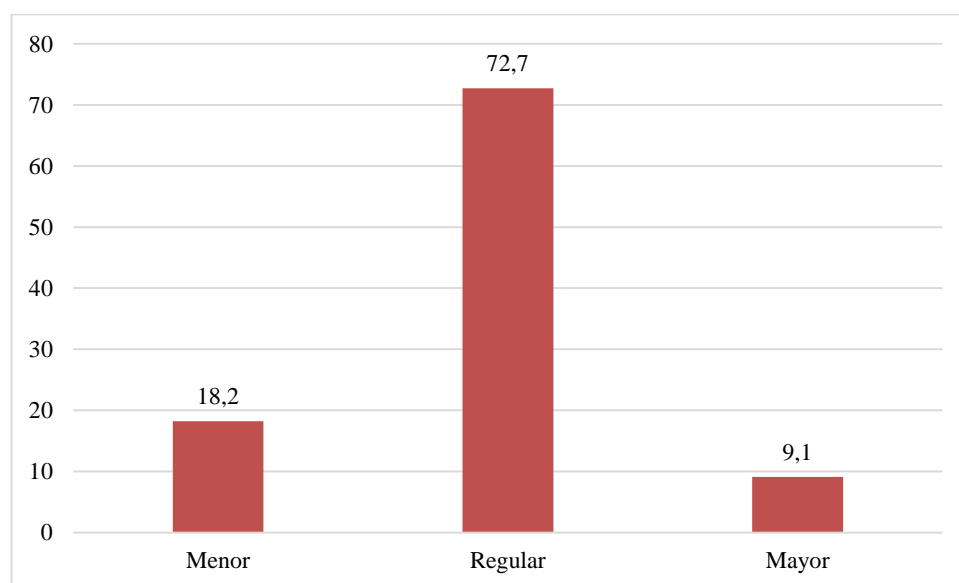
Autogestión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	20	18,2	18,2
Regular	80	72,7	90,9
Mayor	10	9,1	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 10

Autogestión



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 16

Interpretación

Los datos de la tabla 16 y figura 10, revelan los resultados sobre el indicador: autogestión en las siguientes categorías: menor (18,2 %); regular (72,7 %) y mayor (9,1 %). Por tanto, en su mayoría, los funcionarios de la entidad pública demuestran sus habilidades personales de autogestión de forma regular; en otras palabras, los funcionarios demuestran capacidad de gestionar su propio trabajo y el propio tiempo, e incluye, por ejemplo, habilidades de autoorganización, autodirección, entre otros.

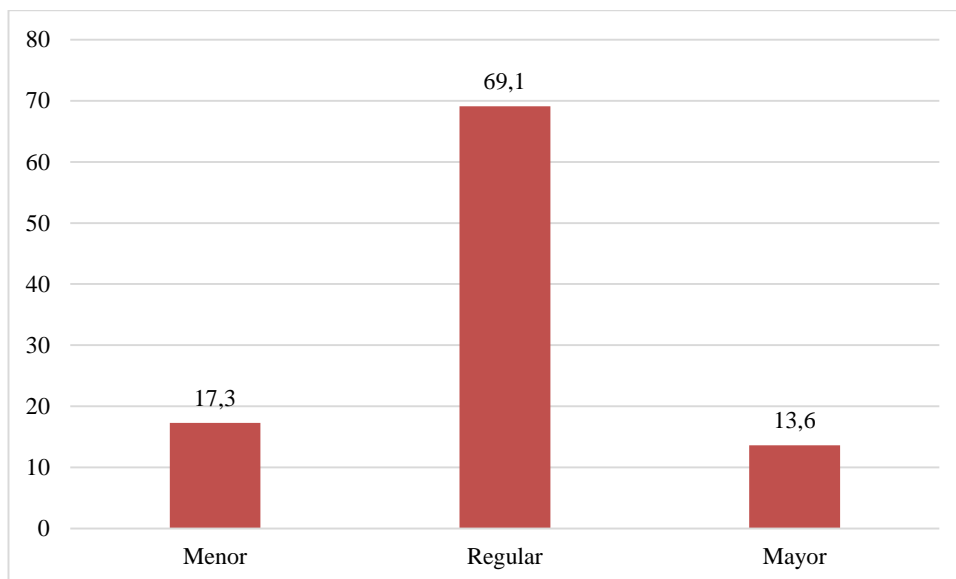
Indicador: Análisis

Tabla 17

Análisis

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	19	17,3	17,3
Regular	76	69,1	86,4
Mayor	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 11*Análisis*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 17

Interpretación

Los datos de la tabla 17 y figura 11 hacen conocer los resultados del indicador: análisis en las siguientes categorías: menor (17,3 %); regular (69,1 %) y mayor (13,6 %). Por tanto, en su conjunto de los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades de análisis de manera regular o moderada, lo que coadyuva a desarrollar un buen procesamiento de información, pero de manera crítica, así como dar solución a los problemas y tomar decisiones.

Dimensión: Habilidades interpersonales

Tabla 18

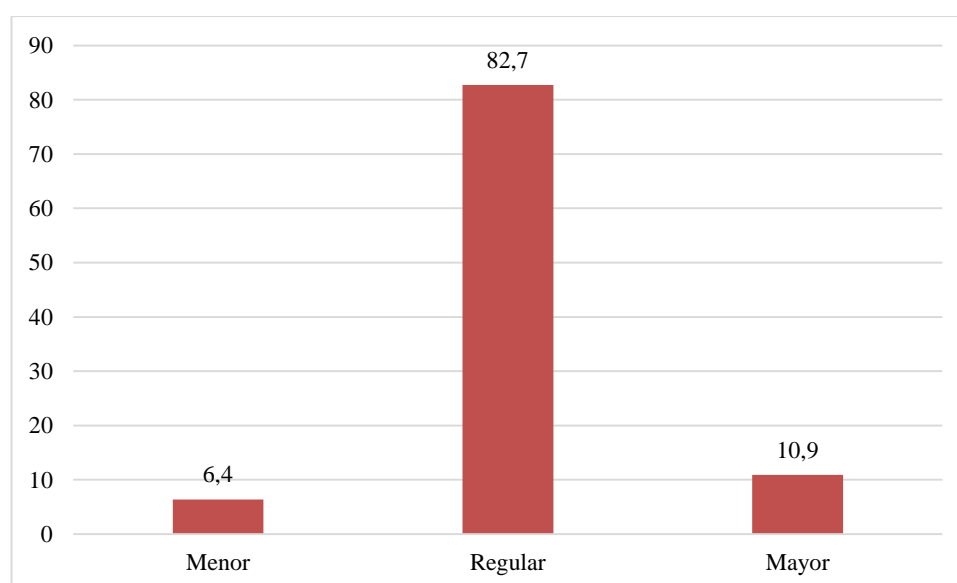
Habilidades interpersonales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	7	6,4	6,4
Regular	91	82,7	89,1
Mayor	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 12

Habilidades interpersonales



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 18

Interpretación

Los datos de la tabla 17 y figura 12, revelan que los funcionarios públicos demuestran habilidades interpersonales en las siguientes categorías: menor (6,4 %); regular (82,7 %) y mayor (10,9 %). En consecuencia, se determina que en su gran parte de los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades interpersonales de forma regular, que permite desarrollar un buen trabajo en equipo que contribuye al logro de los objetivos institucionales.

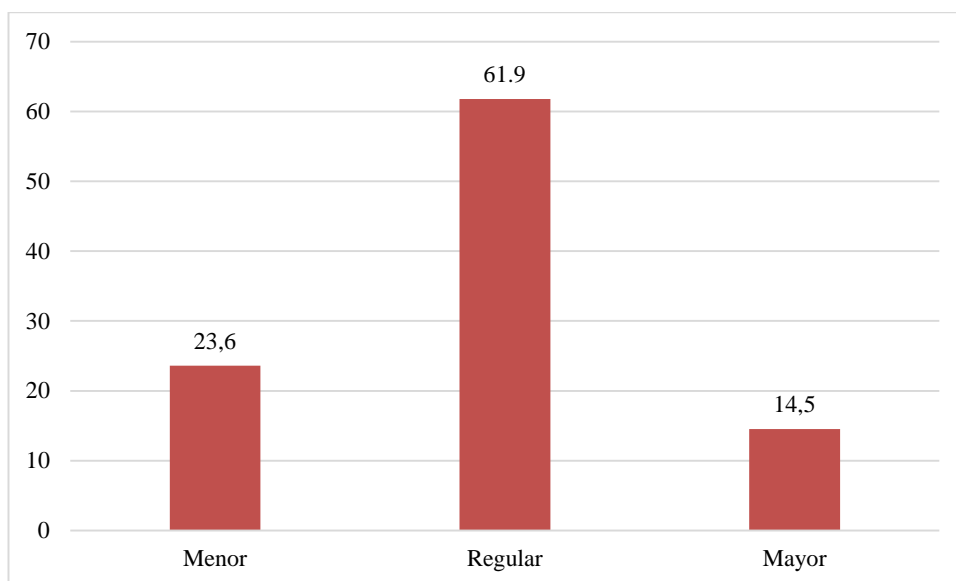
Indicador: Pensamiento creativo

Tabla 19

Pensamiento creativo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	26	23,6	23,6
Regular	68	61,9	85,5
Mayor	16	14,5	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 13*Pensamiento creativo*

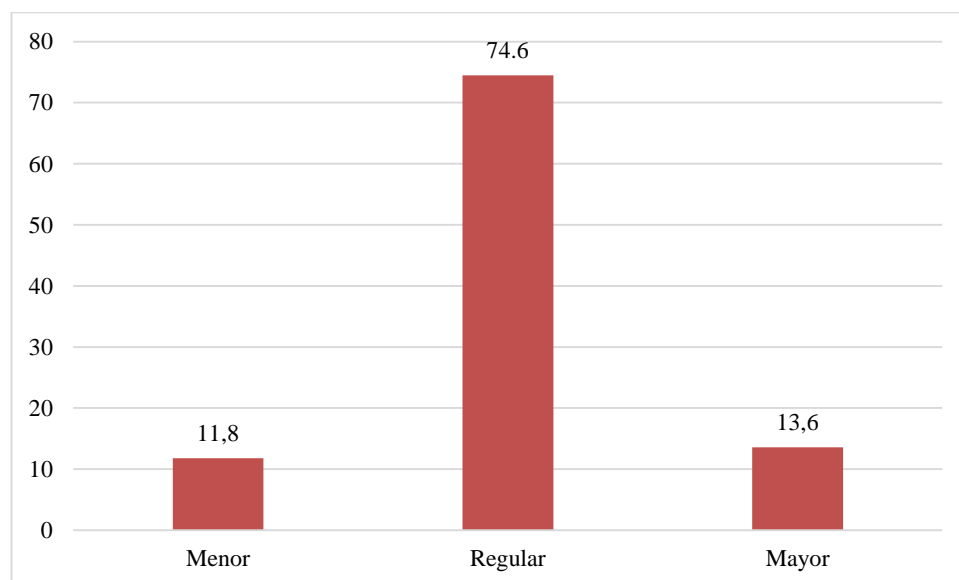
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 19

Interpretación

Los datos de la tabla 19 y figura 13, revelan los resultados del indicador: pensamiento creativo en las siguientes categorías: menor (23,6 %); regular (61,9 %) y mayor (14,5 %). Entonces, se deduce que la mayoría, de los funcionarios de la entidad pública desarrollan su pensamiento creativo de forma regular, que permite solucionar los problemas o el desarrollo de nuevas ideas y conceptos.

Indicador: Trabajo en equipo**Tabla 20***Trabajo en equipo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	11,8	11,8
Regular	82	74,6	86,4
Mayor	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI**Figura 14***Trabajo en equipo**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 20

Interpretación

Los datos de la tabla 20 y figura 14, revelan los resultados del indicador: trabajo en equipo en las siguientes categorías: menor (11,8 %); regular (74,6 %) y mayor (13,6 %). Por tanto, se nota que en su gran parte los funcionarios de la entidad pública promueven el trabajo en equipo de forma regular, que coadyuvará, en alguna medida, que se trabaje de manera articulada, para el logro de los objetivos institucionales.

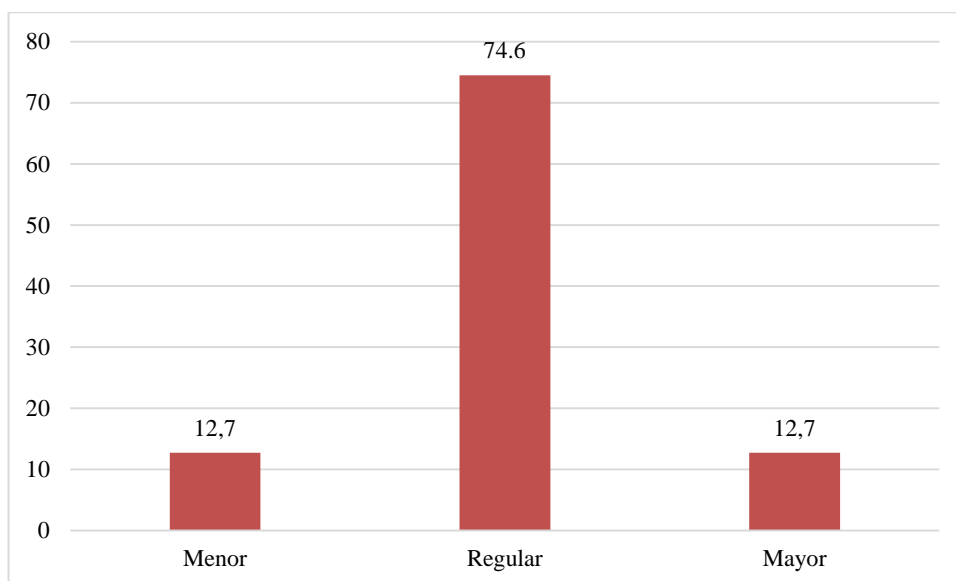
Indicador: reconocimiento

Tabla 21

Reconocimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	14	12,7	12,7
Regular	82	74,6	87,3
Mayor	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 15*Habilidad de reconocimiento*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 21

Interpretación

Los datos de la tabla 21 y figura 15, revelan los resultados del indicador: reconocimiento en las siguientes categorías: menor (12,7 %); regular (74,6 %) y mayor (12,7 %). Entonces, falta mejorar en la entidad el reconocimiento a los colaboradores que implica dar el agradecimiento público, visible, entre otros.

Indicador: habilidad de liderazgo

Tabla 22

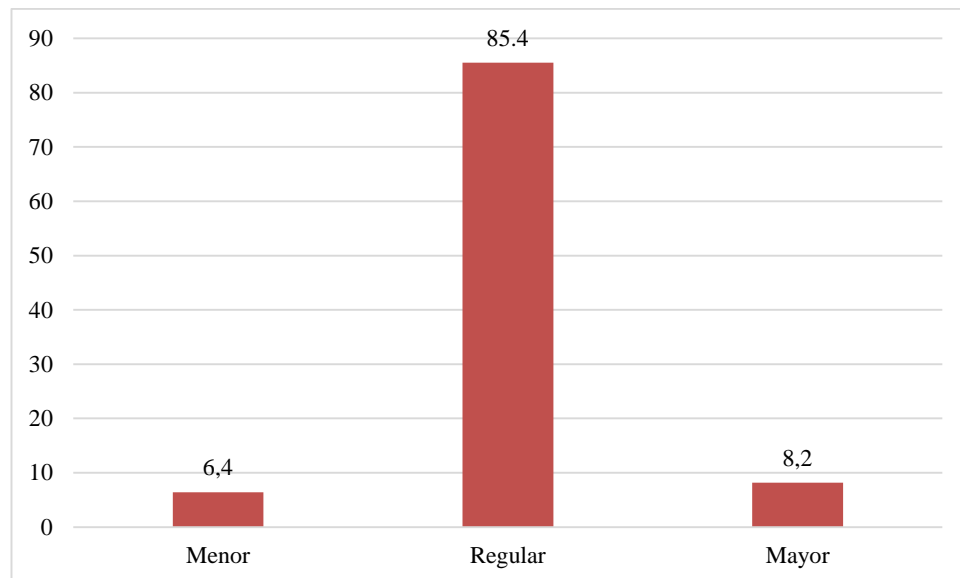
Habilidad de liderazgo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	7	6,4	6,4
Regular	94	85,4	91,8
Mayor	9	8,2	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 16

Habilidad de liderazgo



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 22

Interpretación

Los datos de la tabla 22 y figura 17, revelan los resultados del indicador: liderazgo en las siguientes categorías: menor (6,4 %); regular (85,4 %) y mayor (8,2%). Por tanto, es fundamental que los funcionarios ejerzan un buen liderazgo para lograr la eficiencia de los procesos misionales, procesos de soporte y procesos operativos.

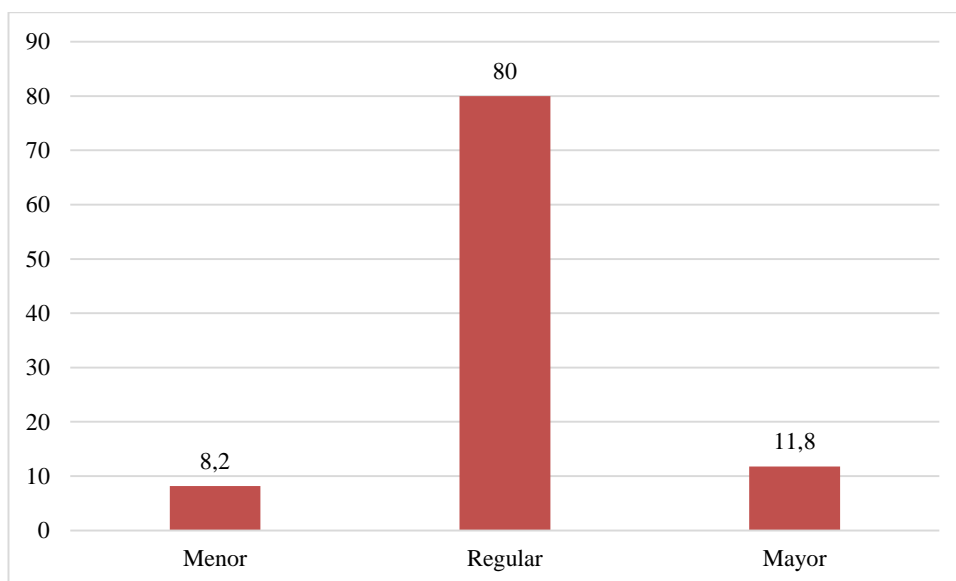
Indicador: Toma de decisiones

Tabla 23

Toma de decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	9	8,2	8,2
Regular	88	80,0	88,2
Mayor	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 17*Toma de decisiones*

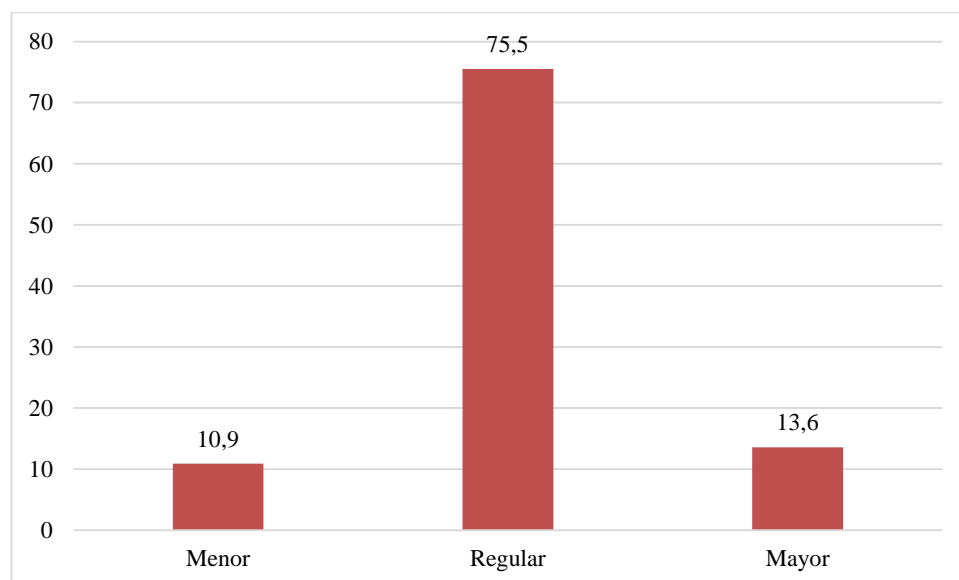
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 23

Interpretación

Los datos de la tabla 23 y figura 18, revelan los resultados del indicador: toma de decisiones en las siguientes categorías: menor (8,2 %); regular (80,0 %) y mayor (11,8 %). En consecuencia, parte de los funcionarios toman decisiones adecuadas que coadyuvan a la eficiencia de la gestión pública.

