

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en
la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública

Autora: Br. Jennifer Lisbeth Sandoval Sunción

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en
la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez, Jesús (Presidente)

Dr. Ecca López, Orlando Sigifredo (Secretario)

Mg. Guerrero García, Galvani (Vocal)

Tumbes, 2024

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial
en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su
contenido y forma:**

Br. Sandoval Sunción, Jennifer Lisbeth (Autora)

Mg. Guerrero García, Galvani (Asesor)

Tumbes, 2024

ACTA DE SUSTENTACION



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
Licenciada
Resolución del Consejo Directivo N° 155-2019-SUNEDU/CD
ESCUELA DE POSGRADO
Tumbes – Perú

“Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la Conmemoración de las Heroicas Batallas de Junín y Ayacucho”

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los veintiséis días del mes de julio del dos mil veinticuatro, siendo las nueve horas, se reunieron mediante la modalidad presencial en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes; los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N° 536-2023/UNTUMBES-EPG-D, del diez de noviembre del dos mil veintitrés, presidido por el Dr. Jesús Merino Velásquez e integrado por el Dr. Orlando Sigifredo Ecça López (secretario), el Mg. Galvani, Guerrero García (**vocal y asesor**) Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: “Habilidades blandas y su incidencia en el Desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023” presentada por la egresada, Jennifer Lisbeth Sandoval Sunció para optar el grado académico de **MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**.

Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte del (la) sustentante y después de la correspondiente, deliberación el jurado, conforme a lo normado en el artículo N° 111 del Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes, declara al sustentante aprobado, con el calificativo de **MUY BUENA**

Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento General de Grados Títulos y el Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las diez horas y quince minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 26 de julio del 2024

Dr. Jesús Merino Velásquez
Presidente
DNI: 00240035
Código ORCID: 0000-0003-3301-4487

Dr. Orlando Sigifredo Ecça López
Secretario
DNI: 02679361
Código ORCID: 0000-0003-2672-7171

Mg. Galvani Guerrero García
Vocal y asesor
DNI: 45101586
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

REPORTE TURNITIN

HABILIDADES BLANDAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES, 2023

por Jennifer Lisbeth Sandoval Sunci3n



Mg. GALVANI GUERRERO GARCIA
ASESOR

Fecha de entrega: 17-ene-2024 04:34p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2272790804

Nombre del archivo: s_y_Trabajo_gerencial_Jennifer_2024-01-15-_TRABAJAR_-_ok_TT.docx (220.89K)

Total de palabras: 14674

Total de caracteres: 85439

HABILIDADES BLANDAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO GERENCIAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TUMBES, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	12%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	1%
4	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	www.redalyc.org Fuente de Internet	<1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%



MS. GALVANI GUERRERO GARCÍA
ASESOR

9	repositorio.unajma.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	i-dem.org Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Centro de Formación Técnica CENCO S.A. Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas Activo
 Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



 MS. GALVANI GUERRERO GARCIA
 ASESOR

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino del éxito. A mis padres por su confianza en mi persona. A mi esposo y a mis hijos por su gran cariño y amor y ser los impulsores positivos en esta investigación.

Jennifer Lisbeth

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Tumbes, por ser fuente de conocimiento permanente en las personas. A mi asesor Mg. Galvani García Guerrero, por su apoyo académico. A los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, por facilitarme la información para concretizar esta investigación.

Jennifer Lisbeth

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO II	
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	21
2.1. Bases teórico-científicas.....	21
2.2. Antecedentes.....	34
2.3. Definición de términos básicos	39
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	41
3.1. Hipótesis.....	41
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	41
3.3. Población, muestra y muestreo.....	43
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	46
3.5. Procesamiento y análisis	49
3.6. Confiabilidad del instrumento	49
3.7. Variables y operacionalización	50
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	55
4.1. Resultados.....	55
4.2. Discusión.....	65

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES..... 68

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES 70

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

ANEXOS 80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población laboral de la MPT.....	433
Tabla 2 Distribución de la muestra MPT.	455
Tabla 3 Fiabilidad de variable Habilidades Blandas	5050
Tabla 4 Fiabilidad de variable desempeño gerencial	50
Tabla 5 Variable habilidades blandas, dimensiones, indicadores e ítems.....	511
Tabla 6 Variable desempeño gerencial, dimensiones, indicadores e ítems	544
Tabla 7 Incidencia de la habilidades blandas y desempeño gerencial	555
Tabla 8 Correlación entre habilidades blandas y desempeño gerencial	566
Tabla 9 Incidencia de la comunicación interpersonal y el desempeño gerencial	577
Tabla 10 Correlación entre comunicación interpersonal y desempeño	588
Tabla 11 Incidencia de la gestión de conflictos y el desempeño gerencial	599
Tabla 12 Correlación entre la gestión de conflictos y el desempeño gerencial	6060
Tabla 13 Incidencia del trabajo en equipo y el desempeño gerencial	61
Tabla 14 Correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño gerencial	62
Tabla 15 Incidencia de la toma de decisiones y el desempeño gerencial	63
Tabla 16 Correlación entre la toma de decisiones y desempeño gerencial	64

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	81
Anexo 2. Matriz de operacionalización.....	83
Anexo 3. Matriz de operacionalización.....	85
Anexo 4. Cuestionario de las Habilidades Blandas	87
Anexo 5. Cuestionario del desempeño gerencial	91
Anexo 6. Solicitud autorización para ejecución de tesis.....	94
Anexo 7. Análisis de confiabilidad de Habilidades Blandas	95
Anexo 8. Análisis de confiabilidad de Desempeño gerencial	103

RESUMEN

El objetivo del trabajo fue determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023, con una investigación de tipo aplicada, no experimental, transversal, cuantitativa y correlacional. La población estuvo constituida por los 334 funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023. Con una muestra probabilística 76 funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023. La variable independiente para la habilidades blandas con las dimensiones: comunicación Interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y la toma de decisiones. La variable dependiente que analizó el desempeño gerencial con las dimensiones sobre la habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Los resultados nos indican que existió una influencia de las habilidades blandas con repuestas del 64,3% en el desempeño gerencial del 67,1% para la comunicación interpersonal del 56,6%, para la gestión de conflictos del 63,3%, para el trabajo en equipo el 69,7% y para la dimensión toma de decisiones con el 60,5%. Conclusiones, La variable habilidades blandas experimento repuestas de nivel alto con una incidencia positiva y medianamente significativa en la variable desempeño gerencial con un Rho de Spearman de 0,587 y significación bilateral de 0,000 aceptando la hipótesis de trabajo para los objetivos.

Palabras clave: Comunicación interpersonal, desempeño gerencial, gestión de conflictos, habilidades blandas, toma de decisiones, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of the work was to determine the incidence of soft skills in managerial performance in the Provincial Municipality of Tumbes, 2023, with an applied, non-experimental, transversal, quantitative and correlational research. The population was made up of 334 officials and collaborators of the Provincial Municipality of Tumbes, 2023. With a probabilistic sample, 76 officials and collaborators of the Provincial Municipality of Tumbes, 2023. The independent variable for soft skills with the dimensions: Interpersonal communication, conflict management, teamwork and decision making. The independent variable that analyzed managerial performance with the dimensions of technical, human and conceptual skills. The results indicate that there was an influence of soft skills with responses of 64.3% in managerial performance of 67.1% for interpersonal communication of 56.6%, for conflict management of 63.3%, for teamwork 69.7% and for the decision making dimension with 60.5%. Conclusions, The soft skills variable experienced high level responses with a positive and moderately significant impact on the managerial performance variable with a Spearman's Rho of 0.587 and bilateral significance of 0.000, accepting the working hypothesis for the objectives.

Keywords: Conflict management, decision making, interpersonal communication, managerial performance, soft skills, teamwork.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Habilidades blandas, también conocidas como habilidades socioemocionales o habilidades interpersonales, han emergido como un elemento crucial en el contexto laboral global en las últimas décadas. En un mundo cada vez más interconectado y diversificado, la capacidad de los individuos para comunicarse eficazmente, resolver conflictos, liderar equipos y adaptarse a los cambios se ha vuelto fundamental. Este fenómeno no es exclusivo de una región o país en particular, sino que ha permeado todos los niveles de la sociedad laboral, desde el ámbito internacional hasta el local.

El presente estudio, se adentra en una problemática que abarca múltiples dimensiones y niveles, desde una perspectiva global hasta la realidad específica de Tumbes, una provincia ubicada en el norte del Perú. Para comprender plenamente la relevancia de esta investigación, es esencial contextualizarla en el marco más amplio de lo que acontece a nivel internacional, latinoamericano, peruano y, finalmente, en la particularidad de Tumbes.

A nivel internacional, el auge de las habilidades blandas en el entorno laboral es innegable. Las organizaciones globales han experimentado un cambio paradigmático en la forma en que valoran y promueven estas habilidades entre sus empleados y, en particular, entre sus líderes y gerentes. La razón subyacente es clara: en un mundo caracterizado por la diversidad cultural, la globalización y la constante evolución tecnológica, las habilidades blandas se han convertido en el puente que permite la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas entre individuos y equipos de trabajo. Sin embargo, no todos los países han adoptado esta tendencia de manera uniforme, lo que ha generado desafíos significativos en la gestión de recursos humanos y en la eficacia de los gerentes.

En América Latina, la importancia de las habilidades blandas en el ámbito laboral también ha ido en aumento. La región se enfrenta a desafíos específicos, como la gestión pública en un entorno caracterizado por problemas de corrupción, falta de transparencia y una creciente diversidad cultural. Las organizaciones y municipalidades de la región deben abordar estas cuestiones de manera efectiva, lo que resalta aún más la necesidad de contar con líderes y gerentes que posean habilidades blandas sólidas para promover la ética y la eficacia en la administración pública.

Dentro del contexto peruano, la gestión municipal reviste de gran importancia vital en el desarrollo y el bienestar de las comunidades locales. Sin embargo, se enfrenta a diversos desafíos, como la falta de capacitación en habilidades blandas, la burocracia, la corrupción y la limitación de recursos financieros. Además, las expectativas de los ciudadanos en términos de transparencia y eficacia en la gestión están en constante evolución, lo que exige a los gerentes municipales ser flexibles y adaptativos en su enfoque.

Tumbes, una provincia situada en el norte del Perú, no está exenta de los desafíos mencionados anteriormente. Además, esta región podría estar expuesta a problemáticas adicionales, como la gestión de recursos naturales, la migración de comunidades rurales a la ciudad y la necesidad de atender las demandas de una población diversa y en crecimiento. La Municipalidad Provincial de Tumbes (MPT) se encuentra en el centro de estos desafíos, y la habilidad de su equipo gerencial para abordarlos efectivamente es esencial para el progreso y el bienestar de la comunidad local.

En este contexto, el presente proyecto de tesis busca investigar incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023". Al hacerlo, se pretende arrojar luz sobre cómo estas habilidades pueden mejorar la eficacia de la gestión municipal y, en última instancia, contribuir al desarrollo sostenible de esta región particular, al mismo tiempo que se consideran las dinámicas globales, latinoamericanas y peruanas que influyen en esta realidad.

En el ámbito internacional, las habilidades blandas o habilidades interpersonales han ganado una creciente importancia en el mundo laboral. A medida que las organizaciones se vuelven más globales y diversificadas, las habilidades blandas son esenciales para la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo. Sin embargo, no todas las regiones del mundo han adoptado esta tendencia de manera uniforme. Esto puede llevar a desafíos en la gestión de recursos humanos y en la eficacia de los gerentes en diferentes países y ciudades, incluyendo Tumbes.

En América Latina, la relevancia de las habilidades blandas en el trabajo gerencial también está en aumento. Los desafíos específicos en la región pueden incluir la necesidad de abordar las diferencias culturales y las barreras lingüísticas en un entorno laboral cada vez más diverso. Además, la gestión pública en América Latina a menudo enfrenta problemas de corrupción y falta de transparencia, lo que puede requerir un enfoque particularmente fuerte en habilidades de liderazgo y ética en el trabajo gerencial.

En el contexto peruano, el desempeño gerencial en las municipalidades provinciales es fundamental para el desarrollo armónico de los pueblos y/o comunidades locales. Sin embargo, la eficacia de la gestión puede verse afectada por diversos factores, como la falta de capacitación en habilidades blandas, la burocracia, la corrupción y la falta de recursos. Además, las demandas de los ciudadanos y las expectativas de transparencia están en constante evolución, lo que requiere que los gerentes sean flexibles y adaptables.

Tumbes es una región en el norte del Perú que enfrenta desafíos específicos relacionados con la gestión municipal. La provincia de Tumbes podría enfrentar problemas adicionales, como la limitación de recursos financieros y la necesidad de abordar las demandas de una población diversa y en crecimiento. Además, Tumbes puede estar expuesta a problemas ambientales y sociales particulares, como la gestión de recursos naturales y la migración de comunidades rurales a la ciudad, lo que plantea desafíos adicionales para el trabajo gerencial.

En resumen, el proyecto de tesis " Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023" aborda una realidad problemática que abarca desde el ámbito internacional hasta la realidad específica de Tumbes. La gestión eficaz en una entidad municipal en evolución como Tumbes requiere un enfoque en las habilidades blandas para abordar los desafíos laborales, culturales y sociales que enfrenta la región.

