

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su
relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de
Salud, Tumbes, 2025**

**Tesis para optar el título profesional de
Licenciado en Administración.**

**Autores: Br. Zully Yasmani, García Jiménez
Br. Jhonatan Joel, Martínez Ortiz**

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su
relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de
Salud, Tumbes, 2025**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Dr. Merino Velásquez Jesús (Presidente)

Código ORCID: 0000-0003- 3301- 4487

Dr. Caucha Morales Luis Jhony (secretario)

Código ORCID: 0000-0002-4786-9008

Mg. Guerrero García Galvani (vocal)

Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

Tumbes, 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su
relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de
Salud, Tumbes, 2025**

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

Bach. Garcia Jimenez, Zully Yamasni (Autora)

Código ORCID: 0000-0002-0254-3290

Bach. Martinez Ortiz, Jhonatan Joel (Autor)

Código ORCID: 0000-0003-2775-602X

Mg. Guerrero García, Galvani (Asesor)

Código ORCID: 0000-0002-3151-806X

Tumbes, 2026

Acta de sustentación.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fca-secacademica@untumbes.edu.pe



"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS (presencial)


En Tumbes, a los cuatro días del mes febrero del dos mil veintiséis, siendo las veinte y treinta horas, en el auditorio de la Facultad de Ciencias Económicas, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 581-2025/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Dr. Jesús Merino Velásquez (**Presidente**), Dr. Luis Jhony Caucha Morales (**Secretario**) y Mg. Galvani Guerrero García (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Galvani Guerrero García como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por los bachilleres: **ZULLY YAMASNI GARCIA JIMENEZ** y **JHONATAN JOEL MARTINEZ ORTIZ**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de los sustentantes y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a los bachilleres: **ZULLY YAMASNI GARCIA JIMENEZ** y **JHONATAN JOEL MARTINEZ ORTIZ**, con calificativo **APROBADO BUENO**

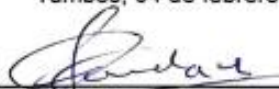
Se hace conocer a los sustentantes, que deberán levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda **A.P.T.O.** para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 10 horas 30 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 04 de febrero del 2026


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


Dr. Luis Jhony Caucha Morales
DNI N° 41398388
Código ORCID N° 0000-0002-4786-9008
Secretario


Mg. Galvani Guerrero García
DNI N° 45101566
Código ORCID N° 0000-0002-3151-806X
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int. - Archivo (Decanato)

REPORTE DE SIMILITUD



Jhonatan Joel Martinez Ortiz

IF HABILIDADES BLAN. Y GESTION ADM.DIRESA García-Martinez 2026-02-08

TESIS 2026 I

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117-555533180

Fecha de entrega

10 feb 2026, 20:36 GMT-5

Fecha de descarga

10 feb 2026, 20:39 GMT-5

Nombre del archivo

IF HABILIDADES BLAN. Y GESTION ADM.DIRESA García- Martinez 2026-02-08.docx

Tamaño del archivo

983.4 KB

76 páginas

16.815 palabras

99.909 caracteres



7% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)
- Trabajos entregados
- Fuentes de Internet

Fuentes principales

- 0%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 0%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)



Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 0% Fuentes de Internet
- 7% Publicaciones
- 0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Publicación	Mejía Quispe, Percy Wilfredo. "El delito de abigeato en el código penal peruano d...	<1%
2	Publicación	Ccama Tipo, Flora. "Gestión por competencias y la calidad de servicios a usuarios ...	<1%
3	Publicación	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vo...	<1%
4	Publicación	Fernández Medina, María Marcelina. "Acompañamiento pedagógico y la labor do...	<1%
5	Publicación	Nelly Gromiría Lagos San Martín, Maritza Roxana Palma Luengo, Carlos Javier Os...	<1%
6	Publicación	Henry, Jennifer. "Blended Learning Transitioning to Virtual Learning: Middle Scho...	<1%
7	Publicación	Rios Sucasaca, Kelly Dalia. "Gobierno electrónico y gestión administrativa de la U...	<1%
8	Publicación	Cribillero Collantes, Juana Iris. "Financiamiento y control interno de las micro y p...	<1%
9	Publicación	Yvette Vanessa Criado-Davila, Yuly Victoria San Miguel Velásquez, Margot Quispe ...	<1%
10	Publicación	Carpio Quispe, Diego Armando. "Liderazgo distribuido y el compromiso organizac...	<1%
11	Publicación	Alvarez Camacho, Juan José. "Gobierno electrónico y su aplicación en políticas pú...	<1%