Indicador: Manejo de conflictos**Tabla 24***Manejo de conflictos*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	12	10,9	10,9
Regular	83	75,5	86,4
Mayor	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI**Figura 18***Manejo de conflictos**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 24

Interpretación

Los datos de la tabla 24 y figura 19 revelan los resultados del indicador: manejo de conflictos en las siguientes categorías: menor (10,9 %); regular (75,5 %) y mayor (13,6 %). En consecuencia, se nota que, parte de los funcionarios de la entidad pública, saben manejar conflictos que aseguran un buen clima laboral.

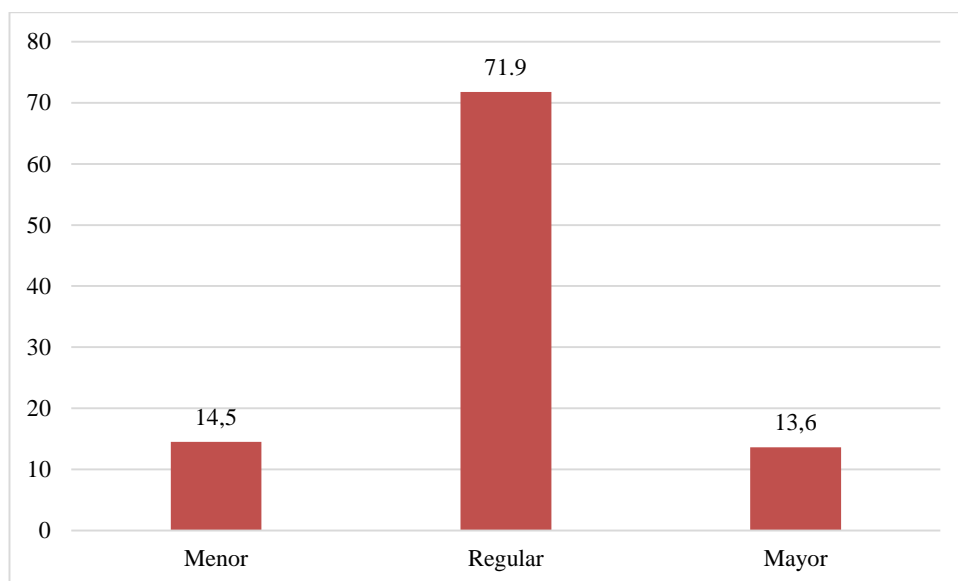
Indicador: Comunicación

Tabla 25

Comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	16	14,5	14,5
Regular	79	71,9	86,4
Mayor	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 19*Comunicación*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 25

Interpretación

Los datos de la tabla 25 y figura 20 hacen conocer los resultados del indicador: comunicación en las siguientes categorías: menor (14,5 %); regular (71,9 %) y mayor (13,6 %). Por consiguiente, se determina que en su conjunto los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades personales de comunicación que implica la práctica de la comunicación horizontal, y comunicación descendente, entre otros.

Indicador: Respeto

Tabla 26

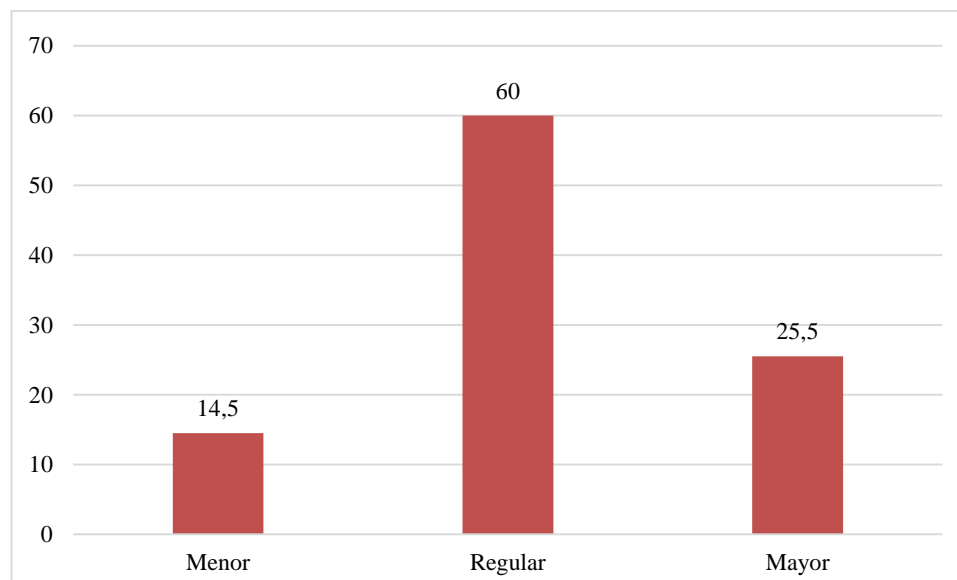
Respeto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	16	14,5	14,5
Regular	66	60,0	74,5
Mayor	28	25,5	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 20

Respeto



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 26

Interpretación

La información recabada de la tabla 26 y figura 21 del indicador: respeto en las siguientes categorías: menor (14,5 %); regular (60,0 %) y mayor (25,5%). Por consiguiente, en su gran parte los funcionarios de la entidad pública demuestran habilidades personales como: el respeto con relación a sus compañeros, así como el respeto al cumplimiento de las normas, a la entidad, entre otros.

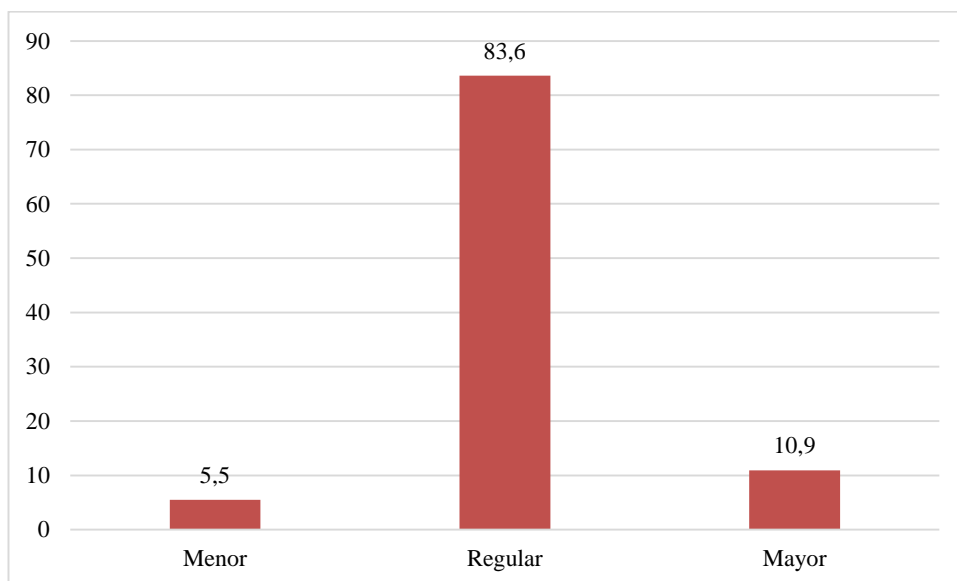
Dimensión: Habilidades situacionales

Tabla 27

Habilidades situacionales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	6	5,5	5,5
Regular	92	83,6	89,1
Mayor	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 21*Habilidades situacionales*

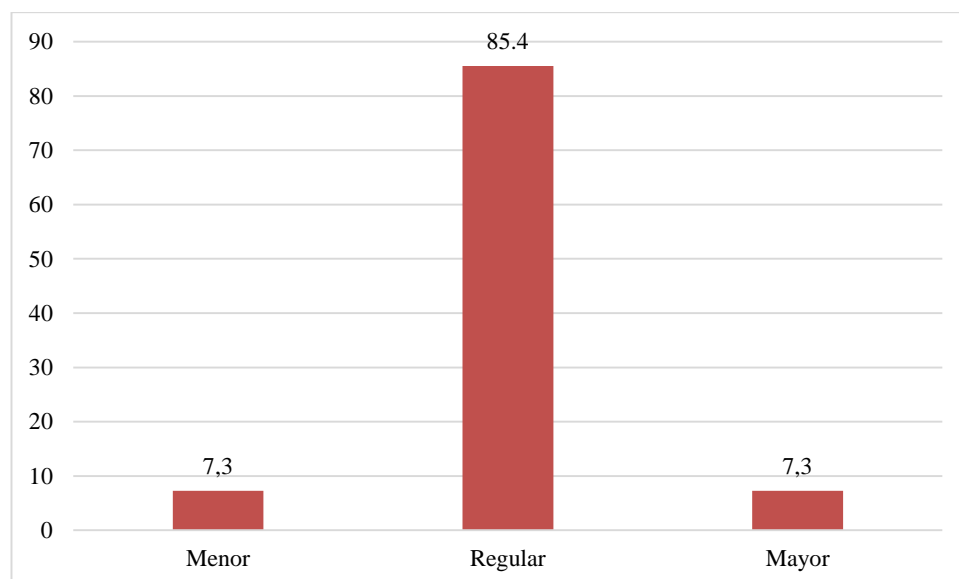
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 27

Interpretación

Los datos de la tabla 27 figura 22 revelan que los funcionarios públicos demuestran las habilidades situacionales en las siguientes categorías: menor (5,5 %); regular (83,6%) y mayor (10,9 %). Por consiguiente, se determina que los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades situacionales, que permiten que los colaboradores demuestren un buen desempeño laboral.

Indicador: Empatía**Tabla 28***Empatía*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	8	7,3	7,3
Regular	94	85,4	92,7
Mayor	8	7,3	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI**Figura 22***Empatía**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 28

Interpretación

La información recabada en la tabla 28 figura 23 revela datos del indicador: empatía en las siguientes categorías: menor (7,3 %); regular (85,4 %) y mayor (7,3 %). Entonces, es palmario que los funcionarios de la entidad pública demuestran empatía con relación a sus compañeros, que implica la intención de comprender los sentimientos y emociones del otro.

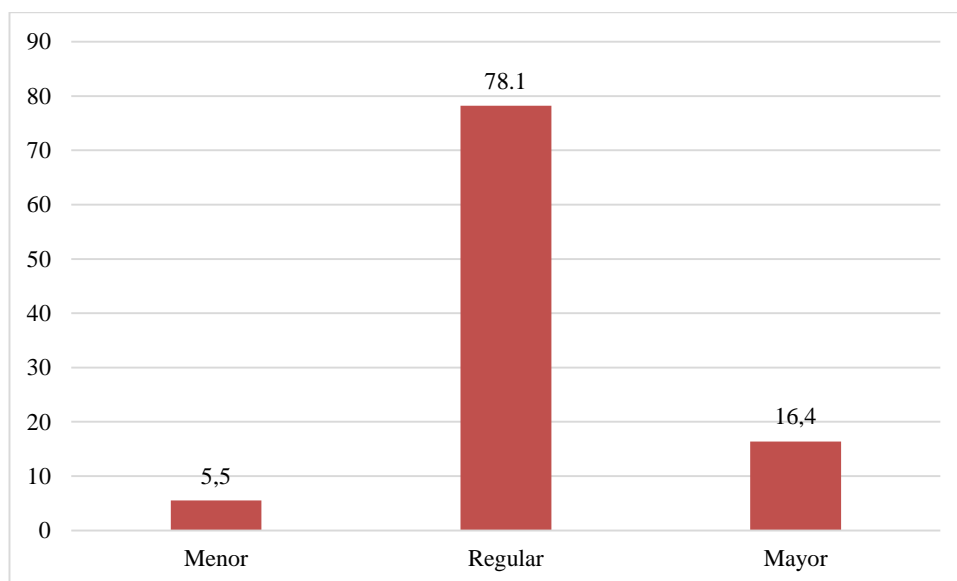
Indicador: Gestión del tiempo

Tabla 29

Gestión del tiempo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	6	5.5	5.5
Regular	86	78.1	83.6
Mayor	18	16.4	100.0
Total	110	100.0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 23*Gestión del tiempo*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 29

Interpretación

Los datos de la tabla 29 y figura 24 revelan la información del indicador: gestión del tiempo en las siguientes categorías: menor (5,5 %); regular (78,1 %) y mayor (16,4%). En consecuencia, es visible que en su conjunto los funcionarios de la entidad pública desarrollan sus habilidades situacionales: gestión del tiempo que incluye la programación y distribución del tiempo para la consecución de los objetivos.

Indicador: Adaptabilidad

Tabla 30

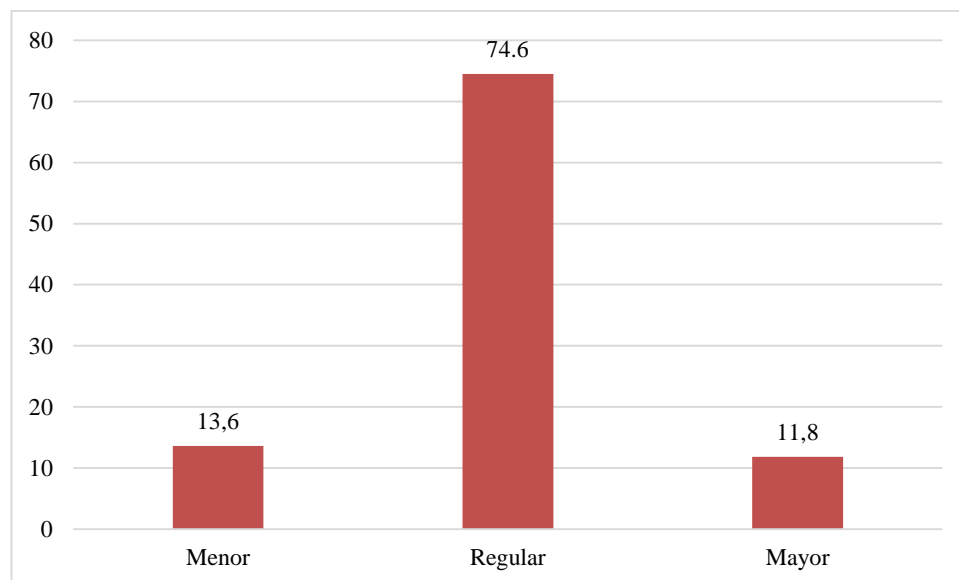
Adaptabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	15	13,6	13,6
Regular	82	74,6	88,2
Mayor	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 24

Adaptabilidad



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 30

Interpretación

Los datos de la tabla 30 y figura 25 revelan los resultados del indicador: adaptabilidad en las siguientes categorías: menor (13,6 %); regular (74,6 %) y mayor (11,8 %). Entonces, se determina que los funcionarios de la entidad pública se adaptan de manera regular ante cualquier cambio que pudiera suceder.

Indicador: Aprendizaje

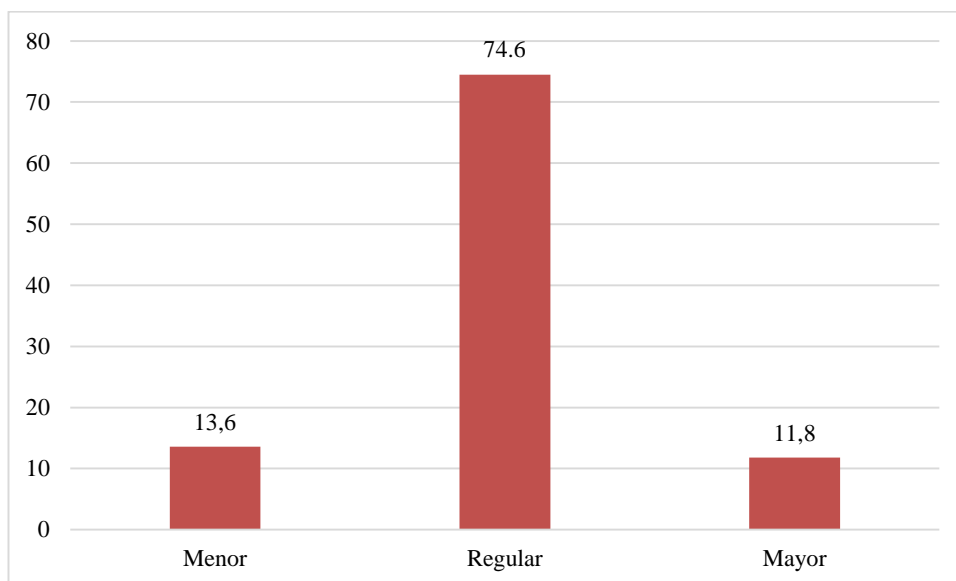
Tabla 31

Aprendizaje

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	15	13,6	13,6
Regular	82	74,6	88,2
Mayor	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 25
Aprendizaje



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 31

Interpretación

La información recabada en la tabla 31 y figura 26 revela sobre el indicador: aprendizaje en las siguientes categorías: menor (13,6 %); regular (74,6 %) y mayor (11,8 %). En consecuencia, es visible que los funcionarios la entidad pública tienen la predisposición por aprender para contar con suficientes competencias de gestión pública.

Indicador: Resolución de problemas

Tabla 32

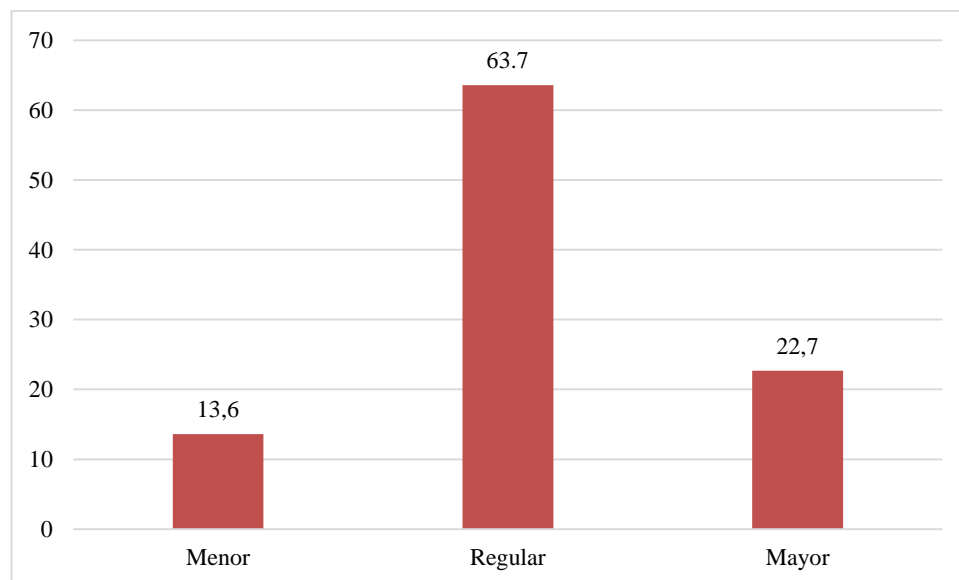
Resolución de problemas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	15	13,6	13,6
Regular	70	63,7	77,3
Mayor	25	22,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 26

Resolución de problemas



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 32

Interpretación

La tabla revela información sobre el indicador: la resolución de problemas en las siguientes categorías: menor (13,6 %); regular (63,7 %) y mayor (22,7 %). En consecuencia, es notorio que los funcionarios de la entidad saben resolver problemas que permite desarrollar un trabajo eficaz, así como la convivencia laboral; sin embargo, es necesario que se desarrolle programas de capacitación al respecto.

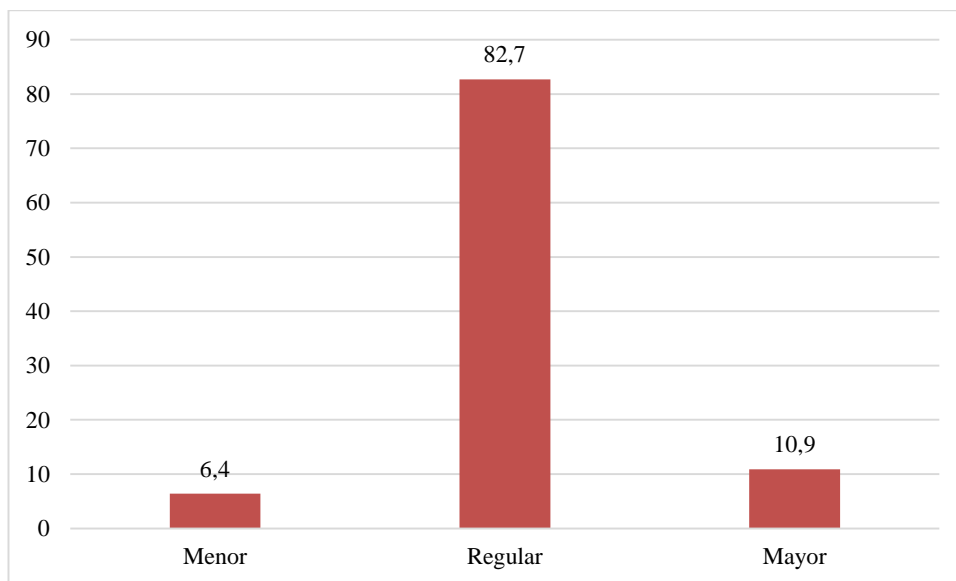
Indicador: Eficacia

Tabla 33

Eficacia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	7	6,4	6,4
Regular	91	82,7	89,1
Mayor	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 27*Eficacia*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 33

Interpretación

La información recabada en la tabla presenta los resultados del indicador: eficacia en las siguientes categorías: menor (6,4 %); regular (82,7 %) y mayor (10,9%). Por consiguiente, se determina que la mayoría de los funcionarios públicos son eficaces al desarrollar su labor, es decir, conseguir con éxito o generar resultados deseados en el entorno laboral.