La realidad problemática nos lleva a formular el problema general: ¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023?, con los siguientes problemas específicos: 1. ¿Cuál es la incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?, 2. ¿Cuál es la incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?, 3. ¿Cuál es la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño en la Municipalidad Provincial de Tumbes?, 4. ¿Cuál es la incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?

En un entorno laboral en constante evolución, las habilidades blandas se han vuelto críticas para el éxito en cualquier campo. El ámbito de la gestión municipal no es una excepción. Es esencial entender cómo estas habilidades influyen en el trabajo gerencial, ya que los resultados de la administración pública impactan directamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

La investigación específica con relación a las habilidades blandas y su aplicación en la gestión municipal en el contexto de Tumbes es limitada. Existe una necesidad evidente de llenar este vacío en la literatura académica y proporcionar un marco sólido para futuras mejoras en la administración pública en la región.

Tumbes es una provincia con sus propios desafíos y particularidades. Esta investigación ayudará a identificar cómo las habilidades blandas pueden abordar los problemas específicos que enfrenta la MPT y, por lo tanto, beneficiar directamente a la comunidad local.

Mejora de la gestión municipal: Identificar la importancia de las habilidades blandas en el trabajo gerencial permitirá a la Municipalidad de Tumbes mejorar sus prácticas y procesos de toma de decisiones, lo que, a su vez, podría conducir a una administración más eficiente y efectiva.

Desarrollo de líderes más efectivos: Los resultados de esta investigación pueden contribuir a la formación de líderes y gerentes municipales mejor capacitados, lo que es fundamental para enfrentar los desafíos locales y proporcionar un servicio público de mayor calidad.

Beneficios para la comunidad: Una gestión municipal mejorada tiene un impacto directo en la vida de los ciudadanos de Tumbes. Un gobierno más eficiente puede proporcionar servicios más efectivos, mejorar la calidad de vida de la población y estimular el desarrollo económico local.

Para la Municipalidad Provincial de Tumbes la investigación ayudará a la municipalidad a identificar áreas de mejora en la formación y desarrollo de su personal gerencial, lo que podría traducirse en una administración más eficaz y transparente.

Los ciudadanos de Tumbes tendrán una gestión municipal mejorada se traduce en una mayor calidad de vida para la comunidad local. Los servicios públicos más efectivos y la toma de decisiones informadas beneficiarán directamente a los residentes de Tumbes.

Los resultados de esta investigación serán de interés directo para el personal gerencial y de recursos humanos de la municipalidad, ya que podrán utilizarlos para orientar la capacitación y el desarrollo de habilidades de su equipo.

Los hallazgos contribuirán al cuerpo de conocimientos en el campo de la gestión pública y las habilidades blandas, siendo útiles para académicos, investigadores y estudiantes que buscan comprender mejor esta área.

La investigación también puede ser accesible y beneficiosa para los ciudadanos de

Tumbes, ya que puede aumentar la transparencia y la responsabilidad en la gestión municipal, que permitirá tomar decisiones con información exacta y participar activamente en la vida pública de la provincia.

En resumen, esta investigación sobre habilidades blandas y el desempeño gerencial en la MPT no solo responde a una necesidad evidente en el contexto actual, sino que también tiene el potencial de generar mejoras significativas en la gestión pública y, en última instancia, en la calidad de vida de la comunidad local.

Para el desarrollo de la investigación planteamos como objetivo general: Determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023, con los objetivos específicos: 1. Determinar la incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2. Determinar la incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 3. Determinar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 4. Determinar la incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Bases teórico-científicas

2.1.1. Habilidades blandas

Entre las teorías relacionadas a la variable habilidades blandas, tenemos que según, Ortega (2017) refirió:

Habilidades blandas son con las que se logran un mejor desempeño en el campo laboral y personal, es decir son los rasgos, hábitos personales, y muchos capacitadores concluyen que, si un trabajador pose una gran comunicación, arte para negociar y habilidades, estos deben quedarse en la entidad. (Ortega, 2017)

Para, Mujica (2015), las habilidades blandas vienen a ser una combinación de comunicación social y asertiva, de esta manera se logra el desarrollo y permite fortalecer el aprendizaje para un buen funcionamiento de las entidades y de los equipos laborales de acuerdo con la teoría humanista de Abraham Maslow. (Mujica, 2015) (Mujica, 2015)

Por otro lado, Robles (2012), “indicó que la característica principal de las habilidades blandas se debe a que la aplicación no tiene que ver con la profesión, estas se realizan en forma continua como su vida diaria y su lugar de trabajo”. (Robles, 2012)

Del mismo modo, Valdevenito (2013) refirió, “son las que tienen que ver con el avance de las aptitudes sociales, como el trabajo en equipo, la flexibilidad, frente a un determinado trabajo” (Valdevenito, 2013).

Asimismo, según Morocho (2017)

Las habilidades blandas, se refiere a la persona donde buscar interrelacionarse con la sociedad, estas habilidades ayudan a comunicarse, a liderar, a analizar y lograr ponerse de acuerdo lo cual nos facilitan a tener conciencia de los valores, estos factores permitirán un trabajo en equipo. (Morocho, 2017)

Por otro lado, según, Quesada (2015), “las habilidades blandas, es útil que se empleen en las entidades con respecto al trabajo en equipo, las comunicaciones el aprendizaje, una actitud optima ante los problemas” (Quesada, 2015).

Marrero (2018), nos manifiesta, “habilidades blandas, deben proponerse en las entidades, porque permite que tengan una formación integral que va a favorecer en un buen desempeño del trabajador” (Marrero, 2018).

Al respecto se exponen las bases teóricas científicas de la variable habilidades blandas. Según Daniel Goleman, las destrezas blandas son las habilidades básicas que colaboran a la capacidad de un individuo para administrarlo, o ella misma y colaborar con otros. Habilidades muy importantes como nuestro coeficiente intelectual o técnico habilidades en el cumplimiento de cualquier función y/o tarea.

La definición dada parece tener algunas inexactitudes. En realidad, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, emocionales o interpersonales, no se centran exclusivamente en aceptar el comportamiento de los demás junto con su cultura. Más bien, las habilidades blandas engloban una serie de competencias que incluyen la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la adaptabilidad, entre otras.

En cuanto a la referencia a Goleman (1998), es posible que esté relacionada con su trabajo sobre la inteligencia emocional, donde destaca la importancia de las habilidades emocionales y sociales para el éxito personal y profesional. Goleman no limita estas habilidades a aceptar el comportamiento de los demás, sino que enfatiza

la comprensión y regulación de las emociones propias y ajenas, así como la capacidad para establecer relaciones efectivas.

La definición de las habilidades blandas según Vasanthakumari (2019) se alude “a un conjunto de características individuales, costumbres, posturas y gracias colectivas que hace que alguien sea un buen trabajador y similar para laborar” (Vasanthakumari, 2019).

De la misma manera para Shagufta y Kuraish (2018) las destrezas blandas son las competencias conductuales, también conocidas como Interpersonal habilidades, o aptitudes personales; incluye competencias tales como eficacia personal, capacidades de comunicación, resolución creativa de problemas, trabajo en grupo, negociación, resolución de conflictos, pensamiento estratégico y habilidades de influencia. (Shagufta & Kuraish, 2018)

Finalmente, para Beniwal (2020), “Es describir aquellas características individuales que señalan un mayor grado de inteligencia emocional. Las pericias blandas pueden ser una mezcla de destrezas personales, capacidades colectivo y aptitudes de comunicación” (Beniwal, 2020).

Las habilidades blandas en los maestros, al respecto Beniwal (2020) indicó que, el maestro debe tener habilidades blandas para poder dar instrucciones a sus alumnos que sean convenientes para los modos de aprendizaje de los discentes. También necesitan mantener canales de comunicación sólidos con sus estudiantes para que puedan implementar sus herramientas encontradas a través de la investigación y al mismo tiempo recibir comentarios de los estudiantes. Para Agçami & Doganii (2021) explicó que, los docentes deben poseer las habilidades interpersonales debido a que comprenden capacidades como la intercomunicación, solución de problemas, administración del tiempo, el trabajo en grupo y el liderato, se estiman primordiales, especialmente para los docentes, ya que se encuentran en el núcleo del desarrollo de enseñanza y aprendizaje. (Agçami & Doganii, 2021)

Las habilidades blandas son fundamentales para estimular la eficacia y la eficiencia institucional. Esta afirmación ha sido respaldada por Beniwal (2020) estas habilidades blandas son muy importantes no solo en la profesión docente, sino también en otras profesiones. Uno debe tener un excelente control de las destrezas blandas para tener éxito en la vida. Las destrezas blandas son un ejemplo de nuestra actitud y naturaleza. Poseer habilidades blandas efectivas es clave para el éxito no solo en la profesión docente, sino en todas las profesiones que requieren interacción humana.

Para Vasanthakumari (2019)

Subraya la importancia primordial de las habilidades blandas en diversos aspectos de la vida. Estas no solo inciden en las relaciones interpersonales, la toma de decisiones educativas y la comunicación efectiva, sino que también juegan un papel crucial en la formación de impresiones positivas y el desarrollo personal. En el contexto social y cultural, el desarrollo de estas capacidades se vuelve imperativo, ya que se busca profesionales capaces de manejar una amplia gama de herramientas tanto "duras" como "blandas" de manera integrada. En el ámbito docente, el uso de habilidades blandas se vuelve indispensable en cada momento, tanto con los estudiantes como con los colegas, especialmente aquellas relacionadas con la ética y la adaptabilidad. La colaboración y el trabajo conjunto se convierten en pilares fundamentales para lograr los objetivos educativos deseados.

Beniwal (2020) señala, su mejoramiento implica cultivar la autoconciencia, comprender las motivaciones de los demás y realizar cambios personales, enfocándose en uno mismo en lugar de intentar cambiar a los demás. Esta práctica contribuye al perfeccionamiento personal. Por otro lado, Vasantha-Kumari (2019) sugiere que el desarrollo de estas habilidades puede lograrse participando en cursos en línea, recibiendo retroalimentación de otros individuos, practicando con amigos o buscando la guía de un entrenador.

La conceptualización de la primera dimensión comunicación interpersonal, según Vasanthakumari (2019) “es la capacidad de comunicarse o interactuar bien con otras personas. El hombre es un animal social y su éxito de su vida depende de gran medida de su relación e interacción con los demás”.

Para Layús (2020) “señaló en general que, se describe como un proceso por el cual las personas intercambian información, sentimientos y significados. Puede ser de manera verbal o no verbal” (Layús, 2020)

Al mismo tiempo Manning (2020) implica:

La incorporación entre dos o más individuos, generalmente con una conexión directa y asumiendo algún tipo de relación. La comunicación interpersonal a menudo se distingue de la comunicación grupal, donde la interacción se centra menos en los individuos y más en un pequeño número de personas”. (Manning, 2020)

De igual forma Hardjati y Roziana (2019) expresaron:

La habilidad interpersonal transmite la conexión a la etapa de otra relación. Se ha brindado un mejor servicio ya que el personal educativo mantiene una buena relación interpersonal con los estudiantes, supervisores, superiores y colegas, y se denomina relación laboral, brinda servicio al estudiante en conjunto con la relación interpersonal lograda. (Hardjati & Roziana, 2019)

“La segunda dimensión gestión de conflictos según Arias y Espinoza (2020) fundamentándose en una máxima o mínima inquietud por uno mismo y por los otros. Con ello se piensa que hay dos categorías para enfrentar los problemas: el anhelo de satisfacer los beneficios de la otra parte y el ansia de satisfacer interés personal“. (Arias & Espinoza , 2020)

Para Vasanthakumari (2019) es una estrategia por lo que los sujetos solucionan su disconformidad. Es el desarrollo mediante el cual se llega a un acuerdo obviando controversias y disputas. Los individuos gestionan los

conflictos en sus equipos de diversas maneras, dependiendo de la importancia de su deseo de mantener buenas relaciones sociales y desarrollar soluciones de alta calidad. De la misma manera para Gabelaia (2020) los empleadores consideran candidatos que tienen fuertes habilidades para resolver problemas. El entorno laboral actual es caótico y necesita personas con la cabeza fría, con habilidades críticas y creativas a fin la tomar de decisiones. (Gabelaia, 2020)

La tercera dimensión el trabajo en equipo. Es la habilidad de colaboración activa en el seguimiento de un propósito común dependiente de los intereses individuales a las metas del grupo. Según división Educativa General (2019), tiene algo que ver con el desarrollo que posibilita el entendimiento, organización, labor y meditación conjunta con relación a qué se desea realizar y cómo. Es necesario considerar una variación de los valores de atributos de la instrucción colegial: frente a una postura defensiva, el comienzo; debido a la incomunicación profesional, la sociedad; frente al personalismo, la cooperación; frente al sometimiento, la independencia; frente a la gestión externa, el autocontrol y la participación. (División Educativo General, 2019)

En ese sentido, Kairgalievna et al. (2021) “describieron como una combinación de conocimientos y experiencia para lograr un propósito compartido en el trabajo. Desde entonces, el trabajo en equipo se ha convertido en un elemento esencial tarea a través de la cual todas las empresas se esfuerzan por mejorar su eficiencia” (Kairgalievna, Amangeldyevna, & Alekseevna, 2021).