Dr. Dalia Sucasaca Rios
CLAD: 09883

12	Publicación	Mamani Jilaja, Dometila. "Percepción del proceso de acreditación universitaria y s...	<1%
13	Publicación	Rodgers, Candice Nicole. "Improving Employee Productivity Using Effective Leade...	<1%
14	Publicación	Poma Bonifaz, Delmy Doris. "Relación de habilidades blandas y rendimiento acad...	<1%
15	Publicación	"Series de Investigación de REOALCEI", High Rate Consulting Publications, 2021	<1%
16	Publicación	Nicol Pinilla Fonseca, María Cristina Gamboa Mora, Mónica Morales Barrera. "Eva...	<1%
17	Publicación	Augusto Fernando Hermoza Caldas, Jannet Fuster Gómez, Luis Romero Echevarrí...	<1%
18	Publicación	Palomino Casa, Marina. "Talleres de dramatización de cuentos para mejorar la ex...	<1%
19	Publicación	Catheriny Baccaro Nonato, Joaquim Rubens Fontes-Filho, Flavia de Paiva Michelot...	<1%
20	Publicación	Mui, Helen Kong Yeok. "Executing Entrepreneurial Leadership Strategies for the S...	<1%
21	Publicación	Banda Choquenaira, Ronald. "Inteligencia emocional y gestión administrativa del...	<1%
22	Publicación	Pedro Sanz-Angulo, Jesús Galindo-Melero, Santiago De-Diego-Poncela, Óscar Mart...	<1%
23	Publicación	"Economic Resilience and Sustainability - Vol. 2", Springer Science and Business M...	<1%
24	Publicación	Almanzar Ovalle, Luis Alfredo. "Modelo de Asociación Entre Factores Predictores ...	<1%
25	Publicación	Dayane Wendy Rejas-Phowell, Ana Cecilia Napán-Yactayo. "Clima organizacional ...	<1%



Dr. Dora Estrella Guerrero García
CLAD: 09883

26	Publicación	Cruz Fernandez, Wanda W.. "Cómo influyen los estilos de liderazgo en las habilida...	<1%
27	Publicación	Julio Éfrain Postigo Zumarán, Dennis Arias-Chávez, Teresa Ramos-Quispe. "Percep...	<1%
28	Publicación	Quevedo Reaño, Patricia Cecilia de Jesús. "Factores socioculturales asociados al é...	<1%
29	Publicación	Siguairo Mamani, Bernardo. "Influencia de la gestión pública municipal en la part...	<1%
30	Publicación	Gilberto Rojas. "Evaluation of soft skills in University Students. Case: University V...	<1%
31	Publicación	Herie Saksono. "KELURAHAN SILALAS SEBAGAI INNOVATION HUB: STRATEGI KOM...	<1%
32	Publicación	Sanchez Mamani, Ivan Grover. "Gestión de la felicidad laboral para mejorar la cali...	<1%
33	Publicación	Eva Maria Ventura Hernández, Randall Jesús Seminario Unzueta, Roxana Marisel ...	<1%
34	Publicación	Okine, Michael. "Predicting Spare Parts Backorders in the U.S. Forestry Heavy Equ...	<1%
35	Publicación	Quispe Díaz, Doménica Agripina. "El control interno y su influencia en la gestión a...	<1%



DEDICATORIA

A Dios, por darnos fortaleza y acompañarnos en todo momento.

Con todo amor y respeto a nuestros padres por su gran apoyo en nuestra experiencia académica.