Indicador: Autoridad

Tabla 34

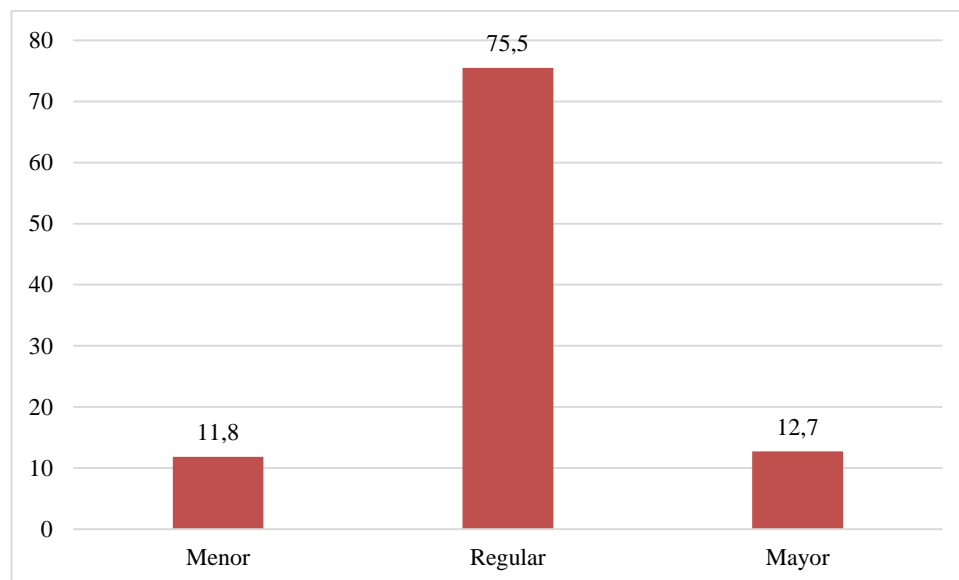
Autoridad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	11,8	11,8
Regular	83	75,5	87,3
Mayor	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 28

Autoridad



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 34

Interpretación

Los datos de la tabla revelan información sobre el indicador: autoridad en las siguientes categorías: menor (11,8 %); regular (75,5 %) y mayor (12,7 %). Por consiguiente, se determina que en su conjunto de los funcionarios de la entidad pública demuestran autoridad entre los grupos de interés interno a nivel laboral.

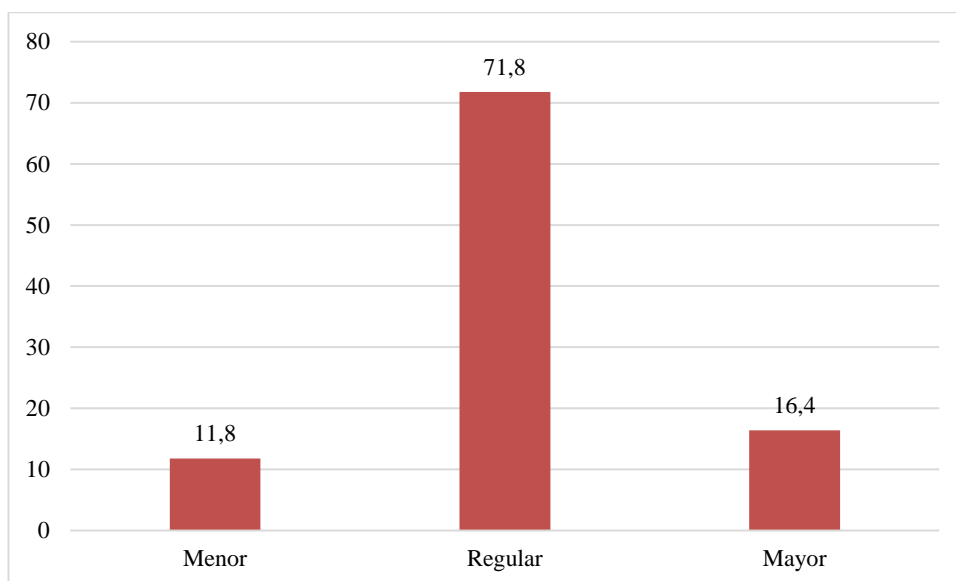
Indicador: Negociación

Tabla 35

Negociación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	11,8	11,8
Regular	79	71,8	83,6
Mayor	18	16,4	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 29*Negociación*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 35

Interpretación

La información que presenta la tabla sobre el indicador: negociación en las siguientes categorías: menor (11,8 %); regular (71,8 %) y mayor (16,4 %). Entonces, se determina que los funcionarios de la entidad pública saben negociar en el entorno laboral en función de los objetivos de la investigación, situación que permite que la gestión institucional sea adecuada.

Indicador: Cooperación

Tabla 36

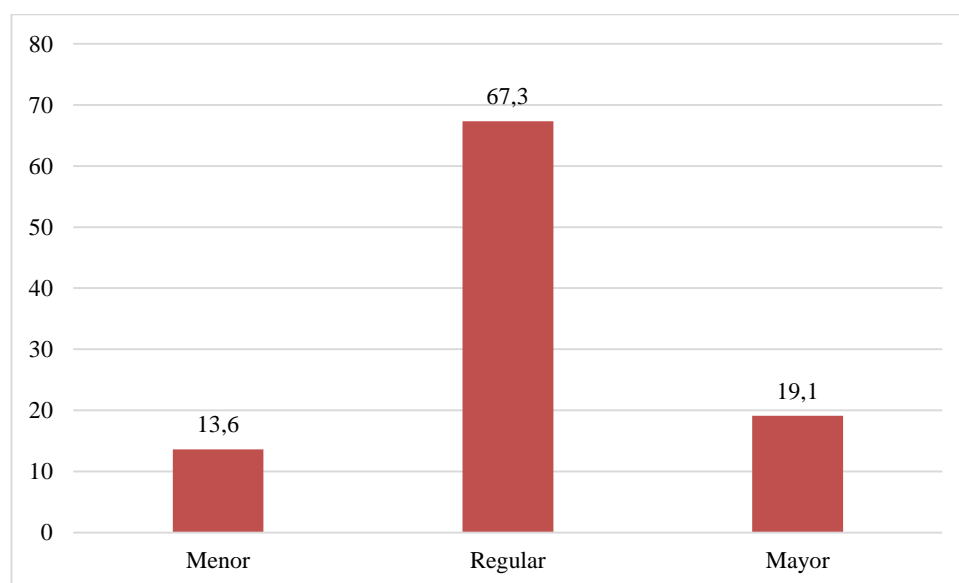
Cooperación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	15	13,6	13,6
Regular	74	67,3	80,9
Mayor	21	19,1	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 30

Cooperación



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 36

Interpretación

La información recabada en la tabla presenta los datos sobre el indicador: cooperación en las siguientes categorías: menor (13,6 %); regular (67,3 %) y mayor (19,1 %). Entonces, es visible que la mayoría de los funcionarios de la entidad pública desarrollan buenas prácticas de cooperación entre los grupos de trabajo en la organización.

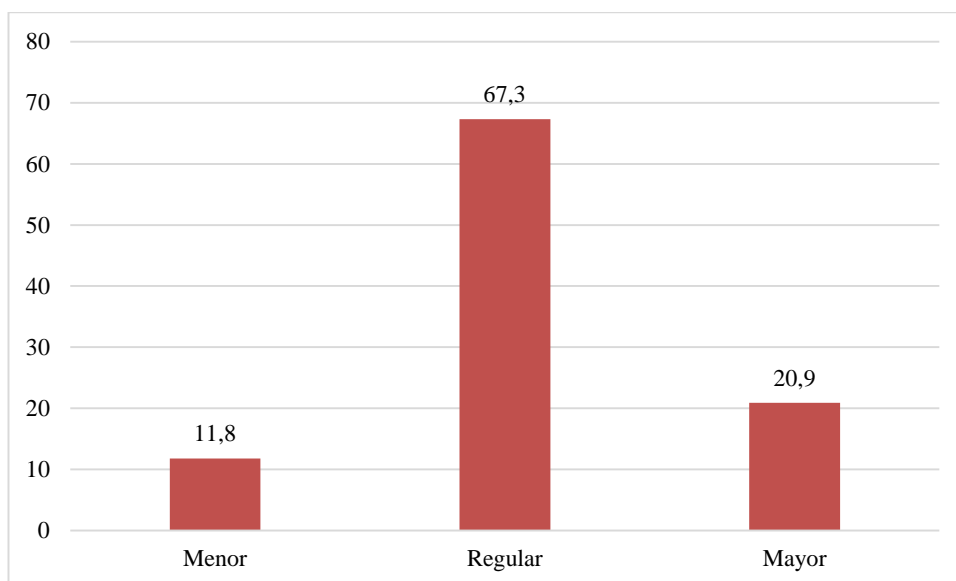
Indicador: Planificación

Tabla 37

Planificación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	13	11,8	11,8
Regular	74	67,3	79,1
Mayor	23	20,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 31*Planificación*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 37

Interpretación

Los datos de la tabla revelan los resultados sobre la planificación en las siguientes categorías: menor (11,8 %); regular (67,3 %) y mayor (20,9 %). En consecuencia, en su gran parte los funcionarios de la entidad pública desarrollan una planificación regular que implica la programación de actividades basado en cumplimiento de normas para el logro de las metas institucionales.

Indicador: Establecimiento de metas

Tabla 38

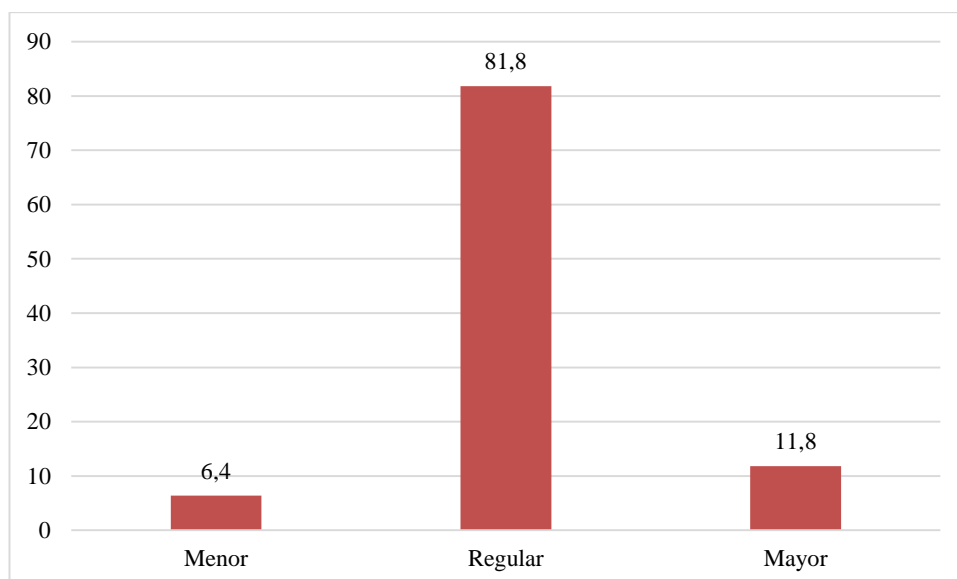
Establecimiento de metas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	7	6,4	6,4
Regular	90	81,8	88,2
Mayor	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VI

Figura 32

Establecimiento de metas



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 38

Interpretación

Los datos de la tabla revelan que los funcionarios públicos demuestran establecimiento de metas en las siguientes categorías: menor (6,4 %); regular (81,8%) y mayor (11,8 %). Por consiguiente, es evidente que en su conjunto de los funcionarios establecen metas de forma regular o moderada, pero que en alguna medida coadyuvan a mejorar el desarrollo de los procesos: misionales, operativos, entre otros.

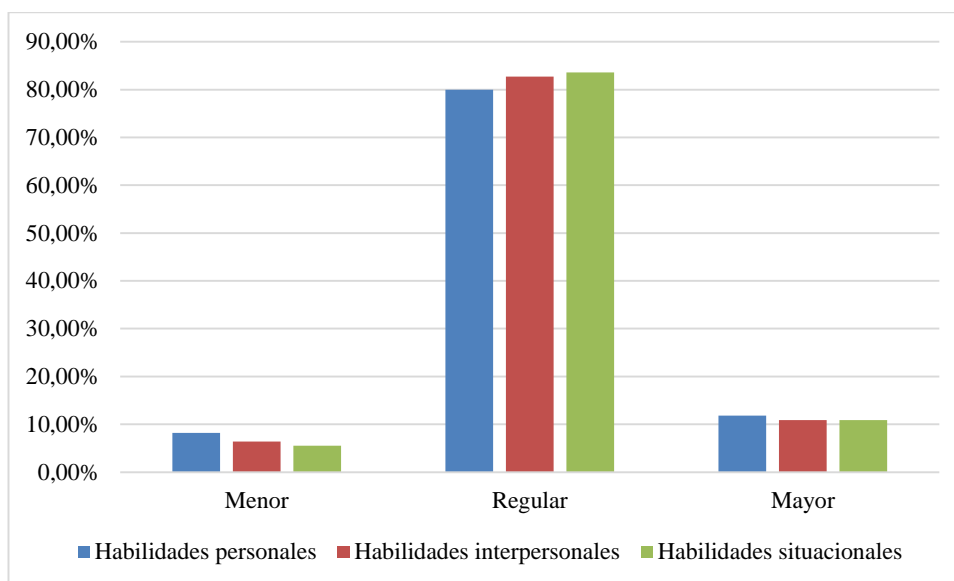
4.1.1.1 Análisis por dimensiones de las habilidades blandas

Tabla 39

Análisis por dimensiones de las habilidades blandas

Dimensiones	Menor	Regular	Mayor	Total
Habilidades personales	8,2 %	80,0 %	11,8 %	100 %
Habilidades interpersonales	6,4 %	82,7 %	10,9 %	100 %
Habilidades situacionales	5,5 %	83,6 %	10,9 %	100 %

Nota. Tomado de la aplicación del cuestionario de la variable dependiente

Figura 33*Análisis por dimensiones de las habilidades blandas*

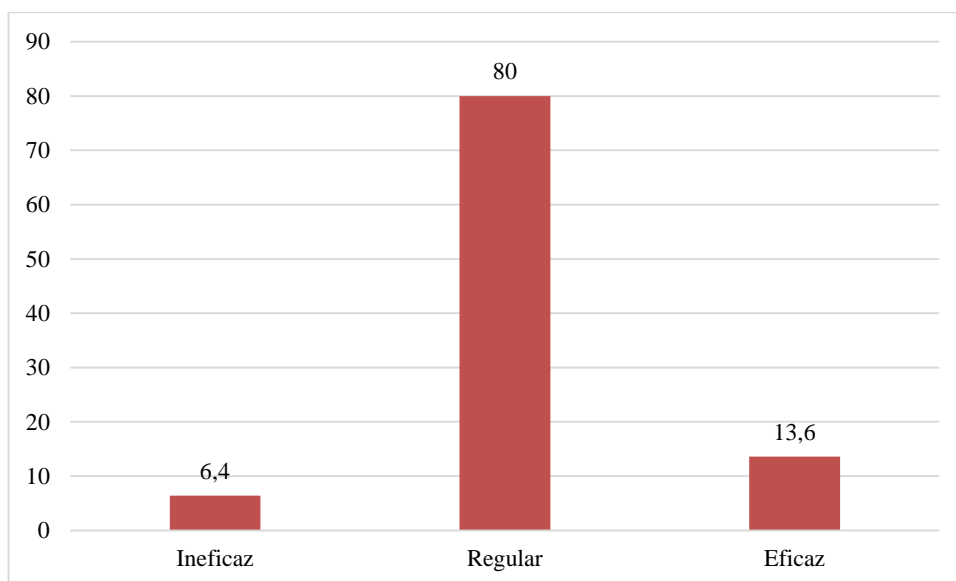
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 39

4.1.2 Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 40*Desempeño laboral*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	88	80,0	86,4
Eficaz	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 34*Desempeño laboral*

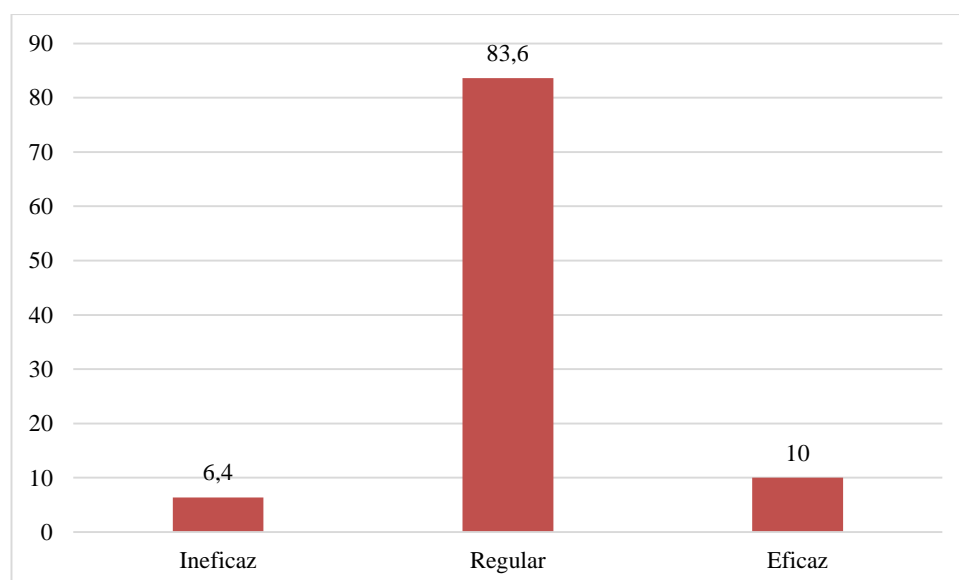
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 40

Interpretación

Los datos de la tabla 40 revelan que el desempeño laboral presenta los resultados en las siguientes categorías: ineficaz (6,4 %); regular (80,0 %) y eficaz (13,6 %). En consecuencia, se determina que el desempeño laboral del personal de la entidad pública se desarrolla de manera regular o moderada, sobre todo en el desempeño de tareas y el desempeño contextual.

Dimensión: Desempeño de tareas**Tabla 41***Desempeño de tareas*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	92	83,6	90,0
Eficaz	11	10,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD**Figura 35***Desempeño de tareas**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 41

Interpretación

Los datos de la tabla 41 revelan la información de la dimensión: desempeño de tareas presenta los resultados en las siguientes categorías: ineficaz (6,4 %); regular (83,6 %) y eficaz (10,0 %). En consecuencia, es visible que el desempeño de tareas del personal se presenta de forma regular, es decir, por ejemplo, tienen en cuenta los resultados que necesitaba conseguir con el trabajo o labor.