Por ello, Aristizábal et al. (2018) “aludieron que la labor en grupo, está basado en la interdependencia activa en el desarrollo de la intercomunicación por medio de la conversación, con deber individual para ejecutar los roles y las tareas, dentro de un grupo”. (Aristizabal, Ramos, & Chirino, 2018)

La conceptualización de la cuarta dimensión la toma de decisiones, según Yangali et al. (2018)

Es un procedimiento que se exige en diversas actividades o situaciones, partiendo de lo más sencillo a lo complejo, la subsistencia consiste en una sucesión de determinaciones y todo ello es distinto a los demás. (Yangali, Rodríguez, & Vásquez, 2018) Para Sánchez y Saltos (2020), actualmente, tomar decisiones se convirtió en un procedimiento que se ejecuta en íntegramente en el entorno empresarial y en la dirección en general. (Sánchez & Saltos, 2020) De la misma manera para Abad et al. (2022) es una metodología que se ha convertido en un procedimiento determinante para las instituciones, debido a que este proceso inculca una parte primordial de los requerimientos de la organización. (Abad, González, & López, 2022)

2.1.1 Desempeño gerencial

Robbins y Coulter (2014) manifiestan:

Es el trabajo realizado por un gerente quien coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa. La labor del gerente no tiene que ver con el logro *personal*, sino con ayudar a *los demás* a llevar a cabo su trabajo. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona. También podría involucrar la coordinación de las actividades laborales de un equipo conformado por personal de distintos departamentos o hasta por individuos ajenos a la organización (digamos, empleados temporales o gente que trabaja para los proveedores de la empresa). Tenga en cuenta que también es posible que los gerentes tengan responsabilidades laborales sin relación alguna con la coordinación o la supervisión de otras personas. Por ejemplo, un supervisor de pago de seguros podría procesar las solicitudes correspondientes y, además, coordinar las actividades de otros ajustadores de seguros. (p. 5)

Madrigal (2009) afirma El directivo de cualquier organización para lograr un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar las siguientes habilidades:

- a) **Conceptuales en la organización**, son las habilidades para contemplar la organización como un todo. Incluyen la destreza para coordinar e interpretar las ideas, los conceptos y las prácticas. Por consecuencia, analizar, predecir y planificar, así como tomar en cuenta el contexto general (tanto interno como externo) de la empresa, son las habilidades necesarias para comprender la complejidad de la organización en su conjunto y entender donde engrana su influencia personal dentro de la misma.

- b) **Técnicas y profesionales**, se relacionan con la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo los recursos y relaciones necesarios para desarrollar tareas específicas que le permitan afrontar los problemas que se presenten. **Interpersonales**, son las habilidades para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración y cooperación para resolver las necesidades de otras personas, incluso para obtener objetivos comunes. Influyen en las demás personas a partir de la motivación y una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos. **Sociales**, son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es el intercambio que se da con la convivencia humana. Cuando un directivo entiende y tiene habilidades sociales es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, tanto para él como para sus subordinados.
(Madrigal, 2009)

Robbins y Coulter (2014) indican:

La primera razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, estriba en que éstas requieren de sus aptitudes y habilidades administrativas, sobre todo en tiempos inciertos, complejos y caóticos. En

virtud de que las organizaciones tienen que lidiar con los desafíos actuales, llámense las condiciones económicas mundiales, los cambios tecnológicos, la siempre creciente globalización, etc., los gerentes juegan un papel determinante en la identificación de problemas críticos y en el desarrollo de soluciones creativas. (p. 4)

Otra razón por la que los gerentes son importantes para las organizaciones, es que resultan fundamentales para que las cosas se hagan. Por último, ¿a las organizaciones les *interesan sus gerentes* ¿Cómo lo sabemos? Gallup Organization ha encuestado a millones de empleados y a decenas de miles de gerentes, y ha descubierto que la variable individual más relevante en lo que se refiere a productividad y lealtad de la fuerza laboral no son los sueldos, las prestaciones o el entorno de trabajo, sino la calidad de la relación que existe entre los empleados y sus supervisores directos. En consecuencia, como puede ver, los gerentes pueden ejercer, y de hecho ejercen, un impacto, tanto en sentido positivo como negativo. Finalmente, otro estudio sobre desempeño organizacional llevado a cabo hace poco, indica que la capacidad administrativa es relevante en la creación de valor organizacional. (Robbins & Coulter, 2014, p. 4)

Hernández (2014) explican a las habilidades directivas:

Uno de los principales problemas de quienes crean pequeñas empresas es que no poseen las habilidades conceptuales y humanas convenientes, a pesar de lograr el nivel adecuado de las técnicas. La necesidad de poseer más cantidad de unas u otras habilidades cambia en función de los niveles de responsabilidad de cada directivo. El grado en que se requiere cada habilidad puede variar con el puesto ocupado, aunque todos los directivos deben tener un nivel mínimo de todas ellas para lograr un buen desempeño. (Hernández, 2014)

2.1.2 Las habilidades conceptuales

Llamada complejidad cognoscitiva, tales como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas, son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Estas habilidades permitirán a los directivos contemplar la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general; ya que muchas de las responsabilidades en niveles más altos requieren una visión global: toma de decisiones, asignación de recursos e innovación. (Hernández, 2014)

2.1.3 Las habilidades humanas o interpersonales

Las habilidades humanas se han convertido cada vez en más decisivas, a medida que crecen la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia para reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales. Hoy los directivos precisan preocuparse por las necesidades emocionales de las personas y no sólo por las necesidades físicas relacionadas con las tareas del puesto. A menudo, las empresas pierden buenos empleados bajo la responsabilidad de sus superiores, que no muestran respeto ni consideración por ellos. Una manera de que los directivos entiendan sus fuerzas y sus debilidades es exigir a sus superiores, compañeros y subordinados que les aporten retroalimentación acerca de su desempeño. La retroalimentación completa y directa ayuda a los directivos a fortalecer sus habilidades humanas. (Hernández, 2014, p. 90)

2.1.4 Las habilidades técnicas

Entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento. Las investigaciones muestran que esas habilidades, en especial, son importantes en las etapas iniciales de la

formación directiva. Muchos gerentes de primera línea promocionan a mandos intermedios por la calidad de sus habilidades técnicas. Sin embargo, ello puede contribuir al fracaso, debido a que pierden importancia respecto a las habilidades humanas y conceptuales, al ir avanzando por la escala jerárquica. (Hernández, 2014, p. 90)

Los estudios acerca del desempeño gerencial se enmarcan dentro de los debates acerca de la transición del llamado “fordismo” hacia el “posfordismo” o de producción en masa a la producción flexible. Estas discusiones suelen soslayar o relegar a un papel secundario la cuestión de las transformaciones en la identidad y la subjetividad dentro del espacio de trabajo. A lo sumo estas cuestiones son vistas como efectos de dichas transformaciones y no como fenómenos que guardan un rol protagónico en dichos eventos. Sostenemos en este trabajo que el espacio laboral ocupa un rol fundamental en la conformación de la identidad. Este supuesto se opone a los pronósticos más optimistas del llamado posfordismo que consideran que la esfera extralaboral es la que imprime su sello sobre el mundo del trabajo. (Szelechter D. , 2010)

Estos enfoques optimistas vislumbran una época en la cual el sujeto logrará desarrollar todo su potencial subjetivo aprovechándose de la creciente intelectualización del trabajo. Las Ciencias Sociales en general y la Sociología del Trabajo y de las Organizaciones en particular, al analizar las transformaciones del mundo del trabajo y el paso de la automatización al trabajo “inmaterial”, relegan a un segundo plano la problemática de las mutaciones en el mundo laboral desde la perspectiva de los actores; poco se habla de los responsables de implementar los cambios dentro del mundo laboral, .0 los managers. Se presentará un recorrido alrededor de los debates teóricos acerca del trabajo de estos gerentes ya que generalmente son los empleados de nivel jerárquico medio (gerentes, supervisores, jefes) los encargados de implementar las políticas corporativas. A pesar de no ser ni los dueños ni accionistas de las empresas para las cuales trabajan, éstos actúan en defensa de los intereses corporativos. Es necesario entender esta forma de consentimiento (Burawoy,

1989) o servilismo voluntario (Durand y Le Floch, 2006) desde la subjetividad que se propicia en estos sujetos dentro de los espacios de trabajo y en el desarrollo de sus carreras.

Szlechter, (2010)

Los estudios acerca del trabajo gerencial se enmarcan dentro de los que abordan la transición desde el "fordismo" hacia el "posfordismo". Estas discusiones suelen soslayar o relegar a un papel secundario la cuestión de las transformaciones en la identidad y la subjetividad dentro del espacio de trabajo. Sostenemos en este trabajo que el espacio laboral ocupa un rol fundamental en la conformación de la identidad. Este supuesto se opone a los pronósticos más optimistas del llamado posfordismo que consideran que la esfera extralaboral es la que imprime su sello sobre el mundo del trabajo.

La intención de este artículo es indagar, por un lado, cómo abordan las Ciencias Sociales la cuestión del trabajo gerencial y por otro, qué aportes realiza la literatura en este campo para intentar esclarecer qué tipo de subjetividad propician las empresas para con sus mandos gerenciales y qué implicancias conlleva en la práctica laboral concreta de éstos. Ante la casi inexistencia de debates acerca de la figura del manager en nuestra región, sembraremos las primeras semillas hacia una agenda de investigación latinoamericana. (Szlechter D. , 2010)

Durante la primera etapa del capitalismo descrita por Boltanski y Chiapello (2002),

Parecía estar más claro quién era quién. Los profesionales de áreas técnicas tanto como los ejecutivos de la administración estaban claramente diferenciados de los trabajadores de planta. Estos mandos intermedios formaban parte de la "tecnoestructura" (Galbraith, 1967). Como consecuencia de esta dicotomía que se manifiesta, López Ruiz se propone analizar a los managers (si bien él los define como ejecutivos) a partir de categorías típicas ideales. Su teorización girará en torno a un debate sobre 2 tipos ideales:

trabajadores de altas rentas y capitalistas en relación de dependencia. (Boltanski & Chiapello, 2002) (Galbraith, 1967) (López R. O., 2004)

Es ya conocida la influencia de la Sociología del Trabajo francesa en la agenda de investigación de la disciplina en Latinoamérica. Por ello que todo debate dentro del campo tenga como origen al país galo. El debate en torno a la figura del gerente en nuestra región se ha restringido a la literatura del management, relacionada a la divulgación e imbuida de una perspectiva acrítica y funcionalista.

Tal como sostiene Fígari (2007):

En los últimos 20 años, la bibliografía francesa procedente de la Sociología del Trabajo y de las Calificaciones ha sido fructífera al encarar estudios sobre los efectos de la denominada modernización empresaria en las nuevas demandas de calificaciones competencias, en los sistemas de calificación profesional, en los modelos de profesionalización. Resulta menos nítida la preocupación por la reconfiguración del espacio cultural/político, como lugar sustancial de recomposición del orden hegemónico empresario. (Figari, 2007, p. 6)

Tal afirmación se sustenta en el análisis que Abramo y Montero (2000) realizan acerca de la conformación del campo de la Sociología del Trabajo y la forma que adopta la emergencia del actor empresario en este continente. A partir de la década del 80, con la crisis de la deuda externa, la globalización de la economía y los cambios en los patrones internacionales de competitividad, se transforma radicalmente el contexto de la disciplina. Así, la economía en su versión tecnocrática le gana espacio a la política, por lo que el tema pasa a ser la medida del ajuste a los nuevos patrones hegemónicos a nivel internacional, para poder recuperar capacidad competitiva e insertarse nuevamente en “el mundo” para poder recuperar el crecimiento. (Abramo & Montero, 2000) (De la Garza, 2000)

Por otro lado, Fígari (2007) analiza en perspectiva crítica la noción de competencias a nivel corporativo, estudiando la formación de los empleados en grandes empresas de Buenos Aires. La tesis que sostiene la autora postula una relación entre la formación/capacitación (pedagogía) empresaria y la recomposición de nuevas formas de control. En esta investigación, realizando lo que llama una lectura educacional crítica de las organizaciones, sostiene que “la gestión por competencias, la mejora continua y la formación empresaria aportan un escenario analítico privilegiado desde la perspectiva de la Pedagogía del trabajo crítica”. (Fígari, 2007, p. 1)

2.2. Antecedentes

2.2.1 Internacionales

Laines, (2023)

Influencia de las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional de la administración pública municipal en Nuevo León, México. Derivado de la necesidad de interacción para cumplir con los objetivos organizacionales y promover ambientes positivos laborales, se reconoce la importancia de desarrollar diversos tipos de habilidades, tanto habilidades técnicas (hard skills), como también habilidades blandas (soft skills), demandadas por el entorno laboral actual y los escenarios organizacionales derivados de la pandemia por COVID-19. Los resultados del estudio se obtuvieron a partir de una muestra de 351 empleados de la administración pública. Los principales hallazgos se encuentran en los efectos indirectos de la proactividad adaptativa en el clima organizacional, ($\beta=0.212$, $p<0.001$, efectos directos de la proactividad adaptativa ($\beta= 0.623$, $p =<0.001$); mientras que la comunicación efectiva presenta no presenta un efecto indirecto significativo sobre el clima organizacional ($\beta=0.044$, $p=0.221$). Con este estudio se aportan referencias en el marco de la administración pública municipal para optar por el desarrollo de habilidades blandas, tales como la proactividad adaptativa, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que permitan

fortalecer el clima organizacional en este contexto.