Zully Yamasni y Jhonatan Joel

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater, por ser el faro del conocimiento en esta frontera norte de nuestra patria y de oportunidades para todas las personas que buscan el progreso.

Zully Yamasni y Jhonatan Joel

INDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	x
INDICE	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
I. INTRODUCCIÓN.....	16
II. REVISIÓN DE LITERATURA	23
2.1. Bases teórico - científicas	23
2.1.1 Habilidades blandas	23
2.1.2. Gestión administrativa.....	26
2.2. Antecedentes	29
2.3. Definición de términos básicos.....	35
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	36
3.1. Hipótesis.....	36
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis	36
3.3. Población, muestra y muestreo.....	37
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos	39
3.5. Procesamiento y análisis	43
3.6. Confiabilidad	44
3.7. Definición y operacionalización de las variables.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
4.1. Resultados	49
4.2 Discusión.....	59
V. CONCLUSIONES.....	64
VI. RECOMENDACIONES.....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población laboral administrativa, Dirección Regional de Salud	38
Tabla 2. Muestra de trabajadores administrativos DIRESA, Tumbes	38
Tabla 3. Rango de Alfa de Cronbach	45
Tabla 4. Confiabilidad de habilidades blandas	45
Tabla 5. Confiabilidad de gestión administrativa	45
Tabla 6. Variable Habilidades blandas, dimensiones, ítems e indicadores	47
Tabla 7. Variable Gestión administrativa, dimensiones, ítems e indicadores...	48
Tabla 8. Nivel de relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa	49
Tabla 9. Correlación entre habilidades blandas y gestión administrativa	50
Tabla 10. Nivel de relación entre la productividad y la gestión administrativa .	51
Tabla 11. Correlación entre la proactividad y la gestión administrativa	52
Tabla 12. Nivel de relación entre el trabajo bajo presión y la gestión administrativa	53
Tabla 13. Correlación entre el trabajo bajo presión y la gestión administrativa	54
Tabla 14. Nivel de relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa	54
Tabla 15. Correlación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa	55
Tabla 16. Nivel de relación entre trabajo en equipo y gestión administrativa...	56
Tabla 17. Correlación entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa ...	57
Tabla 18. Nivel de relación entre la comunicación y la gestión administrativa .	58
Tabla 19. Correlación entre la comunicación y la gestión administrativa	58

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	73
Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables.....	74
Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables.....	75
Anexo 4. Cuestionario de Habilidades Blandas.....	76
Anexo 5. Cuestionario de Gestión Administrativa.....	78
Anexo 6. Análisis de fiabilidad de las variables.....	79
Anexo 7. Certificación.....	81

RESUMEN

El objetivo general fue diagnosticar la relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa en los colaboradores de la DIRESA Tumbes, 2025. Se trató de un estudio aplicado de enfoque mixto y diseño transversal: fase cuantitativa con encuestas sobre proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social, trabajo en equipo y comunicación, y fase cualitativa con entrevistas semiestructuradas para triangular hallazgos. La población estuvo constituida por los colaboradores administrativos de la DIRESA y la muestra fue representativa por áreas y antigüedad. Los resultados indican una asociación global positiva y significativa entre las habilidades blandas y la gestión administrativa; en particular, proactividad, trabajo en equipo y comunicación mostraron correlaciones moderadas-altas con planificación, dirección y control, mientras que el manejo de la presión aporta de forma moderada y la responsabilidad social, aunque alta en actitud, requiere institucionalización para impactar operativamente. En síntesis, fortalecer habilidades socioemocionales mediante formación práctica, junto con ajustes organizativos (protocolos, canales y reconocimiento), es necesario para convertir el capital humano en mejoras sostenibles de la gestión; se recomienda un plan piloto integral con evaluación a 6–12 meses.

Palabras clave: Hhabilidades blandas, gestión administrativa, proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social, trabajo en equipo y comunicación.