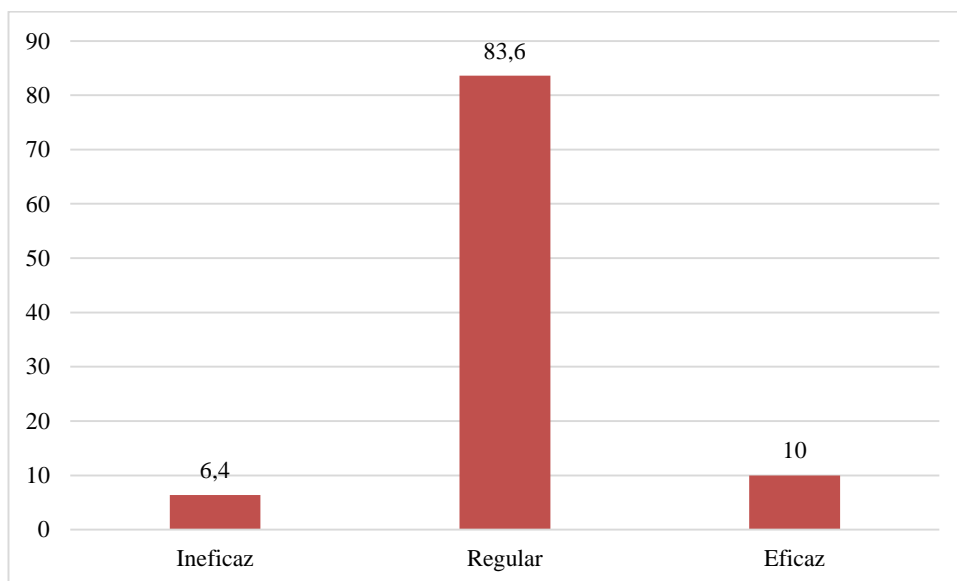
Indicador: Competencia en la tarea

Tabla 42

Competencia en la tarea

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	92	83,6	90,0
Eficaz	11	10,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 36*Competencia en la tarea*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 42

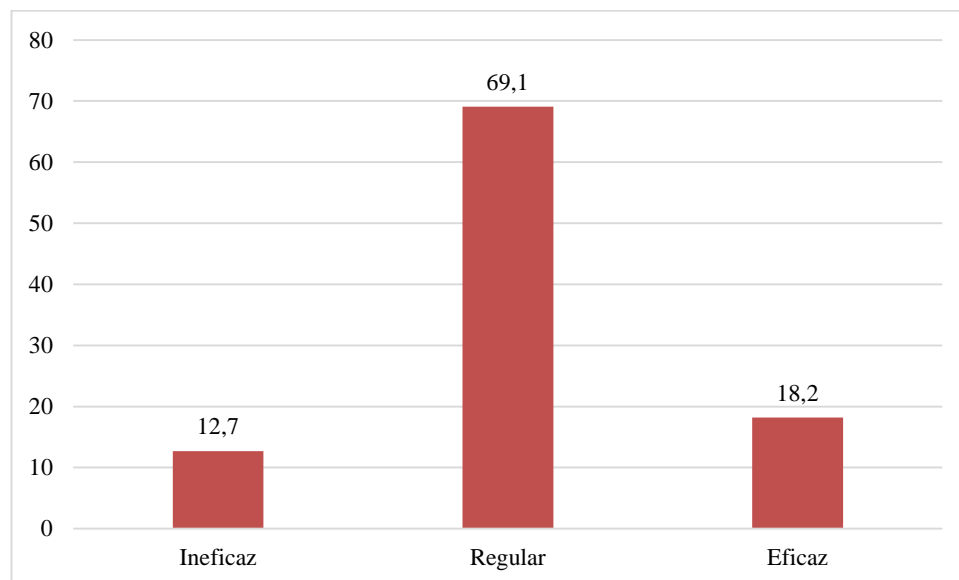
Interpretación

Los resultados de tabla 42 y figura 37 muestran la información del indicador: competencia en la tarea, en sus diferentes categorías: ineficaz (6,4 %), regular (83,6 %) y eficaz (10,0 %). En consecuencia, es notorio que en su gran parte de los colaboradores demuestran competencias en la tarea de manera regular, en otras palabras, poseen conocimiento y habilidades para desarrollar su labor en su centro de trabajo.

Indicador: Productividad**Tabla 43***Productividad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	12,7	12,7
Regular	76	69,1	81,8
Eficaz	20	18,2	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 37*Productividad*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 43

Interpretación

La información recabada en la tabla 43 y figura 38 muestran los resultados del indicador: productividad en sus diferentes categorías: ineficaz (12,7 %), regular (69,1 %) y eficaz (18,2 %). En consecuencia, es notorio que en su conjunto del personal demuestra productividad de forma regular o moderada, lo que da a entender que gestionan el tiempo de forma adecuada.

Indicador: Calidad del trabajo

Tabla 44

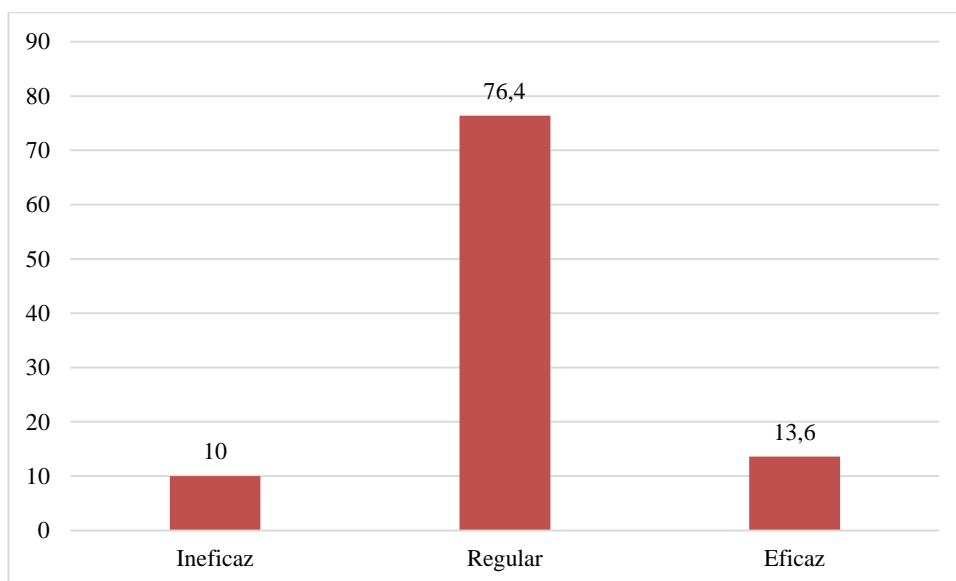
Calidad del trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	11	10,0	10,0
Regular	84	76,4	86,4
Eficaz	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 38

Calidad del trabajo



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 44

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 44 y figura 39 presentan los resultados del indicador: calidad del trabajo en sus diferentes categorías: ineficaz (10,0 %), regular (76,4 %) y eficaz (13,6 %). Por consiguiente, en su gran parte de los colaboradores demuestran calidad del trabajo, debido a que establecen prioridades para una actuación laboral eficaz.

Indicador: Volumen de trabajo

Tabla 45

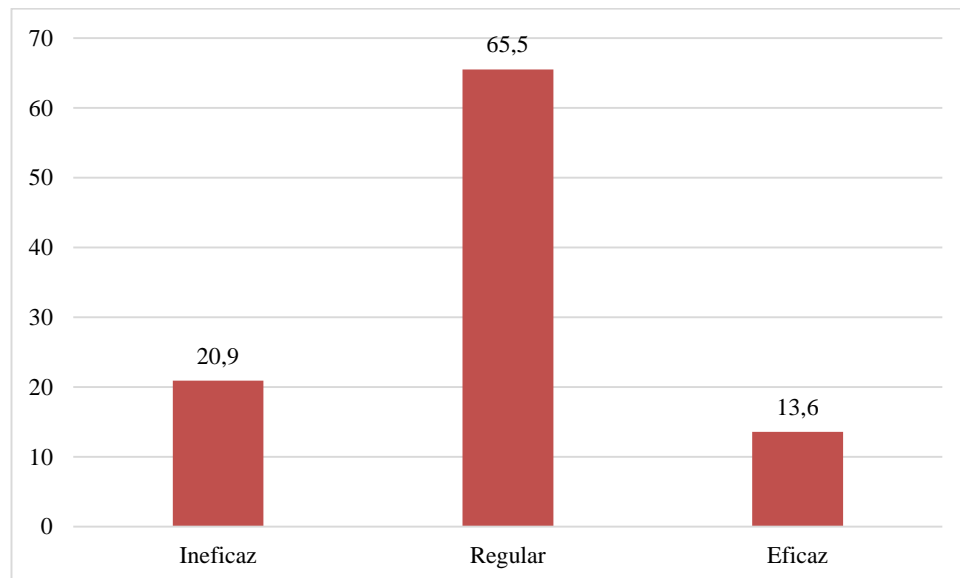
Volumen de trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	23	20,9	20,9
Regular	72	65,5	86,4
Eficaz	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 39

Volumen de trabajo



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 45

Interpretación

La información recabada en la tabla 45 y en la figura 40 revelan los resultados del indicador: volumen de trabajo, en sus diferentes categorías: ineficaz (20,9 %), regular (65,5 %) y eficaz (13,6 %). Entonces, se nota que la mayoría de los trabajadores demuestran la capacidad de realizar su trabajo superando las metas establecidas, lo que contribuye a que se logren los objetivos institucionales.

Indicador: Precisión

Tabla 46

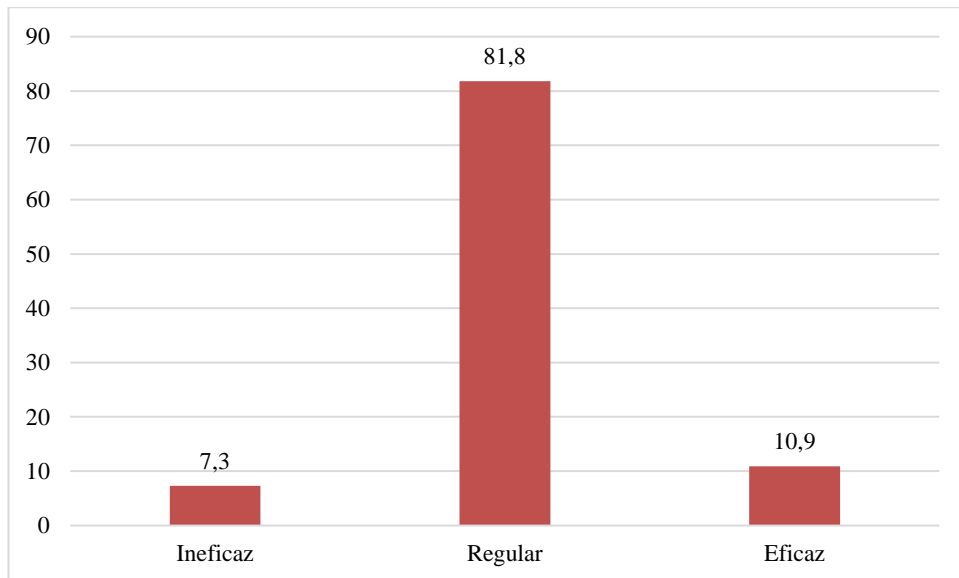
Precisión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	8	7,3	7,3
Regular	90	81,8	89,1
Eficaz	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 40

Precisión



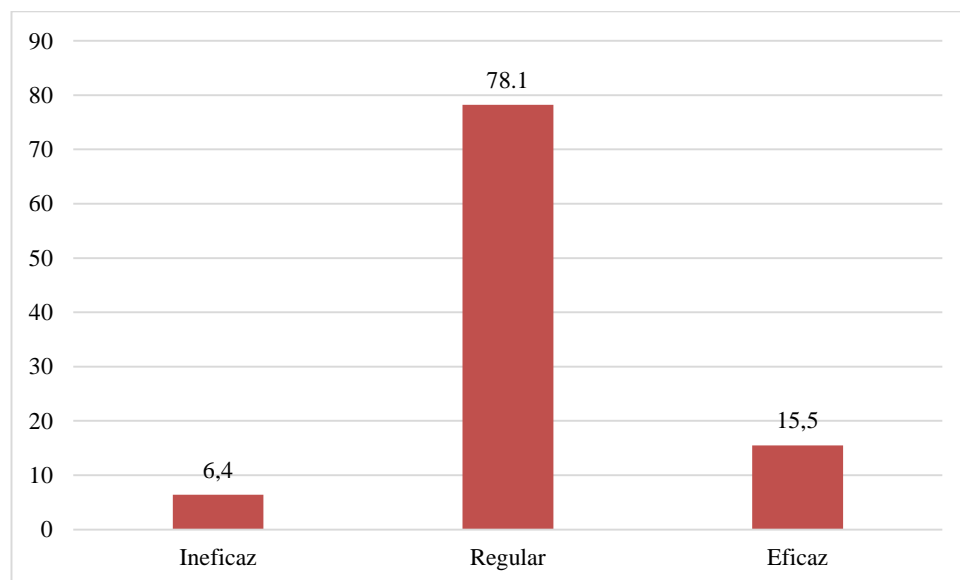
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 46

Interpretación

La información recabada en la tabla 46 y figura 41 muestran los resultados del indicador: precisión en sus diferentes categorías: ineficaz (7,3 %), regular (81,8 %) y eficaz (10,9 %). En consecuencia, es visible que los colaboradores, en parte, demuestran precisión en el desempeño de la tarea, en otras palabras, que generalmente son exactos en sus actividades para el desarrollo de sus procesos operativos.

Indicador: Planeación**Tabla 47***Planeación*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	86	78,1	84,5
Eficaz	17	15,5	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD**Figura 41***Planeación**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 47

Interpretación

La información recabada en la tabla 47 y figura 42 hacen notar los resultados del indicador planeación, en sus diferentes categorías: ineficaz (6,4 %), regular (78,1 %) y eficaz (15,5 %). En consecuencia, es palmario que en su gran parte del personal desarrolla una planeación de forma regular o moderada, es decir, que programan sus tareas de forma anticipada para coadyuvar, oportunamente, con la misión institucional.

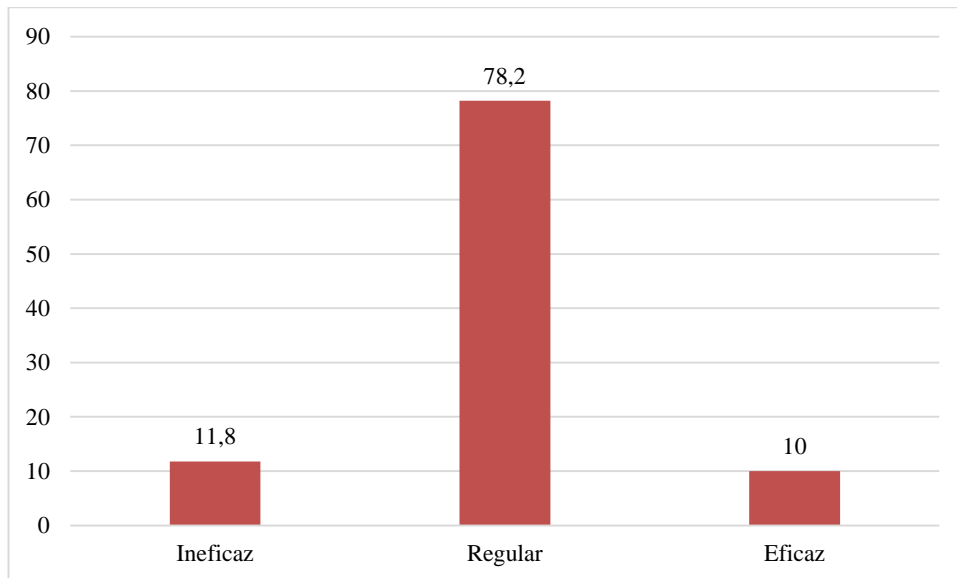
Indicador: Manejo del tiempo

Tabla 48

Manejo del tiempo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	13	11,8	11,8
Regular	86	78,2	90,0
Eficaz	11	10,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 42*Manejo del tiempo*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 48

Interpretación

La información que presenta la tabla 48 y la figura 43, sobre el indicador: manejo del tiempo muestra sus resultados en sus diferentes categorías: ineficaz (11,8 %), regular (78,2 %) y eficaz (10,0 %). En consecuencia, en su gran parte de los funcionarios demuestran un buen manejo del tiempo, es decir, distribuyen cada tarea de forma dosificada para ser más productivo.

Indicador: Administración de recursos

Tabla 49

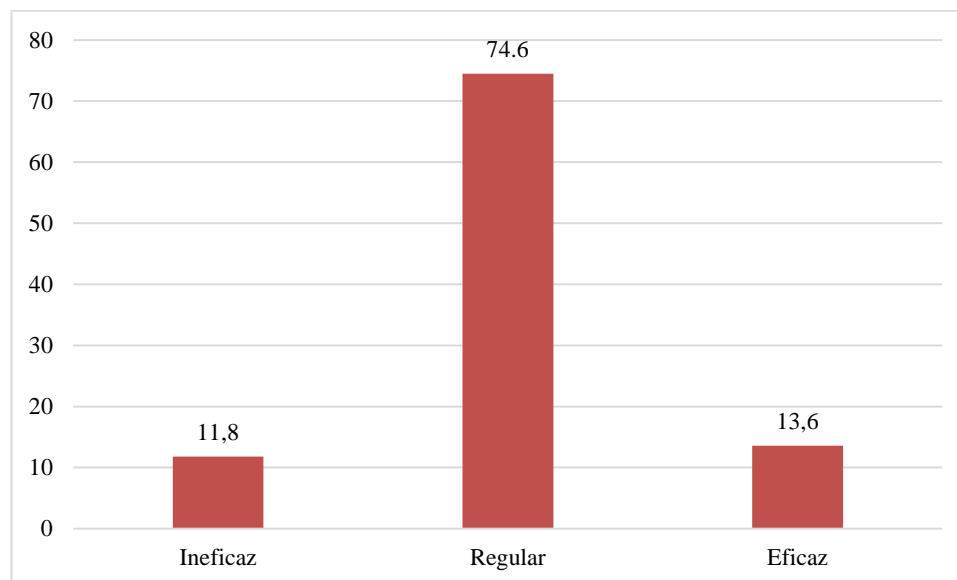
Administración de recursos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	13	11,8	11,8
Regular	82	74,6	86,4
Eficaz	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 43

Administración de recursos



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 49

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 49 y figura 44 se muestran los resultados del indicador: administración de recursos en sus diferentes categorías: ineficaz (11,8 %), regular (74,6 %) y eficaz (13,6 %). Por consiguiente, se determina que la mayoría del personal coadyuva a un buen uso de los recursos públicos, aspecto, que permite dar la mejor atención a la población y; de esta forma, coadyuvar a los objetivos de desarrollo sostenible.

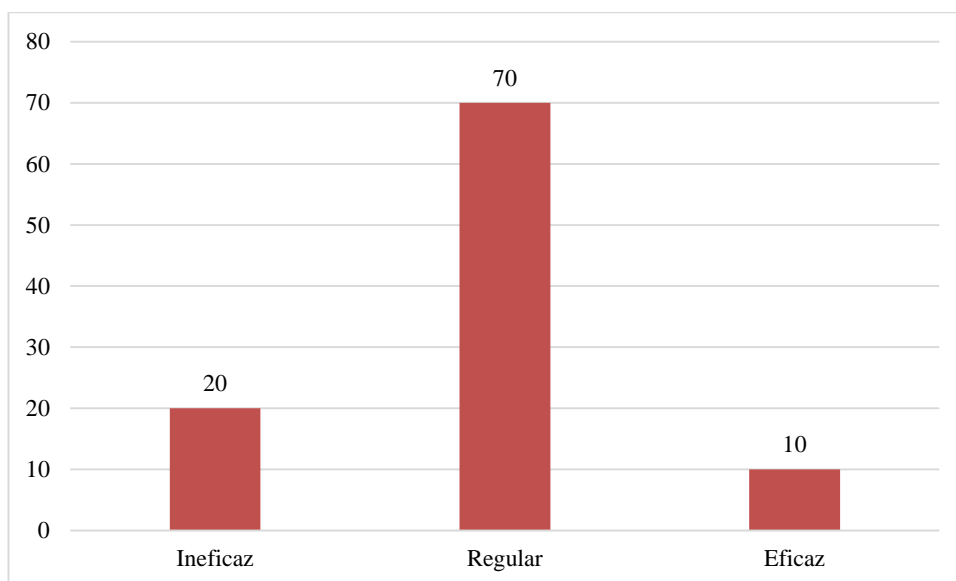
Indicador: Nivel de competencia

Tabla 50

Nivel de competencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	22	20,0	20,0
Regular	77	70,0	90,0
Mayor	11	10,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 44*Nivel de competencia*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 50

Interpretación

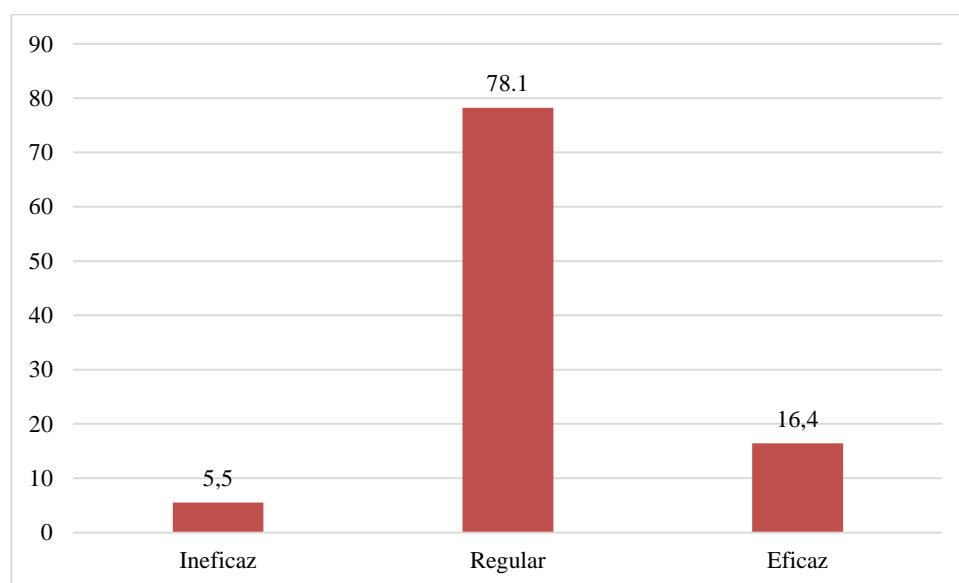
La información recabada en la tabla 50 y figura 45 presentan los resultados del indicador: nivel de competencia en sus diferentes categorías: ineficaz (20,0 %), regular (70,0 %) y mayor (10,0 %). Entonces es visible, que en su conjunto de los colaboradores demuestran un buen nivel de competencias sobre todo en los procesos misionales y operativos.