Gamboa (2023)

Modelo conceptual para el estudio de las relaciones entre las habilidades blandas del director de proyectos y el éxito en la gerencia de proyectos en empresas de desarrollo de software. Antioquia. Proponer un modelo conceptual que sirva de base teórica para estudiar la relación de las habilidades blandas del director del proyecto con el éxito de la gestión de proyectos de desarrollo de software. Materiales y métodos: proceso mixto secuencial no experimental, transversal, explicativo-asociación. Resultados: Dos constructos, uno creado a partir de la teoría que consta de 7 dimensiones y 37 ítems y el segundo creado a partir de los datos obtenidos en campo, que consta de 7 dimensiones y 29 ítems. En ambos constructos se halló que las habilidades blandas del director de proyectos tienen alta incidencia sobre el éxito en la gestión del proyecto. Impacto: el desarrollo de la investigación, además de realizar aportes al conocimiento científico sobre el tema. Valor: El estudio es meramente exploratorio, requiriéndose estudios confirmatorios que validen empíricamente los modelos propuestos. la investigación sirve de base para realizar otros estudios y obtener resultados comparables con otros países e inspirar a las instituciones educativas apoyadas por el gobierno nacional a formar profesionales bajo las habilidades descritas por el modelo presentado

Por otro lado, Cordero, Córdova, Moreira y Quevedo (2020)

En su artículo: “Habilidades blandas un factor de competitividad en el perfil del servidor público”. El objetivo del artículo de investigación fue identificar debilidades del perfil del servidor público en el manejo de habilidades blandas y su impacto en la satisfacción del usuario. El aporte de la investigación sugiere implementar y fortalecer las habilidades bandas en el servidor públicos para optimizar su cultura organizacional, fortaleciendo sus procesos en búsqueda de eficiencia y efectividad. Además, concluyeron el sector público

puede y debe convertirse en un referente de servicio para promover una sociedad justa, solidaria y respetuosa de su entorno social y físico. (Cordero et al., 2020)

De igual modo, Hernández (2020),

En su artículo: Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior, el objetivo fue analizar la percepción que se obtuvieron de los estudiantes de 2 universidades de México, con respecto a las habilidades blandas que lograron tener en el lapso de sus carreras y una de España. El estudio fue transversal y se aplicó la escala a una muestra a 3560 estudiantes. Concluyó que las entidades educativas deben trabajar implementando talleres que refuercen sus habilidades, y acercarse con el sector empresarial, para lograr el fortalecimiento de las competencias interpersonales de los estudiantes. (Hernandez, 2020)

Asimismo, Mina y Barzola (2020) en

En su artículo: Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral. Busco conocer la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral, a través del método descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, transversal, de encuesta. También concluye que el liderazgo y trabajo en equipo son habilidades necesarias para mejorar los entornos y competencias laborales. (Espinoza & Gallegos, 2020)

Pérez et al. (2020)

En su artículo: *Identificación de habilidades blandas en directivos de Pymes de Barranquilla*, permite analizar y comparar teorías y categorías de habilidades blandas y su desarrollo en los escenarios laborales, que facilite a los directivos de las Pymes de Barranquilla proponer las habilidades blandas más significativas en el sector empresarial. Este estudio de enfoque cualitativo evidenció el análisis de las diferentes teorías generadas alrededor del tema,

una secuencia que conllevan a analizar y categorizarlas teniendo en cuenta la investigación en fuentes secundarias y con un diseño de investigación transversal. Los resultados obtenidos proponen la clasificación de habilidades en cinco categorías: pensamiento complejo, técnicas requeridas para el cargo, personales, de relacionamiento grupal-social y para la dirección de grupo o equipo de trabajo. Concluyó, las habilidades blandas o socioemocionales tienen una relación directa y proporcional con la gestión gerencial; su aprendizaje se debe impartir desde la educación primaria, potencializando lo trabajado en los currículos universitarios. (Perez et al., 2020)

Guerra (2019),

En su artículo: “Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios”, tuvo como objetivo, dar al pedagogo una concepción sencilla y se definen conceptos de las habilidades y sirva como referencia para fomentar estrategias para superar los problemas, concluye y destaca que se deben de modificar la práctica del docente de esta manera tener un escenario para que se analicen el desarrollo del ser y el hacer. Se precisa que hay pocas investigaciones relacionadas a evaluar el tema de las competencias blandas en estudiantes universitarios y su relación con el desempeño laboral. (Guerra, 2019)

2.2.2 Nacionales

Sullca (2023)

Gestión educativa y habilidades blandas en docentes de una institución educativa del Rímac – 2023. Investigación que tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión educativa y habilidades blandas en docentes de una Institución Educativa del Rímac - 2023. Además, se consideró como proceso metódico realizar un trabajo de tipo básico, de enfoque cuantitativo, método hipotético-deductivo, de nivel correlacional y de diseño no experimental. En cuanto a la población, fue integrada por 100 docentes, donde

por medio probabilístico aleatoria simple se determinó una muestra integrada por 80 profesores. Respecto a la técnica para recopilar la información se seleccionó a la encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios que se validaron por especialistas y también se determinó su confiabilidad mediante el alfa de Cronbach, afirmando que el coeficiente de confiabilidad para el Cuestionario de Gestión Educativa fue de 0.971 y para el Cuestionario sobre Habilidades blandas fue de 0.953. Sobre los resultados, la prueba de Spearman evidenció que la correlacional fue de 0.655, y la significancia de 0.000, permitiendo aseverar que existe relación directa y de fuerte potencialidad, por ello se concluyó que a mayor nivel de gestión educativa mayor será el desarrollo de las habilidades blandas y viceversa.

Chuque (2022)

Habilidades gerenciales y ejecución de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la ejecución de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022. Investigación de tipo básica, diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional, se trabajó con una población y muestra de 79 trabajadores. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento el cuestionario. La confiabilidad de la variable habilidades gerenciales tuvo un alfa de Cronbach 0,977 y de la segunda variable ejecución de obras públicas tuvo un alfa de Cronbach 0,972. Los resultados determinaron que el nivel de Habilidades gerenciales, fue medio en 48,1 %, la ejecución de obras públicas, es medio en 40,5%. Concluyendo que existe relación positiva muy alta y significativa entre las Habilidades gerenciales y la ejecución de obras públicas en la municipalidad distrital de Morales, 2022, ya que el análisis estadístico de Rho de Spearman fue de 0,969 y un p valor igual a 0,000 (p-valor \leq 0.01).

Caballero, Delfino, Teixeira (2019),

En su tesis de Maestría: "Habilidades blandas y logro de aprendizaje del curso de taller de espacios residenciales en los alumnos del programa de Beca 18 de la carrera profesional de Arquitectura de interiores y diseño de interiores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Toulouse Lautrec, distrito de Surco – 2018", su trabajo permite a los estudiantes que identifique sus habilidades blandas sobre la creatividad, empatía y liderazgo y de esta manera permite a los estudiantes y docentes a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y al final tener seres humanos plenos, que les brindara enfrentar a los retos de una educación superior y como estas habilidades son importantes en su éxito académico, asimismo, el estudio hace el diagnostico de cómo los estudiantes que pertenecen al Programa de Beca 18 deben desarrollar sus habilidades blandas para que tengan una adecuada formación académica y puedan insertarse en el mercado laboral. Se concluye que las habilidades blandas son base para el aprendizaje del siglo XXI, actualmente no se le brinda y tampoco se le da la importancia que deben tener en el quehacer educativo, es decir ni los estudiantes ni docentes no conocen que habilidades blandas tienen, sin la incorporación de estos conceptos de habilidades blandas o psicológicas, los individuos pueden enfrentar desafíos en su formación integral y en su desarrollo profesional futuro. Es cierto que las habilidades blandas desempeñan un papel crucial en el éxito personal y profesional, ya que complementan las habilidades técnicas y contribuyen a la capacidad de trabajar efectivamente en equipo, comunicarse de manera clara y adaptarse a entornos cambiantes. (Caballero et al., 2019)

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1 Capacidades de comunicación

"Es la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas entienden y para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus empleados para tener la seguridad de que le comprenden". (Ivancevich et al.,1996)

2.3.2 Creatividad

Capacidad de un tomador de decisiones para descubrir ideas originales y novedosas que den lugar a líneas de acción viable y factible.

2.3.3 Decisión

Medio para lograr un resultado o resolver un problema. Resultado de un proceso en el que influyen muchas fuerzas.

2.3.4 Dominio profesional

“Es conocer y realizar innovaciones, que implica los conocimientos teóricos y la capacidad de adaptar dichos conocimientos a la realidad de la organización” (Arbaiza, 2011).

2.3.5 Habilidades blandas

Es una combinación de comunicación social y asertiva, para lograr el desarrollo, asimismo permite fortalecer el aprendizaje para un buen funcionamiento de las entidades y de los equipos laborales de acuerdo con la teoría humanista de Abraham Maslow. (Mujica, 2015)

2.3.6 Retroalimentación.

Información que por lo regular reciben los individuos por parte de sus superiores acerca de su desempeño en un trabajo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Hipótesis

Hipótesis general

La incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Hipótesis específicas:

1. La incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.
2. La incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.
3. La incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.
4. La incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

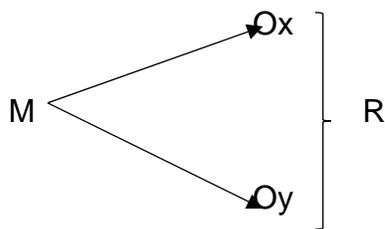
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

“A la investigación le correspondió un enfoque metodológico cuantitativo, de tipo descriptivo - correlacional, según los planteamientos de Hernández, Fernández, y Baptista (2014)”, dicen:

Los estudios descriptivos buscan identificar y describir las características de individuos, grupos poblacionales o fenómenos en estudio. Se centran en proporcionar una representación detallada de cómo son estas entidades, sin manipular variables. Por otro lado, los estudios correlacionales se orientan a entender la asociación entre dos o más variables significativas, empleando coeficientes de correlación que cuantifican el grado y la dirección de la relación entre estas variables.

En resumen, mientras que los estudios descriptivos se enfocan en la descripción detallada de fenómenos, los estudios correlacionales exploran las relaciones entre variables, buscando comprender la asociación entre ellas. Ambos tipos de estudios son valiosos en la investigación para obtener una comprensión más completa de los fenómenos estudiados.

La investigación para determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial se apoyó en un diseño no experimental, de corte transversal, de tipo cuantitativa, aplicada y correlacional, presentándose el esquema siguiente:



Donde:

- M : Muestra
- Ox : Variable 1: Habilidades blandas
- Oy : Variable 2: Desempeño gerencial
- R : Relación entre variables

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

“Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2019).

López y Fachelli (2015) refieren a la población como “el conjunto total de elementos con características similares que forman parte del interés a analizar y sobre las cuales se desea hacer inferencia, también considerada universo” (López y Fachelli, 2015).

En el estudio, la población consistió en 344 trabajadores administrativos nombrados, incluyendo directivos, profesionales, técnicos y auxiliares. Estos datos se obtuvieron a partir de los registros de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Tumbes para el año 2023, como se detalla en la Tabla 3. Esta información proporciona la base sobre la cual se llevará a cabo la investigación, centrada en este grupo específico de empleados administrativos nombrados. (Tabla 4)

Tabla 1

Población laboral de la MPT

Órganos	Cantidad
Alta Dirección	22
Asesoramiento	12
Órganos de apoyo	122
Gerencia Desarrollo Local y M.A.	132
Gerencia de Infraestructura y D.U.	56
Total	344

Fuente: Unidad de recursos humanos MPT-2023

3.3.2 Muestra

Bernal (2016) señala. “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2016).

Según Carrasco (2019) “Es un fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p.237).

Gallardo (2017) indica, “es la parte de la población seleccionada de la cual se logra obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación para su respectiva medición y estudio de las variables” (Gallardo, 2017).

El estudio determinó su muestra utilizando estadística inferencial, empleando la fórmula de muestra para poblaciones finitas. Esto permitió establecer el número específico de trabajadores administrativos a quienes se les administraría la encuesta.

Fórmula para determinar la muestra:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total de la población: 344

Z = Nivel de confianza: 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

e = Error muestral: 10%

Con la aplicación de fórmula, se determinó:

$$n = \frac{1.96^2 * 344 * (0.5 * 0.5)}{0.1^2 * (344 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 75.18834 = 76 \text{ (76 trabajadores)}$$

$$n = 76$$

El cálculo del tamaño de muestra dio como resultado 75.18834 trabajadores, lo que fue redondeado a 76 encuestas para facilitar la investigación.