ABSTRACT

The general objective was to diagnose the relationship between soft skills and administrative management among the staff of the Regional Health Directorate (DIRESA) Tumbes, 2025. This applied study used a mixed-methods, cross-sectional design: a quantitative phase with surveys measuring proactivity, work under pressure, social responsibility, teamwork and communication, and a qualitative phase with semi-structured interviews to triangulate findings. The population comprised DIRESA administrative staff and the sample was representative by area and length of service. Results indicate a positive and statistically significant overall association between soft skills and administrative management; specifically, proactivity, teamwork and communication showed moderate-to-strong correlations with planning, direction and control, while the ability to work under pressure contributed moderately, and social responsibility although high in attitude requires institutionalization to produce operational impact. In summary, strengthening socioemotional skills through practical training, together with organizational adjustments (protocols, channels and recognition), is necessary to convert human capital into sustainable management improvements; a comprehensive pilot program with evaluation at 6–12 months is recommended.

Keywords: soft skills; administrative management; proactivity; work under pressure; social responsibility; teamwork; communication.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión pública, especialmente en el sector salud, la eficiencia administrativa y el desarrollo de competencias humanas se han convertido en pilares fundamentales para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a la población. En este contexto, las habilidades blandas, entendidas como aquellas competencias interpersonales y sociales que facilitan la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, han adquirido una relevancia significativa en la mejora de la gestión administrativa (Goleman, 2020). Esta investigación se enfoca en analizar la relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa en la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes, una institución que enfrenta desafíos particulares en un entorno caracterizado por recursos limitados y demandas crecientes de la población.

A nivel internacional, organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS) han destacado la importancia de integrar habilidades blandas en los sistemas de salud, argumentando que estas competencias son esenciales para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los usuarios (OMS, 2019). En América Latina, estudios como los de Fernández et al. (2021) han demostrado que la falta de estas habilidades en los líderes administrativos puede generar ineficiencias en la gestión de recursos humanos y materiales, afectando directamente la calidad de los servicios sanitarios. Estas evidencias resaltan la necesidad de abordar esta temática en contextos regionales, donde las particularidades locales pueden amplificar los desafíos.

En el contexto nacional, el Ministerio de Salud del Perú (MINSA) ha implementado políticas y estrategias para fortalecer las capacidades del personal de salud, incluyendo la formación en habilidades blandas como parte de su plan de modernización y mejora de la gestión administrativa (MINSA, 2022). Sin embargo, en regiones como Tumbes, la aplicación de estas políticas enfrenta obstáculos significativos, como la falta de capacitación continua, la escasez de recursos y la alta rotación de personal. Estos factores limitan la capacidad de la DIRESA Tumbes para responder eficazmente a las necesidades de la población, lo que justifica la

necesidad de investigar cómo las habilidades blandas pueden contribuir a optimizar la gestión administrativa en este contexto específico.

A nivel local, la DIRESA Tumbes opera en un entorno caracterizado por desafíos socioeconómicos y geográficos que influyen en la prestación de servicios de salud. La región enfrenta problemas como la limitada infraestructura sanitaria, la dispersión poblacional en zonas rurales y la alta prevalencia de enfermedades endémicas, lo que exige una gestión administrativa eficiente y adaptada a las necesidades locales (DIRESA Tumbes, 2023). En este escenario, las habilidades blandas emergen como un factor clave para mejorar la coordinación entre equipos, optimizar el uso de recursos y fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad y la eficiencia.

La presente investigación busca llenar un vacío en la literatura al analizar la relación entre habilidades blandas y gestión administrativa en el contexto específico de la DIRESA Tumbes. Aunque existen estudios que abordan estas variables por separado, son escasos los trabajos que las integran en un enfoque holístico, especialmente en regiones con características similares a las de Tumbes. Además, este estudio aportará evidencia empírica que podrá ser utilizada para diseñar políticas públicas y programas de capacitación que fortalezcan las competencias del personal de salud, no solo en esta región, sino también en otras con desafíos comparables.