Dimensión: Desempeño contextual**Tabla 51***Desempeño contextual*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	5,5	5,5
Regular	86	78,1	83,6
Eficaz	18	16,4	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD**Figura 45**

Desempeño contextual

*Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 51

Interpretación

La información que presenta la tabla 51 y figura 46, consignan datos sobre el desempeño contextual, en sus diferentes categorías: ineficaz (5,5 %), regular (78,1 %) y eficaz (6,4 %). En consecuencia, es evidente que la mayoría de los funcionarios demuestran en el entorno laboral un desempeño contextual de manera regular, debido que toman iniciativa para desarrollar nuevas tareas.

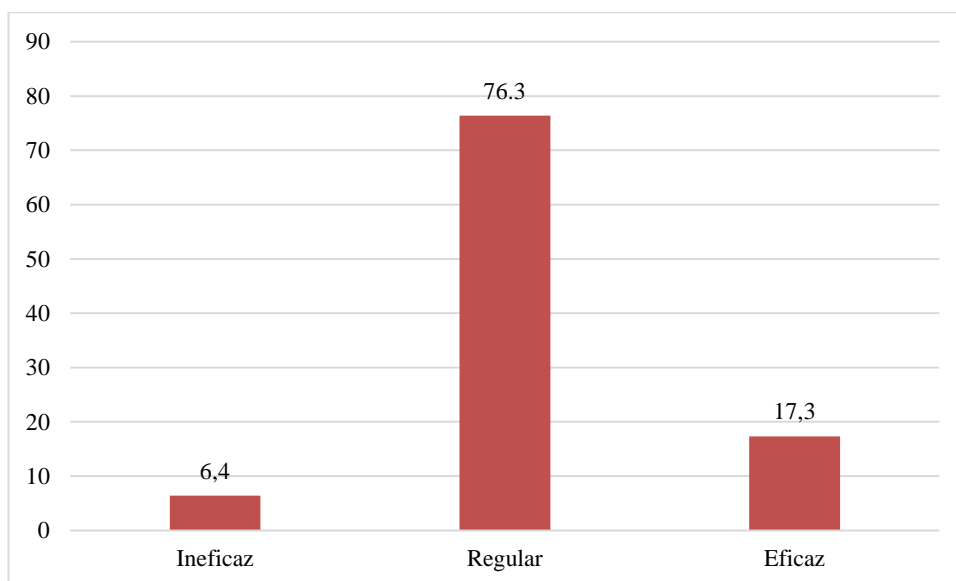
Indicador: Relaciones interpersonales

Tabla 52

Relaciones interpersonales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	84	76,3	82,7
Eficaz	19	17,3	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 46*Relaciones interpersonales*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 52

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 52 y figura 47 presenta información sobre el indicador: relaciones interpersonales en sus diferentes categorías: ineficaz (6,4 %), regular (64,5 %) y eficaz (17,3 %). Por consiguiente, se nota que en su gran parte de los colaboradores demuestran relaciones interpersonales moderadas, lo que implica que en parte coadyuva a que haya un buen clima organizacional.

Indicador: Comunicación interpersonal

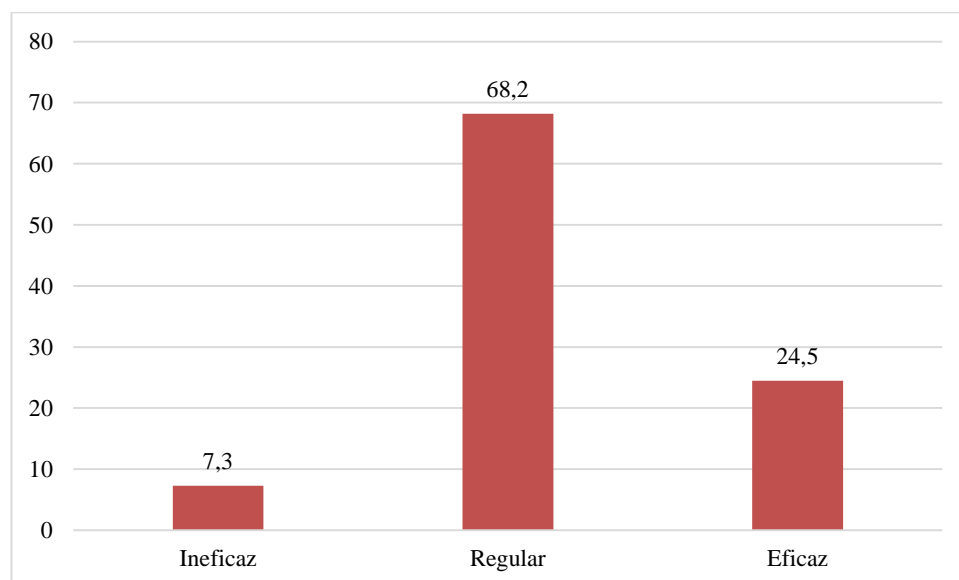
Tabla 53

Comunicación interpersonal

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	8	7,3	7,3
Regular	75	68,2	75,5
Eficaz	27	24,5	100,0
Total	110	100,0	

Figura 47

Comunicación interpersonal



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 53

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 53 y figura 48 los resultados del indicador comunicación interpersonal, en sus diferentes categorías: Ineficaz (7,3 %), regular (68,2 %) y eficaz (16,1 %). En consecuencia, es palmario que en su conjunto los funcionarios demuestran adecuada comunicación personal, es decir, el personal posee habilidades comunicativas.

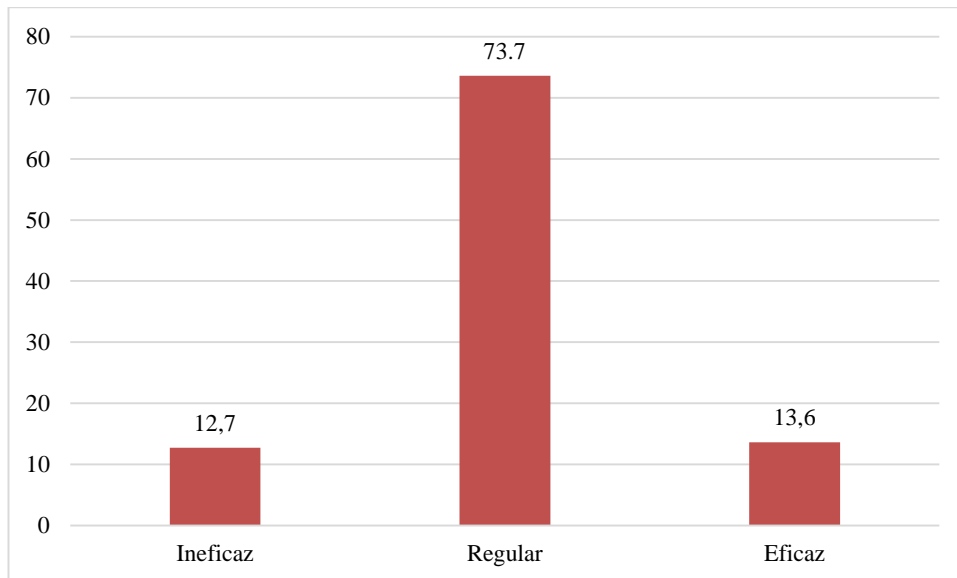
Indicador: Liderazgo

Tabla 54

Liderazgo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	12,7	12,7
Regular	81	73,7	86,4
Eficaz	15	13,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 48*Liderazgo*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 54

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 54 y figura 49 presentan los resultados en sus diferentes categorías: ineficaz (19,4 %), regular (64,5 %) y eficaz (16,1 %). Entonces, es manifiesto que, parte de los trabajadores, demuestran liderazgo en el desarrollo de su labor, debido a que el personal está en constante actualización en las normas de gestión pública.

Indicador: Aceptación de la autoridad

Tabla 55

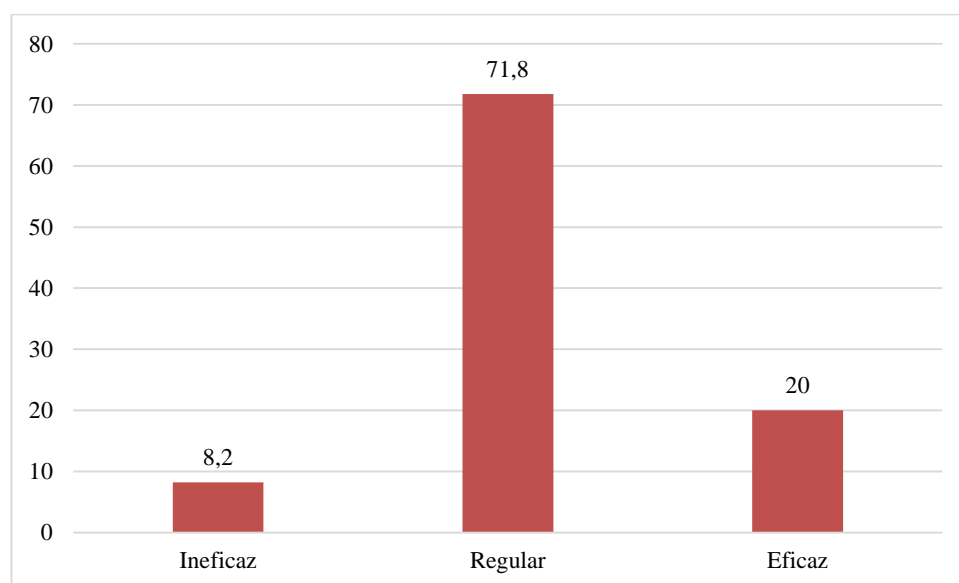
Aceptación de la autoridad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	9	8,2	8,2
Regular	79	71,8	80,0
Eficaz	22	20,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 49

Aceptación de la autoridad



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 55

Interpretación

La información recabada en la tabla 55 y figura 50 sobre el indicador: aceptación de la autoridad: ineficaz (8,2 %), regular (71,8 %) y eficaz (19,0 %). En consecuencia, en su conjunto de los colaboradores demuestran aceptación de la autoridad de manera regular, lo que permite que haya una buena organización en el trabajo.

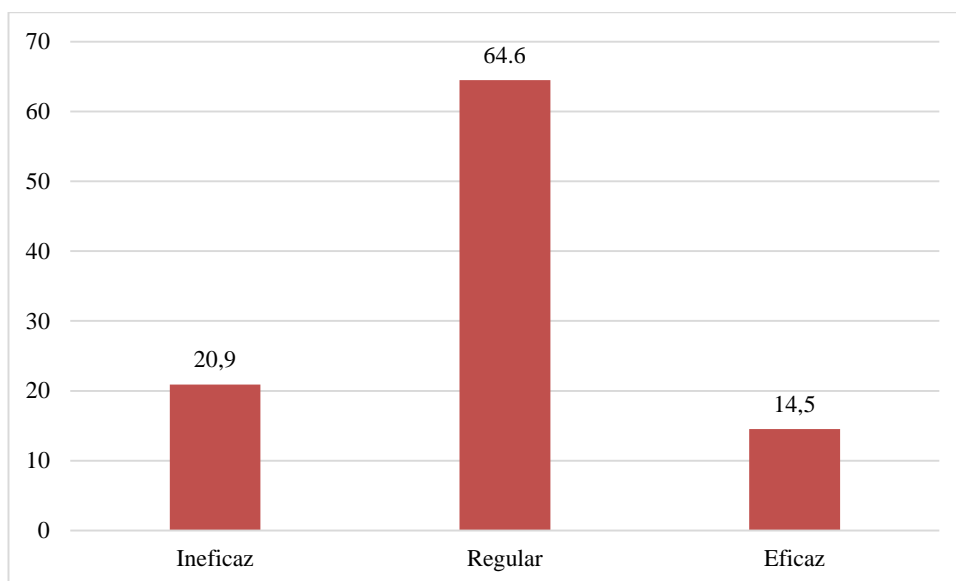
Indicador: Adherencia a las reglas

Tabla 56

Adherencia a las reglas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	23	20,9	20,9
Regular	71	64,6	85,5
Eficaz	16	14,5	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 50*Adherencia a las reglas*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 55

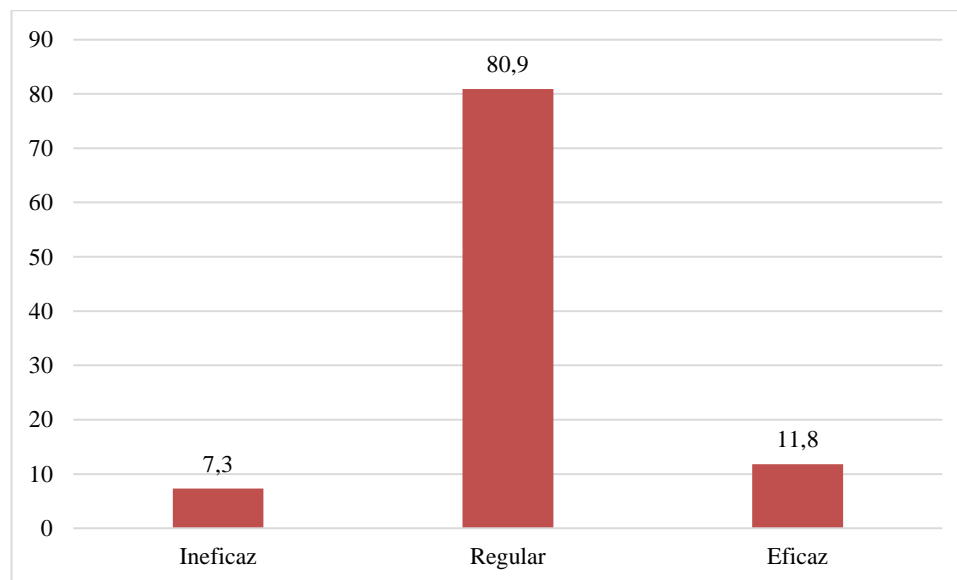
Interpretación

La información recabada en la tabla 56 y figura 51 presenta los resultados siguientes: ineficaz (20,9 %), regular (64,5 %) y eficaz (16,1 %). En consecuencia, gran porcentaje de los colaboradores demuestran adherencia a las reglas, debido a que tienen una cultura de control normativo.

Indicador: Meticulosidad**Tabla 57***Meticulosidad*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	8	7,3	7,3
Regular	89	80,9	88,2
Eficaz	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 51*Meticulosidad*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 57

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 57, el 19,4 % de los encuestados, refieren que la sostenibilidad empresarial, es ineficaz, el 64,5 % es regular y el 16,1 %, es eficaz. En efecto, es verificado que, parte de los colaboradores, demuestran meticulosidad de manera regular, debido a que son personas analíticas y poseen conocimiento de los sistemas administrativos de la entidad.

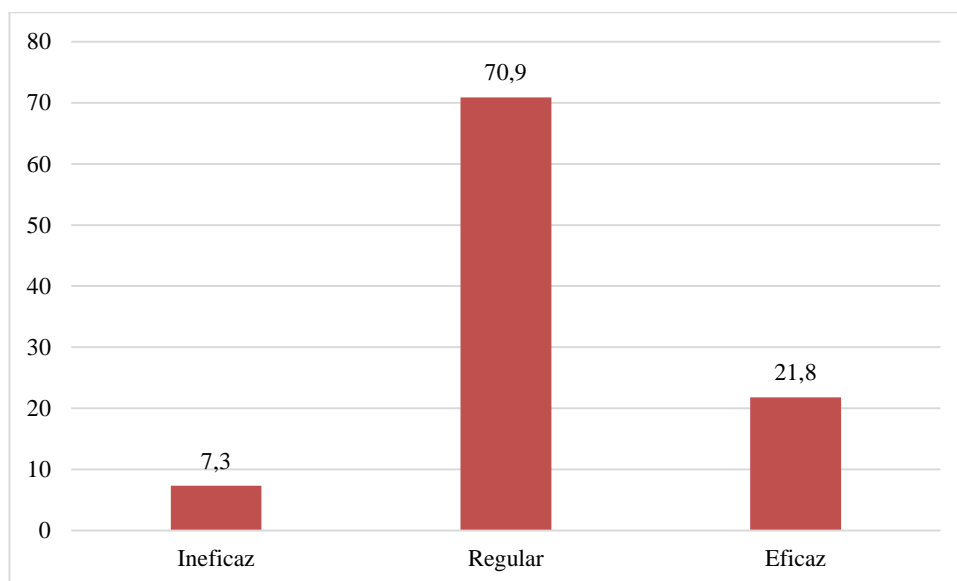
Indicador: Cumplimiento

Tabla 58

Cumplimiento

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	8	7,3	7,3
Regular	78	70,9	78,2
Eficaz	24	21,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 52*Cumplimiento*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 58

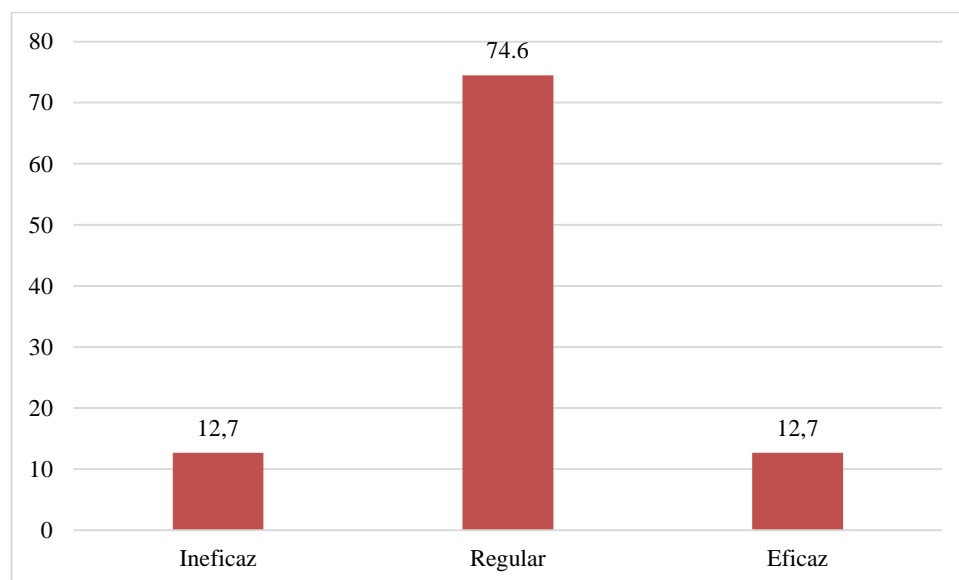
Interpretación

Como se aprecia en la tabla 58, el 7,3 % de los encuestados, refieren que el cumplimiento, es ineficaz, el 70,9 % es regular y el 21,8 %, es eficaz. Entonces, es visible que en su gran parte los colaboradores demuestran cumplimiento normativo de forma regular de los sistemas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Indicador: Civismo**Tabla 59***Civismo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	14	12,7	12,7
Regular	82	74,6	87,3
Eficaz	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 53*Civismo*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 59

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 59, el 12,7 % de los encuestados, refieren que el civismo, es ineficaz, el 74,6 % es regular y el 16,1 %, es eficaz. En consecuencia, en su conjunto los colaboradores de la entidad demuestran civismo de forma regular.

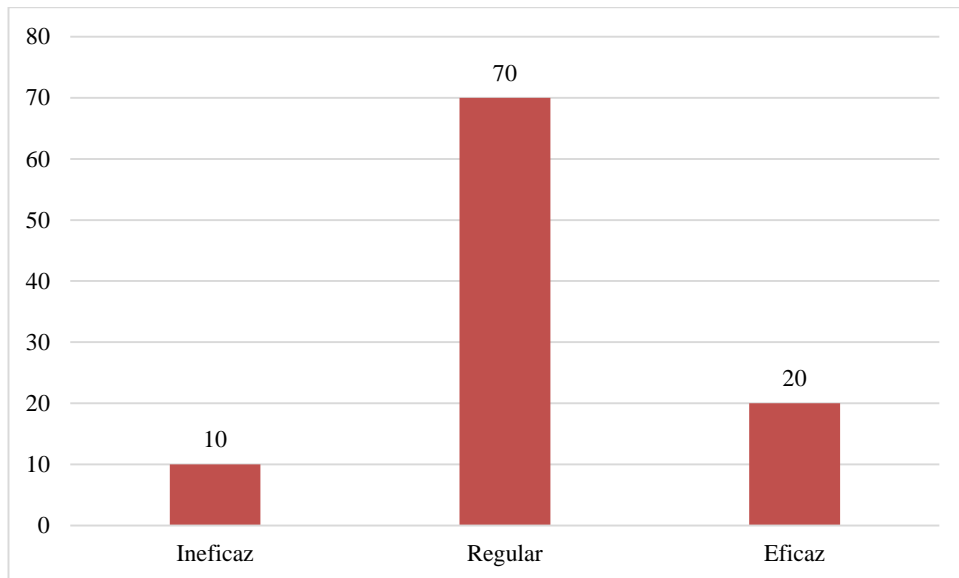
Indicador: Cooperación

Tabla 60

Cooperación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	11	10,0	10,0
Regular	77	70,0	80,0
Eficaz	22	20,0	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 54*Cooperación*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 60

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 60, el 10,0 % de los encuestados, refieren que la cooperación, es ineficaz, el 70,0 % es regular y el 20,0 %, es eficaz. Entonces, es evidente que la mayoría de los funcionarios demuestran cooperación entre sus pares y todos los miembros de la organización de manera regular, para alcanzar las metas.