Para obtener una mayor precisión en la aplicación de los cuestionarios estos se distribuyeron proporcionalmente. (Tabla 2)

Tabla 2

Distribución de la muestra MPT

Órganos	Cantidad	Muestra
Alta Dirección	22	05
Asesoramiento	12	03
Órganos de apoyo	122	27
Gerencia Desarrollo Local y M.A.	132	29
Gerencia de Infraestructura y D.U.	56	12
Total	344	76

Fuente: Unidad de recursos humanos MPT-2023

3.3.3 Muestreo

Carrasco (2019) indica:

“Es la técnica que permite seleccionar muestras adecuadas de una población de estudio. El muestreo debe conducir a la obtención de una muestra representativa de la población de donde proviene, esta condición establece que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser incluida en la muestra. El estudio de selección de muestras, en sí constituye todo un estudio detallado que no atañe al estudio en este texto” (Carrasco 2019).

Gallardo (2017) considera “es una técnica de base estadístico-matemática que consiste en extraer de un universo una muestra” (p. 64).

Se empleó el muestreo probabilístico, porque se aplicó la fórmula de la muestra de población finita a los elementos de la población, conformada por 344 trabajadores, dando como resultado una muestra de 76 directivos que desempeñan cargos directivos y/o gerenciales a quienes se les aplicó el cuestionario en sus respectivos puestos de trabajo y dentro de su jornada laboral indicada por la municipalidad.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

3.4.1 Métodos

Baena (2017) expresa “es un camino para investigar, conocer y descubrir” (p.33).

a) Método deductivo

En la investigación Habilidades blandas y desempeño gerencial se trabajó con sus teorías administrativas. Respecto al método, Hernández y Mendoza (2018) expresa, “comienza con la teoría, y de ésta se derivan la hipótesis que el investigador somete a prueba, de lo general a lo particular” (p.7).

b) Método Inductivo

Este método se utilizó aplicando un procedimiento que van desde la recogida de datos e información hasta la elaboración de las conclusiones. Según Pimienta y De la Orden (2017) puntualizan que “se basa en inducción, mediante la cual el investigador establece conclusiones generales, a partir de la observación y análisis de hechos particulares, que considere verdaderas en virtud de que están basadas en la experiencia directa” (p.43).

c) Hipotético

Bernal (2016) señala que “es un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear a las mismas, deduciendo de ellas conclusiones generales que deben confrontarse con los hechos antes de constituirse en teorías” (p.71). facilitando posibles respuestas y se aprobará las hipótesis de la investigación.

d) Analítico

Bernal (2016) centra “este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio al separar cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p.71). Se analizará y se discutirá los resultados en base a otros autores.

3.4.2 Técnica

Según Bernal (2016), en la ejecución del trabajo se empleó las técnicas:

a) Documental

Esta técnica permitirá revisar, analizar y cuestionar la literatura de los textos, revistas e informes técnicos y administrativos y en artículos científicos; referidos a las variables en estudio esta información será compilada empleando la ficha bibliográfica.

b) Encuesta

Esta técnica “es un procedimiento de la investigación, la cual consiste en obtener información de las personas encuestadas, mediante el uso de cuestionarios, diseñados en forma previa para la obtención de información específica”. (Bernal, 2016)

“Técnica empleada en la recopilación de los datos mediante dos cuestionarios dirigidos a la unidad de análisis de la muestra por investigar, la elección de esta lista nos facilitará la recolección de datos cuantitativos y cualitativos derivados del muestreo”. (Anexo 4, 5, 6 y 9)

3.4.3 Instrumentos

Falcón y Herrera (2005) describen "son dispositivos o formatos (en papel o digital), que se emplea para adquirir, registrar o almacenar información" (p. 12).

Fichas bibliográficas, “Se utilizará en la registración de la información de la literatura de las variables”.

Libreta de apuntes, “permitirá la consignación de las ocurrencias y/o situaciones en el lugar y momento de la ejecución del proyecto”. (Falcon y Herrera, 2015)

Cuestionario. Es un instrumento de medición de la investigación. Se exhibieron dos cuestionarios, para la variable habilidades blandas con 24 ítems y para la variable desempeño gerencial con 15 preguntas, todas las 39 interrogantes son valoradas con escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA: 5), De acuerdo (DA: 4), Indeciso (I:3), En desacuerdo (ED:2), Totalmente en desacuerdo (TD:1). (Anexo 4 y 5)

3.5. Procesamiento y análisis

3.5.1 Procesamiento

Luego de aplicar la encuesta al grupo de estudio se procedió a tabular los datos en hojas Excel para importarlos al Programa SPSS, después del procesamiento de los datos, se determinó las tablas de frecuencias absolutas y relativas, el P- valor y el Rho de Spearman utilizado para variables categóricas

3.5.2 Análisis

Con los resultados obtenidos se encontró la incidencia entre las variables, aplicándose la prueba de hipótesis, la correlación de las variables. Luego se efectuó la discusión fundamentándose en las bases teórico - científicas, y en los hallazgos de otros investigadores, esta nueva información permitió efectuar las conclusiones a base a los objetivos de la investigación.

3.6. Confiabilidad del instrumento

Para la confiabilidad del instrumento se ha acudido a la ejecución de una prueba piloto compuesta de diez colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach que midió la consistencia interna de la prueba y su aplicación en otra realidad debe resultar con iguales o parecidas respuestas.

Hernandez, Fernández y Baptista (2014)

De acuerdo con las instrucciones de los autores los resultados del cálculo del coeficiente se pueden apreciar mediante la siguiente escala de valores que para los niveles de 0,53 a menos tenemos una confiabilidad débil, de 0,54 a 0,59 Confiabilidad baja, de 0,60 a 0,65 Confiable, de 0,66 a 0,71 Muy confiable, de 0,72 a 0,99 Excelente confiabilidad 1,0 Confiabilidad perfecta.

Los resultados de la prueba piloto producto de la aplicación a veinte unidades poblacionales del cuestionario elaborado con 24 preguntas en escala de Likert, para medir los datos de la variable habilidades blandas resultó con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,957. Para la variable desempeño gerencial el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach resultó 0,975 para las 15 preguntas. Niveles de excelente confiabilidad, aceptables para el desarrollo de la investigación. (Tabla 3 y 4) (Anexo 7 y 8)

Tabla 3

Fiabilidad de variable Habilidades Blandas

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.957	24

Fuente: Prueba Piloto

Tabla 4

Fiabilidad de variable desempeño gerencial

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.975	15

Fuente: Prueba Piloto

3.7. Variables y operacionalización

3.7.1 Variable 1: Habilidades Blandas

a) Definición conceptual

Ortega (2017) refiere, “son aquellas particularidades que le permiten a una persona interrelacionarse con otras de manera efectiva”.

b) Dimensiones

Comunicación interpersonal

Indicadores: Comunicación asertiva, capacidad de escucha, empatía.

Gestión de conflictos

Indicadores: Resolución de conflictos, negociación,

Trabajo en equipo

Indicadores: Iniciativa, cooperación, compromiso

Toma de decisiones

Indicadores: Respeto, tolerancia, análisis, consenso.

c) Definición operacional

Los datos para la investigación de la variable habilidades blandas se obtuvieron, mediante la técnica de una encuesta y se empleó un cuestionario estructurado con 24 preguntas; construido en base al contenido de las dimensiones: comunicación interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones; valoradas con la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA: 5), De acuerdo (DA: 4), Indeciso (I:3), En desacuerdo (ED:2), Totalmente en desacuerdo (TD:1); aplicándose tipo entrevista a una muestra de 76 colaboradores que desempeñan funciones gerenciales en la municipalidad provincial de Tumbes. (Ver Tabla 5), (Anexo 1 y 2)

Tabla 5

Variable habilidades blandas, dimensiones, indicadores e ítems

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comunicación Interpersonal	Comunicación Asertiva	1, 2, 3, 4,
	Capacidad de escucha	5, 6, 7, 8,
	Empatía	

Gestión de Conflictos	Resolución de Conflictos	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16
	Negociación	
Trabajo en equipo	Iniciativa	17, 18, 19, 20,
	Cooperación	
	Compromiso	
Toma de decisiones	Respeto	21, 22, 23, 24.
	Tolerancia	
	Análisis	
	Consenso	

Fuente: Encuestas

3.7.2 Variable 2: Desempeño gerencial

a) Definición conceptual

Whetten y Cameron (2011) sostiene, “las habilidades gerenciales vienen a ser las capacidades que posee el personal directivo para gerenciar o dirigir una organización de manera eficiente y eficaz, organizando sistemáticamente las habilidades técnicas, humanas y conceptuales”.

b) Dimensiones

Habilidades técnicas

Indicadores: Experiencia, conocimiento.

Habilidades humanas

Indicadores: Comunicación, interrelación.

Habilidades conceptuales

Indicadores: Gestión de la información, toma de decisiones

c) Definición operacional

Los datos para la investigación de la variable desempeño gerencial se obtuvieron, mediante la técnica de una encuesta y se empleó un cuestionario estructurado con 15 preguntas; construido en base al contenido de las dimensiones: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales valoradas con la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA: 5), De acuerdo (DA: 4), Indeciso (I:3), En desacuerdo (ED:2), Totalmente en desacuerdo (TD:1);; aplicándose tipo entrevista a una muestra probabilidades de 76 colaboradores que desempeñan funciones gerenciales en la municipalidad provincial de Tumbes. (Ver Tabla 6 y Anexo 1 y 2)

Tabla 6

Variable desempeño gerencial, dimensiones, indicadores e ítems

Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Habilidades Técnicas	Experiencia	25, 26, 27, 28, 29,
	Conocimiento	
Habilidades Humanas	Comunicación	30, 31, 32, 33, 34,
	Interrelación	
Habilidades Conceptuales	Gestión de la información	35, 36, 37, 38, 39.
	Toma de	
	decisiones	

Fuente: Encuestas

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Para el objetivo general: Determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Tabla 7

Incidencia de la habilidades blandas y desempeño gerencial

Nivel	Habilidades Blandas			Desempeño Gerencial		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	88 a 120	42	55.3	55 a 75	51	67.1
Media	56 a 87	19	25.0	35 a 54	18	23.7
Baja	24 a 55	15	19.7	15 a 34	7	9.2
Totales		76	100.0	Totales		76 100.0

Fuente: Encuesta.

La variable habilidades blandas que tuvo como dimensiones a la comunicación interpersonal, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones experimento respuestas de nivel alto con el 55,3% para el nivel medio con el 25,0%

y para el nivel bajo con el 19,7% con una incidencia en la variable desempeño gerencial con las contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: La incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Resultados que los podemos corroborar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,587 con una significación bilateral de 0,000 indicándonos que existió una relación de incidencia de la variable habilidades blandas con la variable desempeño gerencial de tipo positiva y medianamente significativa, con lo cual nos indujo a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo general.

Tabla 8

Correlación entre habilidades blandas y desempeño gerencial

	Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Desempeño Gerencial
	Coeficiente de correlación		0,587
Habilidades Blandas	Sig. (bilateral)		0.000
	N		76
Desempeño Gerencial	Coeficiente de correlación	0,587	

Sig. (bilateral) 0.000

N 76

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 1: Determinar la incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 9

Incidencia de la comunicación interpersonal y el desempeño gerencial

Nivel	Comunicación					
	Interpersonal			Desempeño Gerencial		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	30 a 40	43	56.6	55 a 75	51	67.1
Media	19 a 29	18	23.7	35 a 54	18	23.7
Baja	8 a 18	15	21,0	15 a 34	7	9.2
Totales		76	100.0	Totales	76	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión comunicación interpersonal que analizó los indicadores relacionados con la comunicación asertiva, la capacidad de escucha, la empatía y la gestión de conflictos, percibió respuestas de nivel alto con el 56,6% para el nivel medio con el 23,7% y para el nivel bajo con el 21,0% con una incidencia en la variable desempeño gerencial con las contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: La incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Respuestas que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,612 con una significación bilateral de 0,000 revelando la existencia de una relación de asociatividad y una incidencia positiva y de mediana significancia entre la dimensión comunicación interpersonal y la variable desempeño gerencial. Llevándonos a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.

Tabla 10

Correlación entre comunicación interpersonal y desempeño gerencial

Rho de Spearman		Comunicación interpersonal	Desempeño gerencial
	Coeficiente de correlación		0,612
Comunicación Interpersonal	Sig. (bilateral)		0.000
	N		76
Desempeño Gerencial	Coeficiente de correlación	0,612	
	Sig. (bilateral)	0.000	

N

76

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 2: Determinar la incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 11

Incidencia de la gestión de conflictos y el desempeño gerencial

Nivel	Gestión de conflictos			Desempeño gerencial		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	30 a 40	48	63.2	55 a 75	51	67.1
Media	19 a 29	18	23.7	35 a 54	18	23.7
Baja	8 a 18	10	13.2	15 a 34	7	9.2
Totales		76	100.0	Totales	76	100.0

Fuente: Encuesta.

La dimensión gestión de conflictos que analizó los indicadores de la resolución de conflictos, la negociación, mostró respuestas de nivel alto con el 63,2% para el nivel medio con el 23,7% y para el nivel bajo con el 13,2% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: La incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Derivaciones que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,476 con una significación bilateral de 0,000 indicándonos la existencia de una relación de asociatividad entre las variables de estudio, con una incidencia positiva de mediana significancia entre la dimensión gestión de conflictos y la variable desempeño gerencial. Respuestas que nos llevaron a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.