Indicador: Trabajo en equipo

Tabla 61

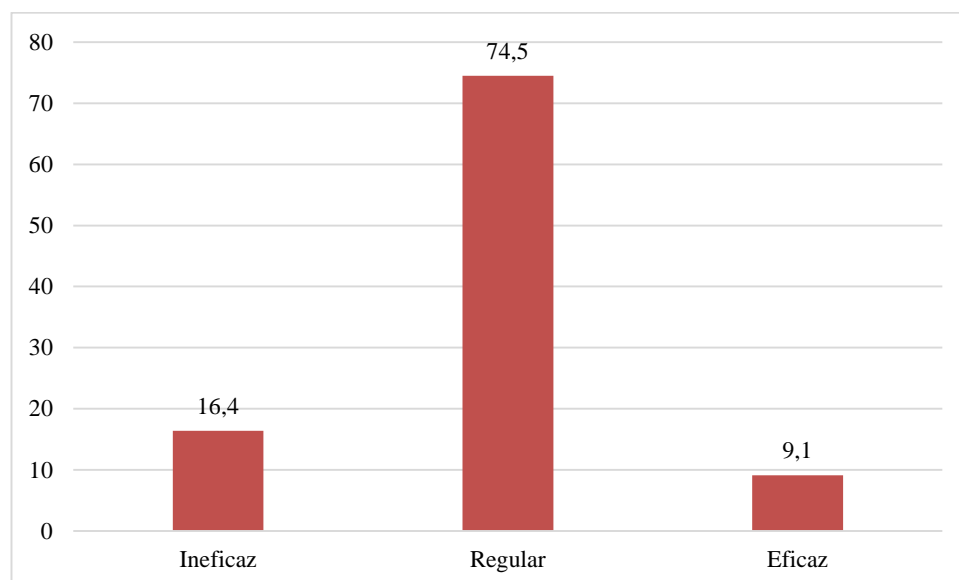
Trabajo en equipo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	18	16,4	16,4
Regular	82	74,5	90,9
Eficaz	10	9,1	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 55

Trabajo en equipo



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 61

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 61, el 16,4 % de los encuestados, refieren que el Trabajo en equipo, es ineficaz, el 74,5 % es regular y el 9,1 %, es eficaz. En consecuencia, parte de los colaboradores, demuestran trabajo en equipo de forma regular, lo que implica que tengan sólidas habilidades sociales.

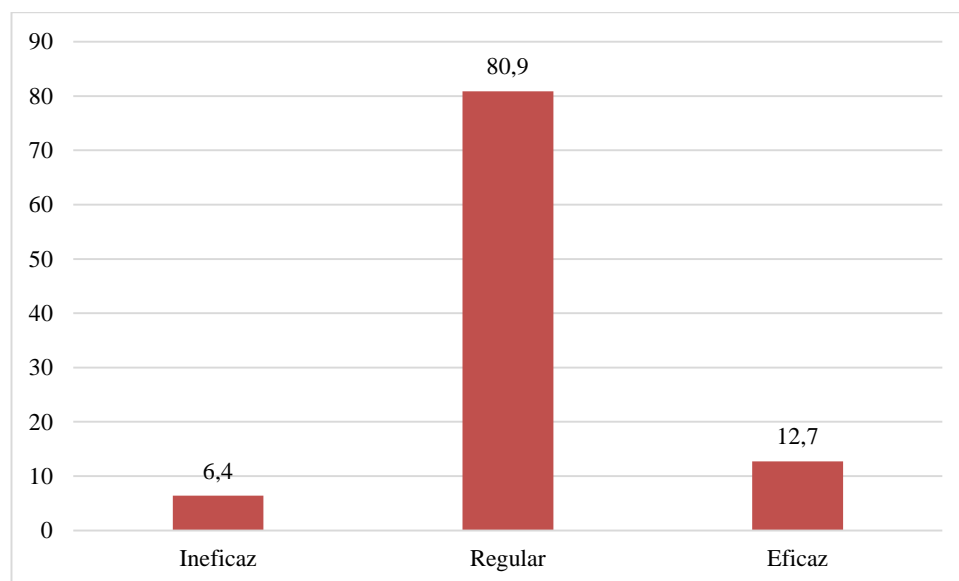
Indicador: Comunicación

Tabla 62

Comunicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	89	80,9	87,3
Eficaz	14	12,7	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 56*Comunicación*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 62

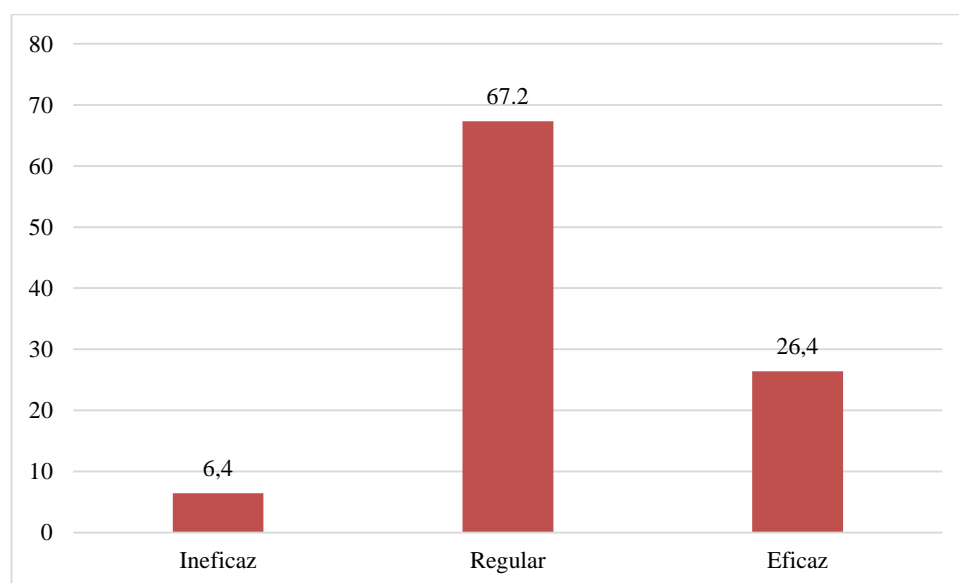
Interpretación

Como se aprecia en la tabla 62, el 6,4 % de los encuestados, refieren que la comunicación, es ineficaz, el 80,9 % es regular y el 12,7 %, es eficaz. En consecuencia, en su conjunto los funcionarios demuestran una comunicación regular que permite, al menos, la convivencia laboral.

Indicador: Aprendizaje**Tabla 63***Aprendizaje*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	6,4	6,4
Regular	74	67,2	73,6
Eficaz	29	26,4	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 57*Aprendizaje*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 63

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 63, el 6,4 % de los encuestados, refieren que el aprendizaje, es ineficaz, el 67,2 % es regular y el 26,4 %, es eficaz. En consecuencia, en su gran parte los colaboradores demuestran habilidad de aprendizaje de forma regular. Al respecto, los funcionarios deben poseer suficientes competencias técnicas, para ello deben estar en constante actualización de las normas de los sistemas administrativos del Estado.

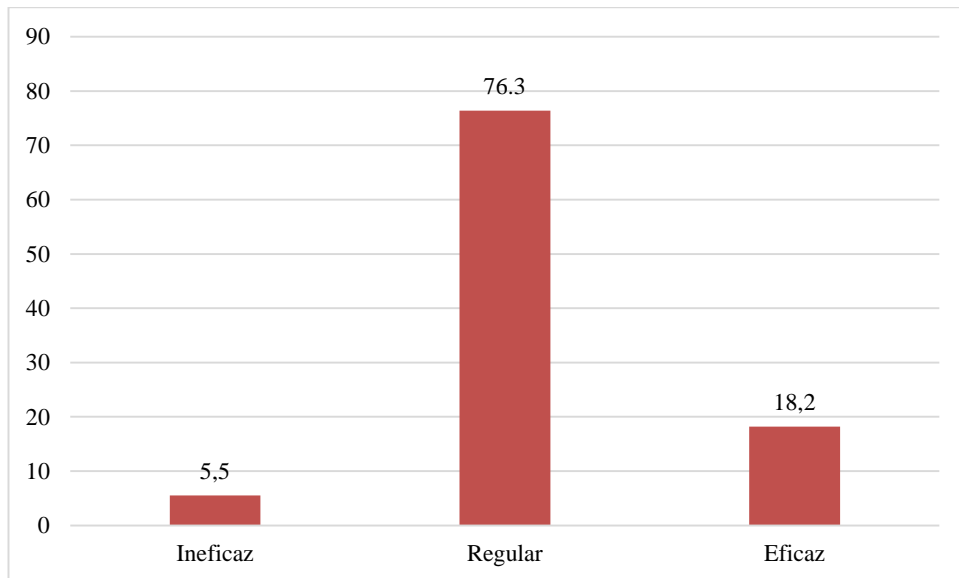
Dimensión: Conductas contraproducentes

Tabla 64

Conductas contraproducentes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	5,5	5,5
Regular	84	76,3	81,8
Eficaz	20	18,2	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 58*Conductas contraproducentes*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 64

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 64, el 5,5 % de los encuestados, refieren que las Conductas contraproducentes, es ineficaz, el 76,3 % es regular y el 18,2 %, es eficaz. Al respecto, los colaboradores deben evitar conductas contraproducentes en el entorno laboral.

Indicador: Tareas no laborales

Tabla 65

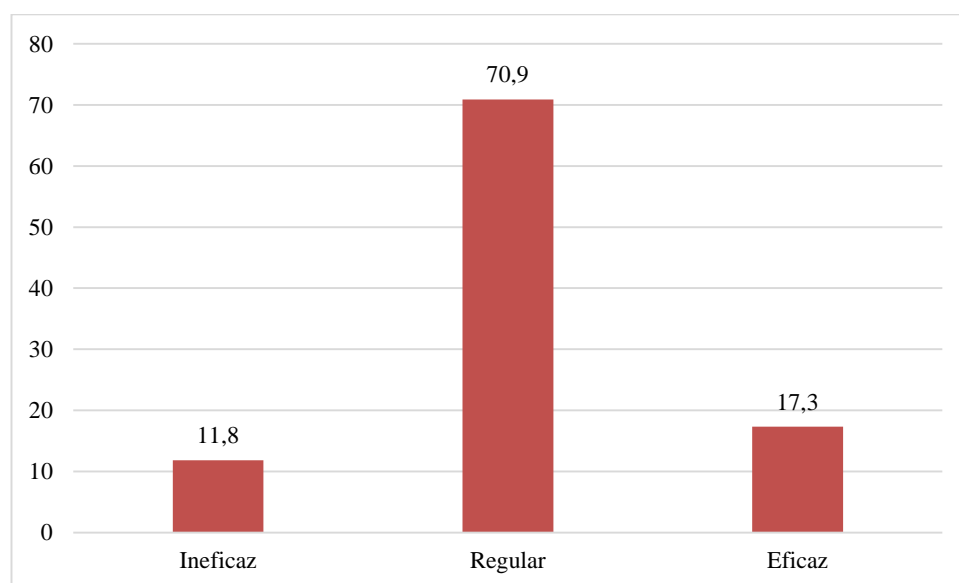
Tareas no laborales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	13	11,8	11,8
Regular	78	70,9	82,7
Eficaz	19	17,3	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 59

Tareas no laborales



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 65

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 65, el 11,8 % de los encuestados, refieren que las Tareas no laborales, es ineficaz, el 70,9 % es regular y el 17,3 %, es eficaz. En consecuencia, es notorio que la mayoría de los funcionarios demuestran el desarrollo de tareas no laborales de forma regular.

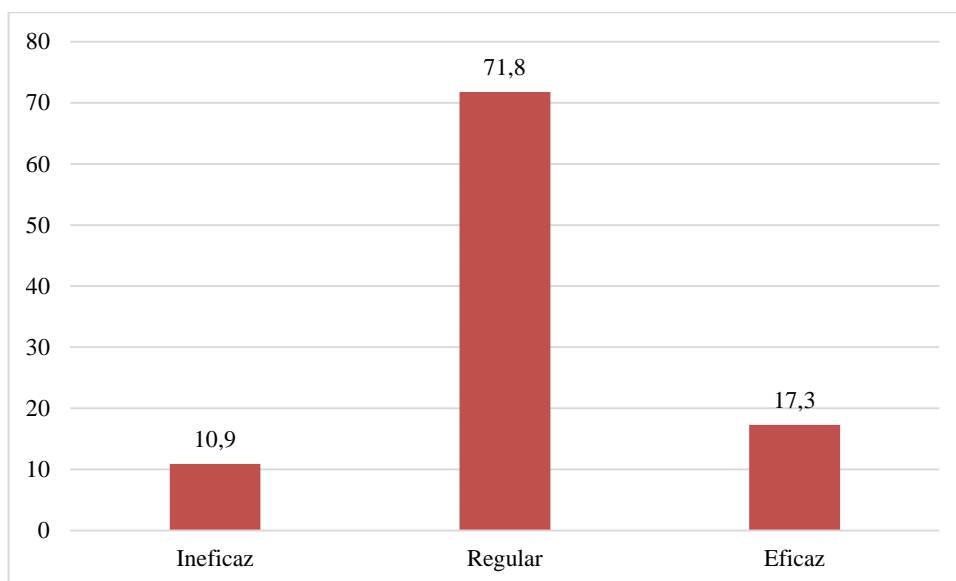
Indicador: Desregulación

Tabla 66

Desregulación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	12	10,9	10,9
Regular	79	71,8	82,7
Eficaz	19	17,3	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 60*Desregulación*

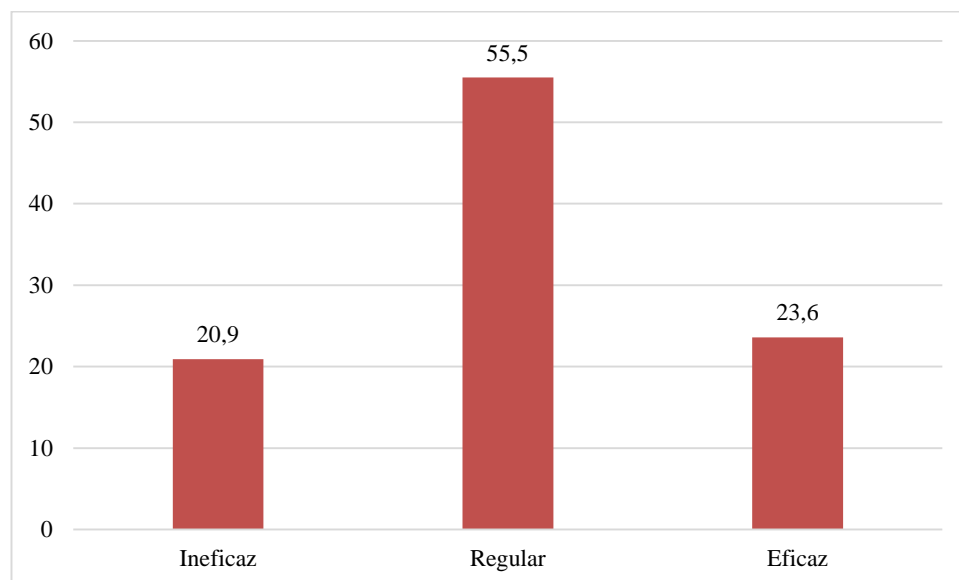
Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 66

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 66, el 10,9 % de los encuestados, refieren que la Desregulación, es ineficaz, el 71,8 % es regular y el 17,3 %, es eficaz. En consecuencia, es visible que en su gran parte de los funcionarios demuestran desregulación se realiza forma regular.

Indicador: Ausentismo**Tabla 67***Ausentismo*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	23	20,9	20,9
Regular	61	55,5	76,4
Eficaz	26	23,6	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD**Figura 61***Ausentismo**Nota.* Elaboración propia. Fuente: Tabla 67

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 67, el 20,9 % de los encuestados, refieren que el Ausentismo, es ineficaz, el 55,5 % es regular y el 23,6 %, es eficaz. Al respecto, es importante que los colaboradores eviten ausentarse.

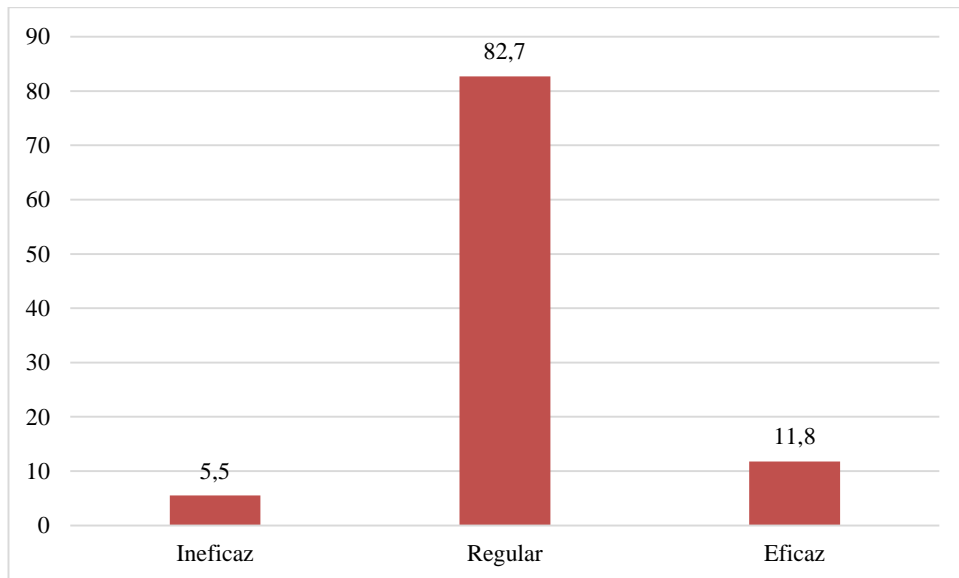
Indicador: Apatía

Tabla 68

Apatía

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	5,5	5,5
Regular	91	82,7	88,2
Eficaz	13	11,8	100,0
Total	110	100,0	

Nota. Aplicación de cuestionario de la VD

Figura 62*Apatía*

Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 68

Interpretación

Como se aprecia en la tabla 68, el 5,5 % de los encuestados, refieren que la apatía, es ineficaz, el 82,7 % es regular y el 11,8 %, es eficaz. Al respecto, es fundamental que los colaboradores eviten la apatía, para elevar la productividad laboral.