Tabla 12

Correlación entre la gestión de conflictos y el desempeño gerencial

	Rho de Spearman	Gestión de conflictos	Desempeño gerencial
	Coeficiente de correlación		0,476
Gestión de Conflictos	Sig. (bilateral)		0.000
	N		76
	Coeficiente de correlación	0,476	
Desempeño Gerencial	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	76	

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 3: Determinar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 13

Incidencia del trabajo en equipo y el desempeño gerencial

Nivel	Trabajo en equipo			Desempeño gerencial		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	15 a 20	53	69.7	55 a 75	51	67.1
Media	9 a 14	15	19.7	35 a 54	18	23.7
Baja	4 a 8	8	10.5	15 a 34	7	9.2
Totales		76	100.0	Totales	76	100.0

Fuente: Encuesta.

Para la dimensión trabajo en equipo que analizó los indicadores sobre la iniciativa, la cooperación y el compromiso experimentó respuestas de nivel alto con el 69,7% para el nivel medio con el 19,7% y para el nivel bajo con el 10,5% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: La incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Resultas que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,519 con una significación bilateral de 0,000 revelando la existencia de una

relación de asociatividad entre las variables de estudio con una incidencia positiva de mediana significancia entre la dimensión trabajo en equipo y la variable desempeño gerencial. Todo lo cual nos estimuló para aceptar la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

Tabla 14

Correlación entre el trabajo en equipo y el desempeño gerencial

Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Desempeño gerencial
Coeficiente de correlación		0,519
Trabajo en Equipo	Sig. (bilateral)	0.000
	N	76
Coeficiente de correlación	0,519	
Desempeño Gerencial	Sig. (bilateral)	0.000
	N	76

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

Fuente: Encuestas

Para el objetivo específico 4: Determinar la incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Tabla 15

Incidencia de la toma de decisiones y el desempeño gerencial

Nivel	Toma de decisiones			Desempeño gerencial		
	Puntuación	n	%	Puntuación	n	%
Alta	15 a 20	46	60.5	55 a 75	51	67.1
Media	10 a 14	21	27.6	35 a 54	18	23.7
Baja	4 a 8	9	11.8	15 a 34	7	9.2
Totales		76	100.0	Totales	76	100.0

Fuente: Encuesta.

Los resultados para la dimensión para la toma de decisiones con el análisis de los indicadores sobre el respeto, la tolerancia, el análisis y el consenso, los colaboradores manifestaron con puntuaciones de nivel alto con el 60,5% para el nivel medio con el 27,6% para el nivel bajo con el 11,8% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4: La incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Contestaciones que las podemos confirmar con el cálculo del coeficiente Rho de Spearman de 0,303 con un nivel de significancia de 0,000 revelándonos la existencia de una relación de asociatividad entre las variables de estudio con una incidencia positiva de nivel bajo entre la dimensión toma de decisiones y el desempeño gerencial. Estas respuestas nos llevaron a la aceptación de la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

Tabla 16

Correlación entre la toma de decisiones y desempeño gerencial

	Rho de Spearman	Toma de Decisiones	Desempeño Gerencial
	Coeficiente de correlación		,303**
Toma de Decisiones	Sig. (bilateral)		0,000
	N		76
	Coeficiente de correlación	,303**	
Desempeño Gerencial	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	76	

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

Fuente: Encuestas

4.2. Discusión

La variable habilidades blandas que tuvo como dimensiones a la comunicación interpersonal, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones experimento respuestas de nivel alto con el 55,3% para el nivel medio con el 25,0% y para el nivel bajo con el 19,7% con una incidencia en la variable desempeño gerencial con las contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Estudios como los de Obando (2020), Chaca y Contreras (2022), y Gaitán y Pérez (2023) revelan una alta confiabilidad, con valores superiores a 0.8, en los instrumentos que evalúan la relación entre habilidades blandas y el desempeño laboral. Estos hallazgos robustecen la validez de los resultados obtenidos. Asimismo, la investigación de Cuyo y Correa (2020) resalta que una gran proporción de servidores públicos carecen de habilidades de liderazgo, lo que puede limitar el potencial de la organización para alcanzar sus objetivos.

En el ámbito privado, Carranza y Sánchez (2020) revelan resultados similares al encontrar que un porcentaje significativo de empleados que poseen habilidades blandas bien desarrolladas también demuestran un alto nivel de desempeño laboral, estableciendo una correlación de 0.917 entre ambas variables. Estos estudios refuerzan la conexión entre las habilidades blandas y el éxito laboral, tanto en el sector público como en el privado.

El estudio de Laines (2023) sobre la influencia de las habilidades blandas gerenciales en el clima organizacional en la administración pública municipal de Nuevo León, México, ofrece valiosas referencias en el ámbito específico de la gestión pública local. Esta investigación resalta la importancia del desarrollo de habilidades blandas como la proactividad adaptativa, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo en el fortalecimiento del desempeño gerencial en este contexto.

Al destacar la relevancia de estas habilidades específicas, el estudio de Laines ofrece

una guía para los profesionales y líderes en la administración pública municipal, brindándoles una base sólida para mejorar su desempeño y contribuir positivamente al clima organizacional.

La dimensión comunicación interpersonal que analizó los indicadores relacionados con la comunicación asertiva, la capacidad de escucha, la empatía y la gestión de conflictos, percibió respuestas de nivel alto con el 56,6% para el nivel medio con el 23,7% y para el nivel bajo con el 21,0% con una incidencia en la variable desempeño gerencial con las contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Los hallazgos de Cordero et al. (2020) muestran que, desde la perspectiva de los usuarios, la mayoría de los servidores públicos tienen niveles bajos de empatía y carisma al brindar servicios. Estos resultados destacan una deficiencia en la calidad de la interacción y el servicio ofrecido por estos trabajadores públicos.

Por otro lado, la investigación de Villagrán (2023) presenta una situación diferente al evidenciar que el 52% de los trabajadores en un Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) en Ecuador poseen un nivel de asertividad en su comunicación considerado bueno. No obstante, señala áreas de mejora que podrían elevar aún más el nivel de asertividad en la comunicación. Este nivel más alto de asertividad podría generar beneficios significativos tanto para los servidores como para la organización, particularmente en la resolución de conflictos tanto internos como externos.

A pesar de las diferencias en los enfoques y resultados entre ambas investigaciones, ambas resaltan la importancia de las habilidades blandas en el contexto de los servidores públicos, ya sea para mejorar la calidad del servicio a través de una comunicación más efectiva y asertiva, o para fortalecer la interacción y satisfacción del usuario mediante un aumento en la empatía y el carisma en la atención brindada.

Para la dimensión trabajo en equipo que analizó los indicadores sobre la iniciativa, la cooperación y el compromiso experimentó respuestas de nivel alto con el 69,7% para

el nivel medio con el 19,7% y para el nivel bajo con el 10,5% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% para el nivel medio de 23,7% y para el nivel bajo con el 9,2% de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.

Los resultados de Gómez (2021) resaltan la importancia crucial del trabajo en equipo en las administraciones públicas, indicando que esta habilidad influye significativamente en el desempeño laboral. Sin embargo, trabajar en equipo puede ser desafiante al operar en departamentos separados, lo que hace indispensable la presencia y el papel del liderazgo para fortalecer esta habilidad.

Por otro lado, Mina y Barzola (2020) investigaron la relevancia de las habilidades blandas en entornos laborales a través de un enfoque descriptivo y correlacional mediante encuestas. Su estudio también concluyó que el liderazgo y el trabajo en equipo son habilidades esenciales para mejorar los entornos y las competencias laborales.

Estos hallazgos coinciden al resaltar la importancia crítica del liderazgo y el trabajo en equipo en el ámbito laboral. La presencia de estas habilidades blandas no solo mejora los entornos laborales, sino que también puede potenciar las competencias y el rendimiento general en el trabajo. Además, la mención de Espinoza & Gallegos (2020) probablemente también aporte al tema de las habilidades blandas en el contexto laboral, aunque su contenido específico no ha sido detallado en este contexto.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

1. Dentro de las habilidades blandas evaluadas, la comunicación interpersonal, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo y la toma de decisiones obtuvieron respuestas de nivel alto en un 55,3% de los casos. Estos resultados mostraron una relación con la variable de desempeño gerencial, donde las respuestas de nivel alto alcanzaron el 67,1%. Esta asociación se reflejó con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,587, lo que indica una relación positiva moderada entre las habilidades blandas evaluadas y el desempeño gerencial de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Tumbes.
2. La dimensión comunicación interpersonal que analizó los indicadores relacionados con la comunicación asertiva, la capacidad de escucha, la empatía y la gestión de conflictos, percibió respuestas de nivel alto con el 56,6% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que experimentaron contestaciones de nivel alto con el 67,1% y un Rho de Spearman de 0,612, aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 1.
3. La dimensión gestión de conflictos que analizó los indicadores de la resolución de conflictos, la negociación, mostró respuestas de nivel alto con el 63,2% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% y un Rho de Spearman de 0,476 aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 2.
4. Para la dimensión trabajo en equipo que analizó los indicadores sobre la iniciativa, la cooperación y el compromiso experimentó respuestas de nivel alto con el 69,7% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que

tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% con un Rho de Spearman de 0,519 aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 3.

5. Los resultados para la dimensión para la toma de decisiones con el análisis de los indicadores sobre el respeto, la tolerancia, el análisis y el consenso, los colaboradores manifestaron con puntuaciones de nivel alto con el 60,5% con una incidencia en la variable desempeño gerencial que tuvo contestaciones de nivel alto con el 67,1% con un Rho de Spearman de 0,303 aceptando la hipótesis de trabajo para el objetivo específico 4.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES

1. Parece que hay una clara identificación de áreas de mejora tanto en habilidades específicas como en aspectos del desempeño laboral. Las habilidades que requieren fortalecimiento incluyen el liderazgo, la comunicación asertiva, la capacidad de relacionamiento y la inteligencia emocional. Estas habilidades son fundamentales para el desarrollo personal y profesional, así como para la eficacia en el entorno laboral.
2. En cuanto al desempeño laboral, se han señalado debilidades en áreas cruciales como la satisfacción y motivación laboral, el trabajo en equipo, la capacidad profesional, el cumplimiento de metas y logros, y la disponibilidad para el trabajo. Estas áreas son fundamentales para el rendimiento individual y colectivo dentro de una organización.
3. Identificar estas áreas de mejora es un paso importante para implementar estrategias de desarrollo profesional y personal que puedan abordar estas debilidades y fortalecer tanto las habilidades individuales como el desempeño en el trabajo.
4. La propuesta de mejora se basa en un plan de acción que se sustenta en tres pilares fundamentales: la gestión del personal con un enfoque centrado en competencias, el fortalecimiento de las habilidades blandas y el desempeño laboral. El objetivo principal es generar un incremento notable en la satisfacción y motivación en el trabajo, así como fomentar una mayor disponibilidad y compromiso por parte de los empleados para alcanzar los objetivos institucionales.

5. Además de mejorar la calidad del servicio que la institución proporciona a través de sus servidores, se busca lograr una mayor eficiencia y eficacia en su funcionamiento interno. Este enfoque integral tiene como finalidad no solo mejorar las habilidades individuales, sino también crear un entorno laboral más efectivo y productivo, lo que finalmente redundará en una prestación de servicios de mayor calidad a quienes son atendidos por la institución.
6. Es esencial el compromiso y la participación activa de la máxima autoridad y los directivos, especialmente del área de Recursos Humanos, en este proceso de mejora. Su involucramiento permitirá una evaluación continua y efectiva de los servidores, tanto en el fortalecimiento de sus habilidades blandas como en los resultados de su desempeño laboral, tanto a nivel interno como en la interacción con los usuarios.
7. Esta evaluación continua brindará información valiosa para identificar áreas de mejora específicas, permitiendo ajustar estrategias y programas de capacitación que se alineen con las necesidades reales del personal. Asimismo, facilitará la implementación de medidas correctivas o de reconocimiento basadas en el desempeño, lo que fomentará una cultura de mejora continua y permitirá un seguimiento cercano del progreso individual y colectivo de los servidores.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, E., González, M., y López, E. (2022). El proceso de toma de decisiones basado en métodos cuantitativos: análisis de tendencias en el ámbito corporativo. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la empresa*, 34, 35-48. <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/5135>
- Abramo, L., & Montero, C. (2000). Origen y evolución de la sociología del trabajo en América Latina. en E. FCE.
- Agçami, R., & Doganii, A. (2021). A Study on The Soft Skills of Pre-Service Teachers. *International Journal of Progressive Educationn*, 35-48. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1308636.pdf>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1(18), 63.
- Arbaiza, F. L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arias, G. M., & Espinoza , S. E. (2020). Gestión del conflicto en las parroquias ecuatorianas. *Universidad y Sociedad*,, 12(2), 267-274. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1513>
- Aristizabal, J., Ramos, A., & Chirino, V. (2018). Aristizabal, J., RamoAprendizaje activo para el desarrollo de la psicomotricidad y el trabajo en equipo. *Revista Electrónica Educare*,, 22(1), 319-344. <http://www.una.ac.cr/educare>
- Baena, P. G. M. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias (3ra edición ed.)*..: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Beniwal, R. (2020). Beniwal, R. (2020). Role of Soft Skills in Teacher Education.