4.1.2.1 Análisis por dimensiones del Desempeño laboral

Tabla 69

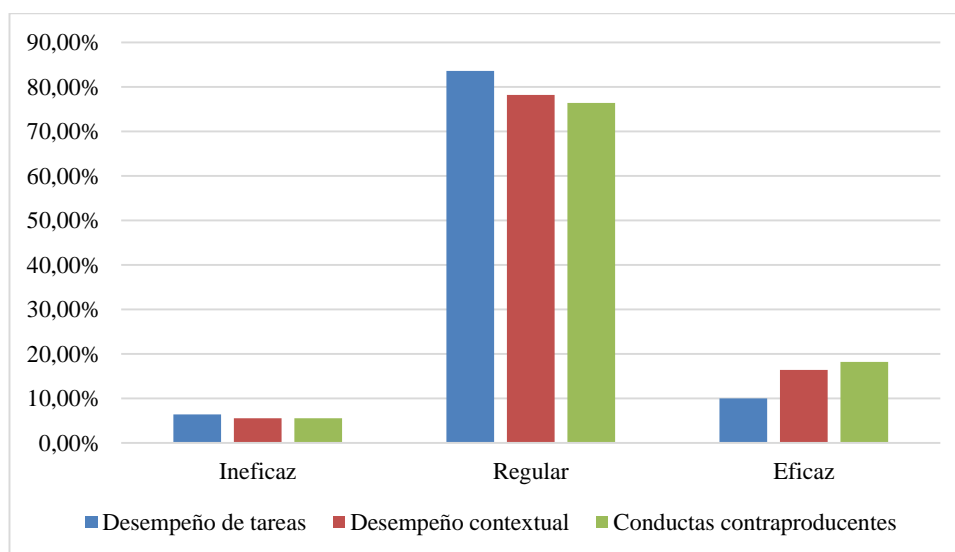
Análisis por dimensiones del desempeño laboral

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
Desempeño de tareas	6,4 %	83,6 %	10,0 %	100 %
Desempeño contextual	5,5 %	78,2 %	16,4 %	100 %
Conductas contraproducentes	5,5 %	76,4 %	18,2 %	100 %

Nota. Tomado la aplicación del cuestionario de la variable dependiente

Figura 63

Análisis por dimensiones del desempeño laboral



Nota. Elaboración propia. Fuente: Tabla 69

4.2 Prueba de Normalidad

De la variable **Habilidades blandas**

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 70

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	0,114	110	0,001	0,949	110	0,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

El número de datos son 110, se determina considerar la columna de prueba de kolmogorov-Smirnov, donde la sig. es de 0,001, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Así, se interpreta que los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

De la variable Desempeño laboral

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 71

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vd	0,094	110	0,017	0,976	110	0,044

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

El número de datos son 110, se considera la columna de prueba de kolmogorov-Smirnov, donde el p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Así, se interpreta que los datos de la variable no provienen de una distribución normal.

4.3 Prueba de hipótesis

Verificación de la hipótesis general

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

H1: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

b) **Nivel de significancia:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 72

Las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022

		Habilidades blandas	Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación	1.000	0,952
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,952	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	110	110

Nota. Base de datos

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

Se observa que la sig. 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

Verificación de las Hipótesis Específicas

Verificación de la Primera Hipótesis Específica

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: Las habilidades personales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

H1: Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

b) **Nivel de significancia:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 73

Las habilidades personales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022

			Habilidades personales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades personales	Coefficiente de correlación	1.000	0,811
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	0,811	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	110	110

Nota. Base de datos

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

Verificación de la Segunda Hipótesis Específica

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: Las habilidades interpersonales no se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

H1: Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

b) **Nivel de significancia:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 74

Las habilidades interpersonales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022

			Habilidades interpersonales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades interpersonales	Coeficiente de correlación	1.000	0,952
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,952	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	110	110

Nota. Base de datos

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig. es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

Verificación de la Tercera Hipótesis Específica

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: Las habilidades situacionales no se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

H1: Las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

b) **Nivel de significancia:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

Tabla 75

Las habilidades situacionales y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022

			Habilidades situacionales	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades situacionales	Coeficiente de correlación	1.000	0,976
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	110	110
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	0,976	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	110	110

Nota. Base de datos

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

Se observa que la sig. es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se tiene la siguiente conclusión: Las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

4.4 Discusión

En cuanto a la hipótesis general, se ha determinado que las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,952. Asimismo, las habilidades blandas se desarrollan de manera regular (85,5 %) y el desempeño laboral se encuentran en un nivel regular (80,0 %).

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Cadena (2019), quien concluyó que sí existe una posible relación entre la motivación y el desempeño laboral. Al respecto, es importante indicar que las diferentes organizaciones requieren optimizar su desempeño laboral, para ello es crucial que desarrollen sus habilidades blandas, específicamente sus habilidades interpersonales, como el pensamiento creativo, liderazgo, comunicación, toma de decisiones entre otros. Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Castillo (2019), quien concluyó que el desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño laboral tienen incidencia recíproca en la municipalidad materia de estudio. Al respecto, en el contexto actual se hace cada vez más importante el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades sociales, específicamente las habilidades personales, como: la responsabilidad, autoconfianza, innovación, emprendimiento, análisis, entre otros.

En cuanto a la primera hipótesis específica: Se ha comprobado que las habilidades personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman,

cuyo valor es 0,952. Asimismo, las habilidades personales se desarrollan en un nivel regular (80,0 %) y el desempeño laboral se encuentran en un nivel regular (80,0 %).

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Hidalgo (2020), quien concluyó que los trabajadores manifestaron que las habilidades contribuyen al desempeño laboral. Los factores que determinan en las habilidades blandas son los estilos comunicativos, la toma de decisiones, resolución de conflicto, la empatía, la influencia y el liderazgo, por lo que se sugiere que se enfatice a cada una de estas dimensiones para lograr un buen y mejor desempeño laboral. Al respecto, lamentablemente muchas entidades no le dan la absoluta relevancia al desarrollo de las habilidades blandas, como las habilidades situacionales, como: adaptabilidad, resolución de problemas, autoridad, negociación, cooperación, entre otros.

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Morales (2020), quien concluyó que existe una relación significativa directa entre las habilidades blandas con el desempeño laboral, con un Rho Spearman de 0.652. El estudio concluyó que existe una relación positiva moderada entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral, fue altamente significativo. Por consiguiente, se puede decir que, a mayores habilidades blandas, mayor desempeño laboral. Al respecto, es preponderante que, para mejorar el desempeño laboral, es primordial que se fortalezca el desarrollo de las habilidades blandas, específicamente de las habilidades interpersonales que incluye el trabajo en equipo, diversas capacidades, liderazgo, entre otros para la optimización del desempeño laboral, en cuanto al desempeño de tareas, sobre la competencia en la tarea, la productividad, calidad del trabajo, el volumen de trabajo, precisión, planeación, manejo del tiempo, entre otros.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, se ha demostrado que las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022; según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,811. Asimismo, las habilidades interpersonales se desarrollan en un nivel regular (82,7 %) y el desempeño laboral se encuentran en un nivel regular (80,0 %).

Los resultados encontrados guardan relación con lo abordado por Obando (2020), quien presentó los resultados determinaron que del coeficiente de Nagalkerke donde se determina que la variación del desempeño laboral está en función de las habilidades blandas en un 21,7 %, mientras que el comportamiento del desenvolvimiento laboral se debe al 27,9 %; asimismo, el comportamiento de la capacidad laboral se debe al 20,3% de las habilidades blandas, mientras que la variación de la eficiencia de los colaboradores se debe al 15,4% de las habilidades blandas y la variación del perfil de los trabajadores se debe al 14,2% de las habilidades blandas de los servidores. Al respecto, las habilidades blandas interpersonales que implica el pensamiento creativo, trabajo en equipo, diversas capacidades, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, son preponderantes para que los colaboradores pueden desempeñarse de forma exitosa, con respecto al desempeño de tareas (competencia en la tarea, productividad, calidad del trabajo, entre otros).

Los resultados encontrados guardan relación con lo informado por Otoy y Poquioma, (2020), quienes presentaron los resultados determinaron que las habilidades blandas son la agrupación de habilidades emocionales, comunicativas, empatía, trabajar en equipo, tomar las decisiones más acertadas, con la mejora de su compromiso. Se aplicó las estrategias de

habilidades blandas, que ayudó a que los subordinados muestren más compromiso por su institución y se consigue que se sientan seguros y confiados de su capacidad de tomar decisiones y afrontar situaciones por sí mismos. Finalmente, se concluyó que las habilidades blandas permiten que la plana directiva se desempeñen con un buen liderazgo, sobre todo en las habilidades interpersonales que incluyen: el trabajo en equipo, el pensamiento creativo, toma de decisiones, liderazgo, manejo de conflicto, todo ello hace que la plana directiva desarrolle un buen desempeño laboral, con respecto al desempeño contextual que implique que demuestren relaciones interpersonales, aceptación de la autoridad, cumplimiento de sus responsabilidades, cooperación, trabajo en equipo; así como la comunicación y el aprendizaje.

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Rimarachin (2021), quien presentó los resultados: las habilidades blandas se encuentran en un nivel medio (9 %) y alto (91%). Además, se corroboró la hipótesis alterna, es decir existe relación directa de intensidad media entre las variables estudiadas ($Rho=0.613$). Al respecto, es necesario que la organización municipal desarrolle programas de desarrollo de habilidades blandas, como: las habilidades personales (responsabilidad, motivación, puntualidad, autoconfianza, innovación, emprendimiento, entre otros); habilidades interpersonales (Pensamiento creativo, trabajo en equipo, diversas capacidades, liderazgo, entre otros) y habilidades situacionales (eficacia, negociación, cooperación, planificación, empatía, establecimiento entre otros). Entonces, las habilidades blandas coadyuvan a que se desarrolle un buen desempeño laboral, específicamente, en el desempeño de tareas, incluye la competencia en la tarea, la productividad, calidad del trabajo, precisión, planeación, administración de recursos, entre otros.

En lo referente a la tercera hipótesis específica: se ha determinado que las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,952. Asimismo, las habilidades situacionales se desarrollan en un nivel regular (83,6 %) y el desempeño laboral se encuentran en un nivel regular (80,0 %).

Los resultados encontrados guardan relación con lo tratado por Ayala (2021), quien concluyó que las habilidades blandas se relacionan directa y de forma significativa con la gestión administrativa. Entonces, es sustantivo que se priorice el fortalecimiento de las habilidades blandas, como las habilidades situacionales, que se refleja cuando el personal se desempeña con empatía, que desarrolla una adecuada gestión del tiempo, que aplique la adaptabilidad, que sepan resolver problemas, que se desempeñan con eficacia, así como la cooperación y un eficiente establecimiento de metas, con el propósito del cumplimiento adecuado de las tareas, el desenvolvimiento contextual y las conductas contraproducentes; en este caso, cuando desarrollen tareas no laborales, se ausenten en el centro laboral y también actúen con apatía; si persisten estas conductas contraproducentes, entonces la organización no logrará sus objetivos específicos.

En lo referente a la tercera hipótesis específica, se ha determinado que las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022, según la prueba estadística coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,952.

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Berrios (2018), quien presentó como resultados: En la Entidad materia de estudio se desarrolla una fuerte imagen corporativa y un satisfactorio nivel de desempeño laboral, en un escenario que busca que se mejore la competitividad, calidad y productividad en la empresa. El estudio concluyó que existe una relación significativa entre la imagen corporativa y el desempeño laboral en la Entidad. Cabe indicar que una de las mejoras del desempeño laboral se refleja en el cumplimiento de las tareas; que considera la competencia en la tarea, la productividad, la calidad del trabajo, la planeación, el manejo del tiempo y se desarrolle una buena administración de recursos; también al desempeño contextual, que incluye relaciones interpersonales, un buen desarrollo liderazgo, adecuadas relaciones interpersonales, desarrollen el trabajo con meticulosidad, que el personal sea cooperativo, se despliegue el trabajo en equipo, así como se efectúe una fluida comunicación.

Los resultados encontrados guardan relación con lo aseverado por Joyo (2019), quien concluyó que el clima laboral se relaciona de forma significativa con el desempeño de los trabajadores. Al respecto, es esencial que lo señalado sea preponderante, por lo que el personal debe eliminar conductas contraproducentes, es decir, que en el centro laboral no desarrolle tareas no laborales, que se ausente y que laboren con apatía, para que se cumple el logro de la misión organizacional.

CONCLUSIONES

1. El estudio permitió evidenciar que existe una relación altamente significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2022. A través de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un valor de 0,952, lo que confirma una asociación fuerte y positiva entre ambas variables. Este hallazgo demuestra que mientras mayor sea el nivel de desarrollo de las habilidades blandas como la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la empatía, la adaptabilidad y la resolución de conflictos, más eficiente y satisfactorio resulta el desempeño en las funciones propias del cargo público. Asimismo, los resultados ponen en evidencia que, en la práctica, el nivel de habilidades blandas de los funcionarios aún se encuentra en un desarrollo intermedio o regular (85,5 %), lo que revela un amplio margen de mejora. Del mismo modo, el desempeño laboral presenta un nivel regular (80,0 %), lo que refleja que, aunque los trabajadores cumplen con sus responsabilidades, aún no logran alcanzar estándares de excelencia que contribuyan plenamente a la eficiencia institucional y a la satisfacción de la ciudadanía.
2. La investigación permitió constatar que las habilidades personales guardan una relación significativa con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2022. El análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,952, lo cual evidencia una asociación muy fuerte y positiva entre ambas variables. Este resultado demuestra que el fortalecimiento de las habilidades personales —como la responsabilidad, la autodisciplina, la organización, la

confianza en sí mismo y la motivación intrínseca— contribuye de manera directa al mejor cumplimiento de las funciones y a un rendimiento laboral más efectivo. Sin embargo, el estudio revela que dichas habilidades aún se encuentran en un nivel de desarrollo regular (80,0 %), lo que significa que, si bien los funcionarios muestran competencias personales que les permiten desempeñar su labor, estas no han alcanzado un nivel óptimo que asegure un desempeño sobresaliente. Del mismo modo, el desempeño laboral también se ubica en un nivel regular (80,0 %), reflejando que el cumplimiento de responsabilidades se realiza de manera aceptable, pero con espacios de mejora que resultan determinantes para elevar la calidad de la gestión pública.

3. La presente investigación permitió demostrar que las habilidades interpersonales mantienen una relación significativa con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2022. El análisis realizado mediante el coeficiente de correlación de Spearman arrojó un valor de 0,811, lo cual evidencia una asociación positiva y de considerable magnitud entre ambas variables. Este hallazgo confirma que aspectos como la capacidad de comunicación, la cooperación, la empatía, la escucha activa y la construcción de relaciones de confianza influyen directamente en la forma en que los trabajadores cumplen con sus responsabilidades dentro de la organización. No obstante, se evidenció que las habilidades interpersonales se desarrollan en un nivel regular (82,7 %), lo que indica que los funcionarios poseen competencias aceptables en este ámbito, pero aún presentan limitaciones que dificultan el logro de una interacción plenamente efectiva. De igual manera, el desempeño laboral se ubica en un nivel regular (80,0 %), lo que sugiere que, si bien se cumplen las funciones asignadas, todavía existen oportunidades de mejora

que podrían marcar la diferencia en la eficiencia y la calidad de la gestión municipal.

4. La investigación permitió establecer que las habilidades situacionales se relacionan de manera significativa con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2022. A partir del análisis estadístico realizado mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un valor de 0,952, lo que evidencia una relación muy concreta y positiva entre ambas variables. Este resultado confirma que la capacidad de los funcionarios para adaptarse a diferentes contextos, tomar decisiones oportunas, gestionar imprevistos y responder de forma flexible a situaciones cambiantes repercute directamente en la calidad y eficacia de su desempeño laboral. Sin embargo, los hallazgos también muestran que las habilidades situacionales se encuentran en un nivel regular (83,6 %), lo cual revela que, si bien los trabajadores poseen competencias aceptables para desenvolverse en entornos dinámicos, todavía no alcanzan un desarrollo óptimo que les permita actuar con excelencia en situaciones complejas o de alta presión. Del mismo modo, el desempeño laboral se sitúa en un nivel regular (80,0 %), lo que indica que el cumplimiento de las funciones asignadas es adecuado, pero aún existen oportunidades de mejora que pueden marcar la diferencia en la eficiencia institucional.

RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda que la Oficina general de Administración disponga que el Área de Personal desarrolle un plan de fortalecimiento de habilidades blandas para optimizar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

- 2.** El jefe del Área de Personal debe incluir en el Plan de fortalecimiento de habilidades blandas el desarrollo de las habilidades personales con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

- 3.** El jefe del Área de Personal debe incluir en el Plan de habilidades blandas el desarrollo de las habilidades interpersonales con la finalidad de optimizar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

- 4.** El personal de la Municipalidad Provincial de Tacna, debe desarrollar sus habilidades situacionales con el propósito de optimizar el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2014). *Trabajo en Equipo*. Alfaomega Grupo Editor.
- Ahmad, J., y Hashmi, M. S. (2015). "Relative Importance of Emotional Intelligence's Dimensions in Contributing to Dimensions of Job Performance". *Journal of Basic and Applied Sciences*, 11, 596-603.
- Al-Abduwani, T. A. R. (2012). "The value and development of soft skills: the case of Oman". *Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 11, p. 596-603.
- Attewell, P. (1990). "What is skill?". *Work and occupations*, vol. 17(4), p. 422-448.
- Al-Abduwani, T. A. R. (2012). The value and development of soft skills: the case of Oman". *Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 11, p. 596-603.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Altun, M. y Anwar, E. N. (2021). Barreras Fisiológicas en la Comunicación dentro de las Organizaciones. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 2 (1), 47-54.
- Andía, W. (2016). *Manual de Gestión Pública*. Ediciones Arte y Pluma
- Arroyo, R. (2019). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ediciones ECOE EDICIONES
- Arsić, M.; Nikolić, D.; Živković, Z.; Urošević, S. y Mihajlović, I. (2012). "The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia". *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 5-6, p. 719-729.
- Ayala, P. (2021). *Las habilidades blandas y la gestión administrativa en una dependencia de la Marina de Guerra del Perú*. Lima, 2020. [tesis para obtener el grado académico de: maestro en gestión pública programa académico de maestría en gestión pública en la universidad César Vallejo].

- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K., y Sitarenios, G. (2000). "Emotional intelligence in the collection of debt". *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8(3), p. 176-182.
- Baldwin, T. T., y Ford, J. K. (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research". *Personnel psychology*, vol. 41(1), p. 63-105.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Bar-On, A. (1995). They have their job, we have ours: Reassessing the feasibility of police-social work cooperation. *Policing and Society: An International Journal*, 5(1), 37-51.
- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., & Ghumman, S. (2017). Job apathy: Scale development and initial validation. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 484-501.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-I): Technical Manual*. Toronto: MultiHealth Systems.
- Befort, N., y Hatstrup, K. (2003). "Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors". *Applied HRM Research*, vol. 8(1), p. 17- 32.
- Bermúdez, J. (2013). "Investigación científica en el Perú: factor crítico de éxito para el desarrollo del país". En: *Sinergia e Innovación*, vol. 1(2), p. 0-1.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. 3.^a ed. Pearson Educación.
- Berrios, J. (2018). *La imagen corporativa y el desempeño laboral en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento S.A Tacna 2017*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna].

<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/695/Berrios-Nunes-del-Prado-Jose.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Berrocal, P. F., y Pacheco, N. E. (2005). “La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey”. *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, vol. 19(3), p. 63-93.
- Borman, W. C., y Brush, D. H. (1993). “More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements”. *Human Performance*, vol. 6, p. 1–21.
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En: N. Schmitt, W. C. Borman, y Associates (Eds.). San Francisco: Jossey-Bass. Boyatzis, R. E., Stubbs, E. C., y Taylor, S. N. (2002). “Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education”. *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1(2), p. 150-162.
- Buller, P. F., y McEvoy, G. M. (2012). “Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight”. *Human resource management review*, vol. 22(1), p. 43-56. Busso, M., Bassi, M., Urzúa, S., y Vargas, J. (2012). *Desconectados: habilidades, educación y empleo en América Latina*. BID. Fecha de consulta: 15/12/2018. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36723125> >
- Burgess, T. F. (1990). A review of productivity. *Work Study*
- Burton, W. N., & Conti, D. J. (1999). The real measure of productivity. *Business and health*, 17(11), 34-36.
- Cáceres, E.; Peña, P. y Ramos, L.(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 prestadoras de Servicios en el Perú*. [Tesis para optar el grado académico de magíster en dirección de personas. de la

Universidad del Pacífico]
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1

Cadena, E. (2019). La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa Envatub S.A. de la provincia de Pichincha (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica de Ecuador).

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2877/1/77044.pdf>

Campbell, D. J. (2000). “The proactive employee: Managing workplace initiative”. *Academy of Management Perspectives*, vol. 14(3), p. 52-66. Coetzer, G. H. (2016). “Emotional versus Cognitive Intelligence: Which is the better predictor of Efficacy for Working in Teams?”. *Journal of Behavioral and Applied Management*, vol. 16(2), p. 1161

Campbell, J. P. (1990). “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology”. En: *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, pp. 687–732. M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.)

Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S., y Sager, C. E. (1993). “A theory of performance”. *Personnel selection in organizations*, vol. 3570, p. 35-70.

Castillo, L. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén*. [Tesis para obtener el grado académico de: Maestra en Gestión Pública].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46170/Castillo_LLJ-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Ciappei, C., y Cinque, M. Soft skills per il governo dell’agire., francoangeli.it (2014). “Competences in cross-cultural adjustment for international assignment”. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, vol. 9(3), p. 207-229.

- Pérez, W. (2017). ¿Qué son las habilidades blandas? <https://www.gestiopolis.com/las-habilidades-blandas/>.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory & design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Perspectives in Social Psychology*, 1(2), 371-387.
- DeVito, J. A. (2009). *The interpersonal communication book* (12th ed.). Pearson.
- Emami, M., Alizadeh, Z., Nazari, K., & Darvishi, S. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Fischaman, D. (2022). *Habilidades blandas a la venta*. Planeta Perú
- Fiset, J., & Bhave, D. P. (2021). Mind your language: The effects of linguistic ostracism on interpersonal work behaviors. *Journal of Management*, 47(2), 430-455.
- Gabel-Shemueli, R., y Dolan, S. (2011). Do emotions matter? The role of emotional intelligence
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2013). *Management skills. Assessment an development*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Guerrero, M. (2017). Las habilidades gerenciales en el ejercicio de la gestión pública. Repository.unad.edu.co. repository.unad.edu.co: <http://hdl.handle.net/10596/13510>
- Harari, M. B., & Viswesvaran, C. (2018). *Individual job performance*.
- Heckman, J. J., y Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

- Hedge, J. W., Borman, W. C., Bruskiewicz, K. T., & Bourne, M. J. (2004). The development of an integrated performance category system for supervisory jobs in the US Navy. *Military Psychology*, 16(4), 231-243.
- Hertz, N. (1988). The concept of self-management. In M. J. Kavanagh & R. W. Porteous (Eds.), *Psychology for Managers: Concepts and Applications* (pp. 23-44). Routledge.
- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del programa nacional de asistencia solidaria Pensión 65, Para La Elaboración de la Relación Bimestral de Usuarios -RBU*. [tesis de grado Universidad Ricardo Palma]. https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3967/ADM-T030_10065343_T%20%20%20HIDALGO%20DAVILA%20NORMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hinton, P. R. (2004). *Statistics explained*. Routledge.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Huitt, W., & Hummel, J. (2003). *Piaget's theory of cognitive development*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Hunt, S. T. (1996). Generic work behavior: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel psychology*, 49(1), 51-83.
- Joyo, C. (2019). *Influencia del clima laboral en el desempeño de los trabajadores de la gerencia comercial de Electrosur S.A., Tacna, 2019*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/995/Joyo-Fernandez-Carla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kane, M. T. (1992). The assessment of professional competence. *Evaluation & the health professions*, 15(2), 163-182

- Kantrowitz, T. M. (2005). Development and construct validation of a measure of soft skills performance a Dissertation Presented to The Academic Faculty. Georgia Institute of Technology.
- Katz, R. L. (1955). "Skills of an effective administrator". *Harvard business review*, vol. 33(1), p. 33-42.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Klein, C., DeRouin, R. E., y Salas, E. (2006). "Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda". *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 21, n. 79.
- Klein, C., DeRouin, R. E., y Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda". *International review of industrial and organizational psychology*, vol. 21, n. 79.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 856-866.
- Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*. New American Library.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of applied psycholog*, 89(5), 883.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

- London, M. (2003). *The art of client service: The classic guide, updated for today's marketers and advertisers*. Editorial: Kaplan Publishing.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381.
- Martin, A. J., & Marsh, H. W. (2008). Academic buoyancy: Towards an understanding of students' everyday academic resilience. *Journal of School Psychology*, 46(1), 53-83.
- Martínez, L. (2018). *Calidad del servicio de atención al público y satisfacción del usuario de la Municipalidad Distrital de La Tinguiña, Ica 2018*. (Tesis para obtener el grado académico de: maestra en gestión pública)]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29416/martinez_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Matteson, M. L., Anderson, L., y Boyden, C. (2016). Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning. *Libraries and the Academy*, vol. 16(1), p. 71-88.
- Mier, D, y Martínez-González, M. (2021). *Habilidades blandas en un mundo compacto*. Editorial Corporación de la Costa
- Morales, B. (2020). *Habilidades blandas y el desempeño laboral del comité de gobierno digital del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*. [tesis para obtener el grado académico de: maestro en Gestión Pública. Reforma y Modernización del Estado] – P2020. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/49921/Morales_FBIL-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2000). Accuracy in job analysis: Toward an inference-based model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 819-827.

- Mújica, J. (2015). Las habilidades blandas son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera ¿Qué son las habilidades blandas y como se aprenden? Educrea. <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2016/02/DOC-habilidadesblandas.pdf>.
- Murphy, K. R. (1989). Dimensions of job performance. R. Dillon y J. Pellingrino (Eds.), *Testing: Applied and theoretical perspectives*. New York: Praeger.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Obando, J. (2020). *Habilidades blandas en el desempeño laboral de servidores del programa nacional de bienes incautados del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Lima – 2019*. [Tesis para obtener el grado de maestro en gestión pública. En la Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81588/Obando_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Ortega, C., Febles, J., & Estrada, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 35-41.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Informe de Educación, Banco de Desarrollo de América Latina.
- Otoya, C. y Poquioma, M. (2020). *Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en Subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo*. [tesis para obtener el título profesional de: Licenciada en Administración]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47390/Otoya_GCN-Poquioma_ZMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ozyilmaz, A., & Taner, D. (2018). Communication skills shape voice effects in organizations. *The Service Industries Journal*, 1-24
- Parsons, T. L. (2008). Definition: Soft skills. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., y Lay, M. (2002). *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions (Vol. 3)*. University of Waikato.
- Ree, M. J., y Earles, J. A. (1992). Intelligence Is the Best Predictor of Job Performance”. *Current Directions in Psychological Science*, vol. 1(3), p. 86–89.
- Rimarachin, B. (2021). *Habilidades blandas y calidad de servicio en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, en la Universidad César Vallejo*. [tesis para obtener el grado de maestro en gestión pública]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/69942/Rimarachin_RB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of organizational behavior (8th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional (17th ed.)*. Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace”. *Business Communication Quarterly*, vol. 75(4), p. 453-465.

- Parsons, T. L. (2008). Definition: Soft skills. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>>.
- Rotundo, M., & Rotman, J. L. (2002). Defining and measuring individual level job performance: A review and integration. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225-254.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66.
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human factors*, 50(3), 540-547.
- Schermerhorn J. R., Hunt, J. G., y Osborn, R. N. (2005). *Organizational behavior*. New York: Wiley.
- Robbins (2005), en Yu-Chi Wu (2011), describió el desempeño laboral como la cantidad de esfuerzo que un individuo ejercerá en su trabajo.
- Smith, P. C. (1976). Behaviors, results, and organizational effectiveness: The problem of criteria. En: *Handbook of industrial and organizational psychology*. M. D. Dunnette (Ed.). Chicago: Rand McNally
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity* (pp. 3-15). Cambridge University Press.
- Tucker, M. F., Bonial, R., y Lahti, K. (2004). "The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates". *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 28, p. 221-251
- Vargas del Río, A. (2020). *Habilidades blandas en los directivos de las empresas del sector turístico de Manizales*. [Tesis para el grado de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia].

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78513/75091056.2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior, *Revista Akadèmeia*, Vol. 7, págs. 53-73.
<http://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior. *Revista Akadèmeia*, 7(1), 53-73.
- Viswesvaran, C. (2002). Absenteeism and measures of job performance: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 12-17.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81(5), 557.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.
- Yorke, M. (2006). Empleabilidad en la educación superior: qué es, qué no es. Retrieved from <https://www.voced.edu.au/content/ngv:16446>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Anexo 2: Instrumentos

Anexo 3: Validación

Anexo 4: Confiabilidad

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿De qué manera las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022?</p> <p>Problemas específicos a) ¿Cómo las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022? b) ¿De qué forma las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022? c) ¿De qué manera las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.</p> <p>Objetivos específicos a) Analizar cómo las habilidades personales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. b) Evaluar de qué forma las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. c) Analizar de qué manera las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la</p>	<p>Hipótesis general Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas a) Las habilidades personales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. b) Las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. c) Las habilidades situacionales se relacionan con el desempeño laboral de los funcionarios públicos de la</p>	<p>Variable Independiente : habilidades blandas</p> <p>Variable dependiente: desempeño laboral</p>	<p>Tipo de investigación Relacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental, descriptiva y correlacional</p> <p>Población del estudio La población objeto de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Siendo un total de 154.</p> <p>Muestra del estudio Para el presente estudio se considera el muestreo probabilístico; siendo un total de 110.</p> <p>Técnicas de recolección de datos Encuesta</p> <p>Instrumentos de recolección de datos Cuestionario</p>

Provincial de Tacna, 2022?	Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.			
----------------------------	--	--	--	--

ANEXO 2: INSTRUMENTOS

Instrumento Nro. 1 Habilidades blandas de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022.

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar las habilidades blandas de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responda las siguientes aseveraciones, marcando con una (X) una de las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	HABILIDADES PERSONALES					
	Responsabilidad					
1	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran responsabilidad en sus funciones encomendadas.					
2	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran responsabilidad a cabalidad.					
	Motivación					
3	En la municipalidad, los funcionarios públicos se sienten motivados para realizar sus funciones encomendadas.					
4	En la municipalidad, los funcionarios públicos se sienten motivados para coadyuvar a través de su desempeño, al logro de la misión organizacional.					
	Puntualidad					
5	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran puntualidad en sus funciones encomendadas.					
6	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran puntualidad en sus funciones encomendadas permanentemente.					
	Mentoring					

7	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran ser buenos mentores.					
8	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran ser mentores con responsabilidad.					
	Autoconfianza					
9	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autoconfianza en sus funciones encomendadas.					
10	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autoconfianza para hacer propuestas de mejora de su labor.					
	Innovación					
11	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de innovación en sus funciones encomendadas.					
12	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de innovación permanente mente.					
	Emprendimiento					
13	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran emprendimiento en sus labores de trabajo.					
14	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran emprendimiento para diseñar planes de mejora.					
	Autogestión					
15	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autogestión en sus labores de trabajo.					
16	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autogestión para diseñar planes de mejora.					
	Análisis					
17	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de análisis en sus funciones encomendadas.					
18	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de análisis permanentemente.					
	HABILIDADES INTERPERSONALES					
	Pensamiento creativo					

19	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran pensamiento creativo en sus funciones encomendadas.					
20	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran pensamiento creativo permanentemente.					
	Trabajo en equipo					
21	En la municipalidad los funcionarios públicos demuestran trabajo en equipo para el logro de la misión organizacional.					
22	En la municipalidad los funcionarios públicos demuestran trabajo en equipo permanentemente.					
	Reconocimiento					
23	En la municipalidad, los funcionarios públicos desarrollan reconocimiento a sus colaboradores cuando corresponde.					
24	En la municipalidad, los funcionarios públicos desarrollan reconocimiento a sus colaboradores de manera equitativa.					
	Diversas capacidades					
25	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran diversas capacidades en sus funciones encomendadas.					
26	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran diversas capacidades para el logro de los objetivos institucionales.					
	Liderazgo					
27	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran un buen liderazgo efectivo.					
28	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran un buen liderazgo ético.					
	Toma de decisiones					
29	En la municipalidad, los funcionarios públicos toman decisiones que coadyuvan al logro de los objetivos institucionales.					
30	En la municipalidad, los funcionarios públicos toman decisiones que coadyuvan al logro de la misión organizacional.					
	Manejo de conflictos					

31	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran un buen manejo de conflictos en su centro laboral.					
32	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran un buen manejo de conflictos que coadyuvan a logro de un buen clima organizacional.					
	Comunicación					
33	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran adecuadas habilidades comunicativas en su centro laboral.					
34	En la municipalidad, los funcionarios públicos se comunican con el personal de manera efectiva.					
	Respeto					
35	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran respeto a sus compañeros de trabajo.					
36	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran respeto a sus autoridades.					
	HABILIDADES SITUACIONALES					
	Empatía					
37	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran empatía con sus compañeros en su centro de labor.					
38	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran empatía, aspecto que coadyuva a un buen clima organizacional.					
	Gestión del tiempo					
39	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran adecuada gestión del tiempo en sus funciones encomendadas.					
40	En la municipalidad, la gestión del tiempo que realizan los funcionarios públicos contribuye a lograr la misión organizacional.					
	Adaptabilidad					
41	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran adaptabilidad en los diferentes contextos laborales.					
42	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran adaptabilidad, aspecto que coadyuva a logro de los objetivos institucionales.					
	Aprendizaje					

43	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran el interés por aprender aspectos necesarios para el buen desempeño de sus funciones.					
44	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran el interés por aprender aspectos necesarios para desarrollar sus funciones eficientemente.					
	Resolución de problemas					
45	En la municipalidad, los funcionarios públicos saben resolver problemas en el entorno laboral.					
46	En la municipalidad, los funcionarios públicos saben resolver problemas responsablemente.					
	Eficacia					
47	En la municipalidad, los funcionarios públicos desarrollan sus funciones encomendadas con eficacia.					
48	En la municipalidad, los funcionarios públicos son eficaces en las reuniones de trabajo.					
	Autoridad					
49	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autoridad responsablemente.					
50	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran autoridad con liderazgo.					
	Negociación					
51	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de negociación en sus funciones encomendadas.					
52	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran capacidad de negociación responsablemente.					
	Cooperación					
53	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran en su trabajo habilidad de cooperación en sus funciones encomendadas.					
54	En la municipalidad, los funcionarios públicos demuestran en su trabajo habilidad de cooperación para el logro de los objetivos institucionales.					
	Planificación					
55	En la municipalidad, los funcionarios públicos planifican su trabajo de manera adecuada.					

56	En la municipalidad, los funcionarios públicos planifican su trabajo de manera eficiente.					
	Establecimiento de metas					
57	En la municipalidad, los funcionarios públicos establecen sus metas oportunamente.					
58	En la municipalidad, los funcionarios públicos establecen sus metas eficazmente.					

Instrumento Nro. 2

Desempeño laboral de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022

Sr. Sra. Srta.

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar las habilidades blandas de los funcionarios públicos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022. Por consiguiente, mucho agradeceré a usted responda las siguientes aseveraciones, marcando con una (X) una de las siguientes categorías:

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítems	1	2	3	4	5
	DESEMPEÑO DE TAREAS					
	Competencia en la tarea					
1	En la municipalidad, los funcionarios públicos conocen cómo desarrollar sus tareas.					
2	En la municipalidad, los funcionarios públicos comprenden cómo desarrollar su tarea.					
	Productividad					
3	Los funcionarios públicos despliegan sus funciones con responsabilidad para garantizar el éxito de la productividad de servicios a los ciudadanos					
4	Los funcionarios públicos se esfuerzan por ser más productivos para el logro de los objetivos institucionales.					
	Calidad del trabajo					
5	Los funcionarios públicos se esfuerzan por desarrollar un trabajo con calidad.					
6	Los funcionarios públicos desarrollan sus funciones cumpliendo las normas internas de trabajo.					
	Volumen de trabajo					

7	El volumen de trabajo que desarrollan los funcionarios públicos permite conseguir el logro de los objetivos					
8	El volumen de trabajo que desarrollan los funcionarios públicos permite cumplir la misión organizacional.					
	Precisión					
9	los funcionarios públicos se preocupan por desarrollar sus tareas con precisión.					
10	los funcionarios públicos desarrollan su trabajo de forma precisa.					
	Planeación					
11	los funcionarios públicos desarrollan una adecuada planeación para ejecutar adecuadamente su labor.					
12	los funcionarios públicos desarrollan una adecuada planeación de su labor para el logro de los objetivos institucionales.					
	Manejo del tiempo					
13	los funcionarios públicos realizan un buen manejo del tiempo para conseguir el logro de la misión organizacional.					
14	El manejo del tiempo que realizan los funcionarios públicos coadyuva a desarrollar de forma eficiente sus funciones encomendadas.					
	Administración de recursos					
15	Los funcionarios públicos administran los recursos de manera eficiente.					
16	Los funcionarios públicos administran los recursos de manera eficaz.					
	Nivel de competencia					
17	Los funcionarios públicos demuestran un buen nivel de competencia profesional para desarrollar sus tareas.					
18	Los funcionarios públicos demuestran un buen nivel de competencia técnica para desarrollar sus tareas.					
	DESEMPEÑO CONTEXTUAL					
	Relaciones interpersonales					
19	Los funcionarios públicos fortalecen sólidas relaciones interpersonales.					

20	Los funcionarios públicos practican sólidas relaciones interpersonales para fortalecer la cultura organizacional.					
	Comunicación interpersonal					
21	Los funcionarios públicos desarrollan una efectiva comunicación interpersonal.					
22	Los funcionarios públicos desarrollan buenas prácticas de comunicación interpersonal.					
	Liderazgo					
23	Los funcionarios públicos ejercen un buen liderazgo cuando corresponda.					
24	Los funcionarios públicos demuestran un liderazgo ético. .					
	Aceptación de la autoridad					
25	Los funcionarios públicos respetan las autoridades de su centro laboral.					
26	Los funcionarios públicos con las autoridades.					
	Adherencia a las reglas					
27	Los funcionarios públicos cumplen las reglas internas de trabajo en la entidad.					
28	Los funcionarios públicos respetan las normas de los sistemas administrativos del Estado.					
	Meticulosidad					
29	Los funcionarios públicos desarrollan su trabajo de forma meticulosa.					
30	Los funcionarios públicos desarrollan su trabajo de forma meticulosa.					
	Cumplimiento					
31	Los funcionarios públicos cumplen sus funciones de forma eficiente.					
32	Los funcionarios públicos cumplen sus funciones de forma eficaz.					
	Civismo					
33	Los funcionarios públicos demuestran civismo en el entorno laboral.					
34	Los funcionarios públicos demuestran civismo cuando corresponde.					
	Cooperación					
35	Los funcionarios públicos promueven la cooperación de forma adecuada en su centro laboral.					

36	Los funcionarios públicos Los servidores o colaboradores promueven la cooperación entre compañeros.					
	Trabajo en equipo					
37	El trabajo en equipo que desarrollan los funcionarios públicos permite conseguir los objetivos institucionales.					
38	El trabajo en equipo que desarrollan los funcionarios públicos permite cumplir la misión institucional.					
	Comunicación					
39	Los funcionarios públicos desarrollan una efectiva comunicación.					
40	L Los funcionarios públicos desarrollan una adecuada comunicación.					
	Aprendizaje					
41	Los funcionarios públicos muestran una actitud positiva hacia el aprendizaje de las normas que orientan el desarrollo del trabajo.					
42	Los funcionarios públicos tienen una actitud positiva hacia el aprendizaje de los diferentes sistemas administrativos de su centro laboral.					
	CONDUCTAS CONTRAPRODUCENTES					
	Tareas no laborales					
43	Los funcionarios públicos solo desarrollan sus tareas de acuerdo al Manual de Organización y funciones.					
44	Los funcionarios públicos aprovechan el tiempo solo para desarrollar sus labores encomendadas.					
	Desregulación					
45	Los funcionarios públicos promueven para el ordenamiento de la entidad la emisión de directivas internas.					
46	Los funcionarios públicos servidores o colaboradores promueven para la calidad del trabajo de la entidad la emisión de directivas internas.					
	Ausentismo					
47	Los funcionarios públicos tratan de no ausentarse en el trabajo.					

48	Los funcionarios públicos solo se ausentan en su centro laboral cuando tienen una justificación seria o delicada. .					
	Apatía					
49	Los funcionarios públicos servidores o colaboradores no muestran apatía para desarrollar su trabajo.					
50	Los funcionarios públicos servidores o colaboradores muestran entusiasmo por cumplir con sus tareas laborales.					

ANEXO 3: VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL JOR GE BASADRE GROHMANN
Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales
Unidad de Segunda Especialidad Profesional

“HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE
 LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE
 TACNA, 2022”

I.- DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del juez: ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor
- 1.2. Cargo e institución donde labora: UNIV. NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
- 1.3. Autor (es) del Instrumento: MARTHA COTRADO RESALAZO

II.- ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy Buena 4	Excelente 5
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad suficiente.				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspecto teórico-científico.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ES APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

JEM

Firma del Experto Informante

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2022

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: DOCTORA
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: MARTHA COTRADO RESALAZO

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....

.....



Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2022

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): VÁSQUEZ COTA, René
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: CONTADOR
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: MARTHA COTRADO RESALAZO

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....



.....
Firma

ANEXO 4: CONFIABILIDAD

Los datos obtenidos fueron procesados en el programa estadístico SPSS 25. Para evaluar el coeficiente de Alfa de Cronbach se utilizaron las siguientes escalas:

Valoración del coeficiente Alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0.5[Inaceptable
[0.5; 0.6[Pobre
[0.6; 0.7[Débil
[0.7; 0.8[Aceptable
[0.8; 0.9[Bueno
[0.9; 1]	Excelente

Nota: La tabla muestra la valoración de la fiabilidad de los ítems según el coeficiente Alfa de Cronbach. Tomado de Chaves-Barboza y Rodríguez-Miranda (2016).

En ese entender se tiene los siguientes resultados:

Variable 1. Habilidades blandas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,939	58

El instrumento Habilidades blandas indica que es confiable, puesto que se encuentra dentro del rango de [0.9; 1] el cual representa una magnitud muy alta “excelente” con un valor de 0.939.

Variable 2. Desempeño laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,951	50

Nuestro instrumento indica que es confiable, puesto que se encuentra dentro del rango de [0.9; 1] el cual representa una magnitud muy alta “excelente” con un valor de 0.951.