- International Journal of creative Research Throughts, 2076-2082.
<https://ijcrt.org/papers/IJCRT2005273.pdf>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson (Tercera ed.).
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bernal, C. (2016). Metodologia De La Investigación. Colombia: Pearson 4ta. edición.
https://www.academia.edu/44228601/Metodologia_de_La_Investigaci%C3%B3n_Bernal_4ta_edicion
- Boltanski, L., y Chiapello, E. (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Barcelona: Akal.
 Barcelona: Akai.
- Caballero, D. T. (2019). Habilidades blandas y logro de aprendizaje del curso de taller de espacios residenciales 2 en los alumnos del programa de Beca 18 de la carrera profesional de Arquitectura de interiores y diseño de interiores del Instituto de Educación Superior Tecnológico. Surco Lima: Universidad Tecnológica del Perú.
- Caceres, P. y. (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. Lima: Tesis Maestría.sidad del Pacífico.
- Carrasco, D. (2015). Carrasco Diaz, (2015). P.238. en su investigacion sobre poblacion investigada. Lima.
- Carrasco, D. S. (2019). Metodologia de la investigacion cientifica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima: San Marcos EIRLtda. https://www.sancristoballibros.com/libro/metodologia-de-la-investigacion-cientifica_45761
- Carrasco, I. (enero-junio de 2019). Población. Notas de Población N° 108 • enero-junio de 2019, 108.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44679/1/S1900093_Carrasco_es.pdf
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Lima, Perú. Lima:

- Reputación Corporativa. Editorial: Buena Semil: San Marcos.
- Castillo, L. L. (2019). Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén. Jaen: UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46170>
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones. (8a. ed.). Mexico: Mc Graw Hill, Interamericana. . <https://bit.ly/2N8BNoS>
- Chuque, Z. Y. (2022). Habilidades gerenciales y ejecución de obras públicas en la Municipalidad Distrital de Morales, 2022. Morales, Tarapoto: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/105648>
- Cordero, A., Cordova, N., Moreira, M., y Quevedo, J. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor. Polo del Conocimiento: Revista científico, 5(5), 41-63. Obtenido de <https://doi:10.23857/pc.v5i5.1399>.
- De la Garza. (2000). Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Mexico: FCE.
- División Educativo General. (2019). Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Chile: Mineduc, Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14511>
- Elkhdr, H., y Kanbur, A. (2018). Organizational Commitment in Relation to Demographic Characteristics among Lecturers Working at Libyan Universities. International Journal and Social Science Invention (IJHSSI),, 7(12), 46-52.
- Emhan, A., Arslan, V., Yasar, M., & Cocuk, S. (2018). Relationship between Organizational Commitment, Job Satisfaction, Emotional Regulation and Mediating Effect of Political Perceptions: An Application in the Education Sector. . Online Submission, 250-270.
- Espinoza, A., Lamadrid, M., y Oria, M. (2016). El desempeño de los profesionales de Enfermería. Revista Cubana de Enfermería,, 32(1), 87-97. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086403192016000100011&lng=es&tlng=es.
- Espinoza, M. M., y Gallegos, D. B. (2020). Habilidades blandas y su importancia de

- aplicación en el entorno laboral: perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. *Revista Espacios*, 41(23), 109., 41(23), 109.
- Falcon, y Herrera. (2015). *Análisis del ato Estadístico (Guía didáctica)*,. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Fernandez, C. J. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz - Ancash-2020*. Ancash: Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo.
<http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4544>
- Figari, C. (2007). *Competencias corporativas, mejora continua y pedagogía empresaria: Crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional*. Montevideo: Ponencia presentada en el V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo.
- Gabelaia, L. (2020). *Soft skills training: college teaching that matters and learning that lasts for emerging professionals*. . 7th International Conference on Education and Education of Social Sciences: . <https://www.ocerints.org › papers>
- Galbraith, J. (1967). *The new industrial state*. Nueva York:: New American Library.
- Gallardo, E. E. (2017). *Metodología de la investigación*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Gamboa, S. A. (2023). *Modelo conceptual para el estudio de las relaciones entre las habilidades blandas del director de proyectos y el éxito en la gerencia de proyectos en empresas de desarrollo de software*. Antioquia: Universidad de Antioquia Colombia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/34836>
- Goleman, D. (1998). *Working with emocional intelligence (1ra. ed.)*. Kairos S.A. Mexico: (1ra. ed.). Kairos S.A.
- Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Quito: (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
<http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>
- Guerra, S. (2019). *Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades*

- blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar e Educacional*. 2019, v.23: e186464, 2019, v.23: e186464.
- Guevara, T. J. (2023). *Habilidades blandas para desarrollar el liderazgo*. Monterrey, Mexico: Universidad Autónoma de Nuevo León. <https://eprints.uanl.mx/25857/1/1080312467.pdf>
- Hardjati, S., & Roziana, F. (2019). The Power of Interpersonal Communication Skill in Enhancing Service Provision. *Journal of Social Science Research*, 14, 3192-3199. <https://rajpub.com/index.php/jssr/article/view/8150/7736>
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. (12a., Ed.) Mexico D.F.: Cengage Learning. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Hernandez, N. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo-Ride.*, 10(20), e095. <https://doi.org/10.23913/ride>
- Hernández, O. M. (2014). *Administración de Empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hernandez, S. R., y Mendoza, c. (2018). Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las tres rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: Mc Graw Hill. <https://n9.cl/br1sy>.
- Hernandez, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. M. (2010). *Metodologia de la investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill. doi:<https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>
- Kairgalievna, A., Amangeldyevna, A., & Alekseevna, N. (2021). The effects of strategic management practices on cooperative performance:the malaysian insight *Academy of Strategic Management Journal*, 2(5), 1- 10. *Academy of Strategic Management Journal*, 2(5). <https://www.abacademies.org/articles/The-effects-of-strategic-management-practices-on-cooperative-performance-the-malaysian-insight-1939-6104-20->
- Layús, A. (2020). *La comunicación humana. Comunicación interpersonal.* Mexico. https://www.academia.edu/42334298/Comunicaci%C3%B3n_interpersonal
- López, R. O. (2004). López Ruiz, O. (2004). *O ethos dos executivos das transnacionais*

- e o espírito do capitalismo. . Brasil: Tesis de doctorado, Universidad de Campinas, Brasil.
- López, R. P., y Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Barcelona: Creative Commons.
- Madrigal Torres, B. (2009). Habilidades Gerenciales. México: Mc Graw-Hill/Interamericana editores.
- Manning, J. (2020). Interpersonal communication. In D. L. Merskin (Ed.), The SAGE international encyclopedia of mass media and society Thousand Oaks, CA: Sage. Oaks, CA: Sage. https://www.researchgate.net/publication/339032259_Interpersonal_Communication
- Marrero, O. (2018). Habilidades blandas: Necesarias para la formación integral del estudiante universitario. 18. Obtenido de Revista Científica Ecociencia, 18.
- MINEDU. (2020). Atención al ciudadano y usuarios del MINEDU. (P. D. USUARIO, Editor) orientacionciudadano@minedu.gob.pe: <https://sites.minedu.gob.pe/orientacion/2020/06/17/atencion-al-ciudadano/>
- Morocho, A. (2017). Propiedades psicosometricas de la escala de habilidades blandas en personal administrativo de la UGEL Ayabaca. Ayabaca: UCV. http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10665/morocho_va.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mujica, J., & Mujica, J. (2015). ¿Qué son las habilidades blandas y cómo se aprenden? [presentación de diapositivas]. Educrea. <https://educrea.cl/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-se-aprenden/>
- Ortega, C. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. MSc. Nadia Aurora González Rodríguez Centro de Publicaciones . Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Perez, G. L., Villa, B. C., y Montenegro, P. M. (2020). Soft Skills Identification In SME Managers in Barranquilla ; Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. <https://doi.org/10.18041/2619->
- Pimienta, P. J. H., y De la orden, H. A. (2017). Metodología de la investigación. Pearson

- Quesada, H. (2015). La competitividad del mercado laboral: habilidades técnicas y blandas requeridas para laborar en los centros de servicios compartidos en Costa Rica." (2015): n. pag. Web. Costa Rica.
- Rey, M. C. (2000). La satisfacción del usuario: un concepto en alza. Carina Rey Martín* Facultad de Biblioteconomía y Documentación Universidad de Barcelona. ANALES DE DOCUMENTACIÓN, 3 - 2000, 139-153. <https://revistas.um.es/analesdoc/article/view/2451/2441>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (Decimo tercera ed.). Mexico: Prentice Hall INC. doi:ISBN: 978-607-442-098-2
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). T. A. Comportamiento Organizacional
- Robles, M. (2012). "Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace". 75(4), 453-465.
- Salgado, J., y Cabal, A. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,, 27(2), 75-91. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231322142001>
- Sánchez, V., & Saltos, J. (2020). El proceso de toma de decisiones estratégicas y la eficacia organizativa en las empresas textiles del Cantón Pelileo. Polo de Conocimiento, 5(51), 780-797. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Shagufta, A., y Kuraish, S. (2018). Quality education endorses soft skills and profesional. International Journal of Creative Research Thoughts, 6(1), 609-604. <https://www.researchgate.net/publication/334468899>
- Silvestre, Y. (2019). Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera Crediscotia del distrito de Trujillo, 2017. Trujillo: Tesis para lic. Universidad Nacional de Trujillo.
- Sullca, Q. C. (2023). Gestión educativa y habilidades blandas en docentes de una institución educativa del Rímac - 2023. Rimac: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121646>
- Szlechter, D. (2010). ¿Gerentes o empresarios? Apuntes para un debate teórico sobre el trabajo gerencial. Psicoperspectivas, 9(2), 180-201. el [día] de [mes] de [año]

desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

- Szlechter, D. (2010). ¿Gerentes o Empresarios? Apuntes para un Debate Teórico Sobre el Trabajo Gerencial. *Psicoperspectivas Valparaíso* 2010, 9(2), 180-201. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-120>
- Torres, F. (2018). Torres, F. (1 de 2018). *Taller de Habilidades*. Mexico: Jalisco.
- Torres, S. D., & Atencio, C. M. (2020). Las habilidades blandas y el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de independencia, lima – Perú 2020”. Lima: Universidad Privada del Norte. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26404/Atencio%20Calder%c3%b3n%20Mar%c3%ada%20Lizbeth%20%20Torres%20Solano%20Deyse%20Raquiell.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Valdevenito, M. (2013). Valdevenito M. (2013). “Habilidades Blandas, fundamentales para el desarrollo personal”. CIDE.
- Vargas, J. (2019). La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental- Sede Arequipa. Arequipa: Tesis de pregrado. Universidad Continental-Arequipa.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *Word Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66-72. doi:DOI:10.30574/wjarr Journal homepage: <https://www.wjarr.com>
- Wirawan, K. (2017). *Kepemimpinan : teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian* // Wirawan | UPT Perpustakaan Proklamator Bung Karno. Depok. <http://inlislite.perpusbungkarno.perpusnas.go.id:12345/inlislite3/opac/detail-opac?id=114196>
- Yangali, J., Rodríguez, J., y Vásquez, M. (2018). La relación de la toma de decisiones y la gestión educativa en docentes gestores de la universidad. *Innova Research Journal*, 3(8), 60-76. <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/inde>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023

Problema	Objetivos	Hipótesis	VARIABLES	Población y muestra	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cuál es la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>La incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. La incidencia de la comunicación interpersonal en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Habilidades Blandas</p>	<p>Población:</p> <p>Funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.</p> <p>N = 334</p>	<p>Aplicada</p> <p>No experimental</p> <p>Transversal</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Correlacional</p>

<p>2. ¿Cuál es la incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?</p>	<p>2. Determinar la incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>2. La incidencia de la gestión de conflictos en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>Variable 2</p> <p>Desempeño gerencial</p>	<p>Muestra:</p> <p>Probabilística de los funcionarios y colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tumbes, 2023.</p>	
<p>3. ¿Cuál es la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño en la Municipalidad Provincial de Tumbes?</p>	<p>3. Determinar la incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>3. La incidencia del trabajo en equipo en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>			
<p>4. ¿Cuál es la incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes?</p>	<p>4. Determinar la incidencia de la toma de decisiones en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>	<p>4. La incidencia de la la toma de decisiones en el desempeño gerencial es positiva y significativa en la Municipalidad Provincial de Tumbes.</p>			

Anexo 2. Matriz de operacionalización

Título: Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Variable 1: Habilidades Blandas	Ortega (2017) refiere que son aquellas particularidades que le permiten a una persona interrelacionarse con otras de manera efectiva	Los datos para la investigación de la variable habilidades blandas se obtendrán, mediante la técnica de una encuesta y se empleará un cuestionario estructurado con 24 preguntas; construido en base al contenido de las dimensiones: comunicación interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones; valoradas con la escala de Likert: Totalmente de	Comunicación interpersonal Gestión de conflictos	Comunicación asertiva. Capacidad de escucha. Empatía. Resolución de conflictos. Negociación.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,

		<p>acuerdo (TA: 5), De acuerdo (DA: 4), Indeciso (I:3), En desacuerdo (ED:2), Totalmente en desacuerdo (TD:1); aplicándose tipo entrevista a una muestra de 76 colaboradores que desempeñan funciones gerenciales en la municipalidad provincial de Tumbes</p>	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Toma de decisiones</p>	<p>Iniciativa, Cooperación, Compromiso</p> <p>Respeto</p> <p>Tolerancia</p> <p>Análisis</p> <p>Consenso</p>	<p>17, 18, 19, 20,</p> <p>21, 22, 23, 24.</p>
--	--	--	--	---	---

Anexo 3. Matriz de operacionalización

Título: Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Variable 2: Desempeño gerencial	Whetten y Cameron (2011) sostiene que las habilidades gerenciales vienen a ser las capacidades que posee el personal directivo para gerenciar o dirigir una organización de manera eficiente y eficaz, organizando sistemáticamente	Los datos para la investigación de la variable desempeño gerencia se obtendrán, mediante la técnica de una encuesta y se empleará un cuestionario estructurado con 15 preguntas; construido en base al contenido de las dimensiones: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales valoradas con la escala de Likert: Totalmente de acuerdo (TA: 5), De acuerdo (DA: 4), Indeciso (I:3), En desacuerdo	Habilidades técnicas Habilidades humanas	Experiencia Conocimiento Comunicación Interrelación	25, 26, 27, 28, 29 30, 31, 32, 33, 34,

	las habilidades técnicas, humanas y conceptuales.	(ED:2), Totalmente en desacuerdo (TD:1);; aplicándose tipo entrevista a una muestra probabilidades de 76 colaboradores que desempeñan funciones gerenciales en la municipalidad provincial de Tumbes.	Habilidades conceptuales	Gestión de la información Toma de decisiones	35, 36 37, 38, 39.
--	---	---	--------------------------	---	--------------------

Anexo 4. Cuestionario de las Habilidades Blandas

Estimado(a) colega, el presente cuestionario tiene como objetivo obtener información sobre: las Habilidades blandas de los colaboradores directivos de la municipalidad provincial de Tumbes, 2023. Por lo que se le sugiere responder todos los ítems con la sinceridad y objetividad ya que el cuestionario es de carácter anónimo y la información que usted nos proporcione es confidencial y será utilizada exclusivamente para lograr el objetivo del presente estudio.

Responda por favor, marcando con una equis “X”

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indeciso.
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo.

Ítems	TD	ED	I	DA	TA
Dimensión 1: Comunicación Interpersonal					
1. Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la municipalidad.	1	2	3	4	5
2. Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la municipalidad.	1	2	3	4	5
3. Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	1	2	3	4	5

4.Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	1	2	3	4	5
5.Valoro las oportunidades que se me presentan.	1	2	3	4	5
6.Muestro empeño para la realización de los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
7.Utilizo alguna estrategia cuando tengo alguna emoción negativa.	1	2	3	4	5
8.Actúo comprensivamente frente a los demás.	1	2	3	4	5
Dimensión 2: Gestión de Conflictos					
9.Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la municipalidad.	1	2	3	4	5
10.Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	1	2	3	4	5
11.Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	1	2	3	4	5
12.Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	1	2	3	4	5
13.Identifica soluciones acertadas, en el proceso de negociación, apuntando siempre hacia el bien común.	1	2	3	4	5

14.Pienso en ideas positivas para solucionar los conflictos.	1	2	3	4	5
15.Cuando quiero solucionar un conflicto primero pienso en el tipo de problema que ha generado el conflicto.	1	2	3	4	5
16.Trato de apoyar a mis colegas de la institución para que encuentren formas de solucionar sus problemas.	1	2	3	4	5
Dimensión 3: Trabajo en Equipo					
17.Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre colegas basados en el respeto.	1	2	3	4	5
18.Genera espacios para el intercambio de experiencias y reflexión en la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
19.Promueve una comunidad de aprendizaje con los colegas basada en la colaboración mutua.	1	2	3	4	5
20.Permito que los demás conozcan lo que siento.	1	2	3	4	5
Dimensión 4: Toma de Decisiones					
21.Analiza la información que produce la municipalidad y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.	1	2	3	4	5
22.Promueve espacios y mecanismos de participación y consenso de la municipalidad en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas.	1	2	3	4	5

23.Expresas de manera activa tus ideas y algunas sugerencias a la institución.	1	2	3	4	5
24.Actúo de manera independiente sin dejarte influenciar por lo que hagan o digan tus colegas.	1	2	3	4	5

Anexo 5. Cuestionario del desempeño gerencial

Estimado colaborador, el objetivo de este instrumento es evaluar el desempeño gerencial en los colaboradores directivos de la Municipalidad Provincial de Tumbes. Agradecemos su participación voluntaria, asimismo es necesario que antes de responder cada una de las interrogantes planteadas, lea detenidamente y luego responda con la mayor espontaneidad según su apreciación y criterio.

Instrucciones: Marque con una equis (X) o una cruz (+) dentro de los recuadros la respuesta que usted considere la adecuada:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indeciso.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

	TD	ED	I	DA	TA
Habilidades Técnicas					
25. ¿Considera usted que el personal tiene la experiencia para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5
26. ¿Considera usted que el personal posee el perfil del puesto?	1	2	3	4	5

27. ¿Considera usted que se tiene el personal idóneo en cada área de trabajo?	1	2	3	4	5
28. ¿Considera usted que el personal tiene el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5
29. ¿Considera usted que el personal tiene conocimiento para ocupar su puesto de trabajo de acuerdo al MOF?	1	2	3	4	5
Habilidades humanas					
30. ¿Considera usted adecuado el nivel de comunicación desarrollo en la entidad?	1	2	3	4	5
31. ¿Considera usted que se comunica de manera oportuna algunos cambios internos en la institución?	1	2	3	4	5
32. ¿Considera usted que el trato entre compañeros de trabajo es la adecuada?	1	2	3	4	5
33. ¿Considera usted adecuada las relaciones laborales con los compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
34. ¿Considera usted que las relaciones laborales con los superiores son adecuadas?	1	2	3	4	5
Habilidades conceptuales					
35. ¿Considera usted que el personal tiene información adecuada para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5

36. ¿Considera usted que se le brinda información seleccionada para el desarrollo de sus funciones?	1	2	3	4	5
37. ¿Considera usted que cuenta con los medios necesarios para obtener información clasificada?	1	2	3	4	5
38. ¿Considera usted adecuada la toma de decisiones de sus superiores?	1	2	3	4	5
39. ¿Considera usted que la toma de decisiones realizada ayuda a la consecución de los objetivos?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

Anexo 6. Solicitud autorización para ejecución de tesis.

CARGO

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Tumbes, 16 octubre 2023

CARTA N°001 – 2023/ JLSS

Señor: Prof. Hildebrando Antón Navarro

Alcalde de la Municipalidad Provincial de Tumbes

Ciudad.

Asunto: Autorización para ejecución de tesis



Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que la suscrita, egresada del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de la Universidad Nacional de Tumbes, tiene como objetivo optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública, para tal propósito debe cumplir con un requisito académico de presentar un proyecto de tesis: "Habilidades blandas y su incidencia en el desempeño gerencial en la municipalidad provincial de Tumbes, 2023" y desarrollarlo. Y para su ejecución del informe final de tesis, es necesario, tener información de la PEA de su población laboral. Asimismo que me brinden facilidades para la aplicación de instrumentos de recolección de datos: observación, encuestas y otros instrumentos de campo conexos a la investigación.

Para este cometido, solicito a usted Señor Alcalde la debida autorización para obtener la información solicitada y las facilidades para aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada, de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr mi objetivo académico.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,

Bach. Jennifer Lisbeth Sandoval Sunció
Código ORCID: 0009-0009-3457-5383

Tesista

Anexo 7. Análisis de confiabilidad de Habilidades Blandas

Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.Se comunica de manera asertiva como práctica permanente para fortalecer los vínculos interpersonales en los miembros de la municipalidad.	96.20	251.958	0.977	0.952
2.Promueve la comunicación asertiva entre los miembros de la municipalidad.	96.20	251.958	0.977	0.952
3.Escucha de manera activa las exigencias opuestas a las suyas.	96.20	251.958	0.977	0.952

4.Expresa con claridad lo que piensa, siente o necesita, considerando los sentimientos, valores y necesidades de los demás.	96.20	251.958	0.977	0.952
5.Valoro las oportunidades que se me presentan.	96.20	251.958	0.977	0.952
6.Muestro empeño para la realización de los objetivos propuestos.	96.20	251.958	0.977	0.952
7.Utilizo alguna estrategia cuando tengo alguna emoción negativa.	96.20	251.958	0.977	0.952
8.Actúo comprensivamente frente a los demás.	96.00	293.053	-0.318	0.962

9.Promueve la gestión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en la municipalidad.	96.00	272.211	0.510	0.957
10.Mantiene una actitud flexible ante los conflictos que se presentan.	95.60	290.147	-0.252	0.961
11.Asume una actitud asertiva en el manejo de situaciones conflictivas.	96.20	251.958	0.977	0.952
12.Suscita el diálogo, el consenso y la negociación hasta llegar a la resolución de la situación conflictiva.	96.20	251.958	0.977	0.952
13.Identifica soluciones acertadas, en el proceso de	96.20	251.958	0.977	0.952

negociación, apuntando siempre hacia el bien común.				
14. Pienso en ideas positivas para solucionar los conflictos.	96.20	251.958	0.977	0.952
15. Cuando quiero solucionar un conflicto primero pienso en el tipo de problema que ha generado el conflicto.	96.20	251.958	0.977	0.952
16. Trato de apoyar a mis colegas de la institución para que encuentren formas de solucionar sus problemas.	96.20	251.958	0.977	0.952
17. Genera espacios y mecanismos para el trabajo en equipo entre	95.90	292.937	-0.304	0.962

colegas basados en el respeto.				
18. Genera espacios para el intercambio de experiencias y reflexión en la mejora de los aprendizajes.	96.20	251.958	0.977	0.952
19. Promueve una comunidad de aprendizaje con los colegas basada en la colaboración mutua.	96.20	251.958	0.977	0.952
20. Permito que los demás conozcan lo que siento.	96.00	272.211	0.510	0.957
21. Analiza la información que produce la municipalidad y la emplea como insumo en la toma de decisiones	96.00	272.211	0.510	0.957

institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes.				
22.Promueve espacios y mecanismos de participación y consenso de la municipalidad en la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas.	95.90	283.884	0.038	0.962
23.Expresas de manera activa tus ideas y algunas sugerencias a la institución.	96.60	282.989	0.054	0.963
24.Actúo de manera independiente sin dejarte influenciar por lo que hagan o digan tus colegas.	95.90	283.884	0.038	0.962

Estadísticas de escala

		Desviación	N de
Media	Varianza	estándar	elementos
100,30	286,326	16,921	24

Anexo 8. Análisis de confiabilidad de Desempeño gerencial

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100.0
	Excluido ^s	0	0.0
	Total	20	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.975	15

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
25. ¿Considera usted que el personal tiene la experiencia para el desarrollo de sus funciones?	58.40	141.305	0.997	0.971
26. ¿Considera usted que el personal reúne los requisitos del perfil del puesto?	58.40	141.305	0.997	0.971

27.	58.40	141.305	0.997	0.971
¿Considera usted que se tiene el personal idóneo en cada área de trabajo?				
28.	58.40	141.305	0.997	0.971
¿Considera usted que el personal tiene el conocimiento necesario para el desarrollo de sus funciones?				
29.	58.40	141.305	0.997	0.971
¿Considera usted que el personal tiene conocimiento para ocupar su puesto de trabajo de				

acuerdo al MOF?				
30. ¿Considera usted adecuado el nivel de comunicación desarrollo en la entidad?	58.40	141.305	0.997	0.971
31. ¿Considera usted que se comunica de manera oportuna algunos cambios internos en la institución?	58.40	141.305	0.997	0.971
32. ¿Considera usted que el trato entre compañeros	58.20	171.326	-0.228	0.985

de trabajo es el adecuado?				
33.	58.20	158.063	0.453	0.979
¿Considera usted adecuada las relaciones laborales con los compañeros de trabajo?				
34.	57.80	171.958	-0.352	0.984
¿Considera usted que las relaciones laborales con los superiores son adecuadas?				
35.	58.40	141.305	0.997	0.971
¿Considera usted que el personal tiene información adecuada				

para el desarrollo de sus funciones?				
36. ¿Considera usted que se le brinda información seleccionada para el desarrollo de sus funciones?	58.40	141.305	0.997	0.971
37. ¿Considera usted que cuenta con los medios necesarios para obtener información clasificada?	58.40	141.305	0.997	0.971

38. ¿Considera usted adecuada la toma de decisiones de sus superiores?	58.40	141.305	0.997	0.971
39. ¿Considera usted que la toma de decisiones realizada ayudo a la consecución de los objetivos?	58.40	141.305	0.997	0.971

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
62.50	167.842	12.955	15

Anexo 9. Evidencias de aplicación de encuestas



Toma fotográfica 1 y 2: Tesista brindando instrucciones para el llenado efectivo de las encuestas.



Toma fotográfica 3 y 4: Tesista aplicando encuestas a directivos de la municipalidad.