A pesar de los esfuerzos realizados a nivel internacional, nacional y local para mejorar la gestión administrativa en salud, persisten brechas significativas en la implementación de estrategias que integren el desarrollo de habilidades blandas en los directivos y trabajadores de salud. En el caso específico de DIRESA Tumbes, la falta de habilidades blandas en el personal administrativo ha limitado su capacidad para gestionar eficientemente los recursos, coordinar acciones y responder a las necesidades de la población. Esta situación ha generado un impacto negativo en la calidad de los servicios de salud y en la satisfacción de los usuarios, lo que evidencia la necesidad de investigar la relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa en este contexto.

En el ámbito internacional, las organizaciones de salud enfrentan desafíos crecientes debido a la globalización, los avances tecnológicos y las demandas de una atención sanitaria más eficiente y humanizada. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) ha destacado la importancia de fortalecer las competencias del personal de salud, incluyendo habilidades blandas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la adaptabilidad, para mejorar la gestión administrativa y la calidad de los servicios. Sin embargo, en muchos países en desarrollo, la falta de capacitación en estas habilidades ha limitado la capacidad de los administradores de salud para responder a las necesidades de la población (WHO, 2020).

A nivel nacional, en el Perú, el sistema de salud enfrenta problemas estructurales, como la fragmentación de servicios, la escasez de recursos y la baja capacidad de gestión administrativa. Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2021), la falta de habilidades blandas en los directivos y trabajadores de salud ha contribuido a la ineficiencia en la administración de recursos y a la insatisfacción de los usuarios. A nivel nacional, se han implementado políticas para mejorar la gestión en salud, como el Plan Nacional de Fortalecimiento de las Competencias del Personal de Salud, pero su impacto ha sido limitado debido a la falta de enfoque en el desarrollo de habilidades blandas (MINSA, 2021).

A nivel local, la Dirección Regional de Salud (DIRESA Tumbes) enfrenta desafíos específicos, como la alta demanda de servicios de salud, la limitada infraestructura y la escasa capacitación del personal administrativo. Un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tumbes (UNT, 2022) evidenció que los directivos de DIRESA Tumbes carecen de habilidades blandas clave, como la resolución de conflictos y la empatía, lo que ha generado problemas en la coordinación interinstitucional y en la satisfacción del usuario. Además, la gestión administrativa en esta región se ha visto afectada por la falta de planificación estratégica y la ausencia de un enfoque centrado en el desarrollo del talento humano (UNT, 2022).

Esta situación descrita induce a plantear las interrogantes siguientes para el problema general: ¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y la gestión administrativa en los colaboradores de la Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025? y para los problemas específicos: 1. ¿Cuál es la relación entre proactividad

y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?, 2. ¿Cuál es la relación entre trabajo bajo presión y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?, 3. ¿Cuál es la relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?, 4. ¿Cuál es la relación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?, 5. ¿Cuál es la relación entre la comunicación y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?

En el contexto actual, la gestión administrativa en el sector salud enfrenta desafíos significativos, especialmente en regiones como Tumbes, donde la eficiencia en la administración de recursos y la calidad de los servicios de salud son prioritarias. La incorporación de habilidades blandas en los equipos de trabajo se ha convertido en un factor clave para mejorar la gestión administrativa, ya que estas competencias fomentan la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos, aspectos fundamentales para el logro de los objetivos institucionales (Goleman, 2020). Esta investigación se justifica al abordar la relación entre estas dos variables, proponiendo un enfoque integral que contribuya al fortalecimiento de la Dirección Regional de Salud (DIRESA) Tumbes.

Los organismos como la Organización Mundial de la Salud (OMS) han destacado la importancia de las habilidades blandas en el ámbito sanitario, señalando que su desarrollo mejora la eficiencia de los sistemas de salud y la satisfacción de los usuarios (OMS, 2019). En América Latina, estudios como los de Fernández et al. (2021) han demostrado que la falta de estas competencias en los líderes administrativos puede generar ineficiencias en la gestión de recursos humanos y materiales. En el caso peruano, el Ministerio de Salud (MINSA) ha implementado políticas para fortalecer las capacidades del personal de salud, incluyendo la formación en habilidades blandas, como parte de su estrategia para mejorar la calidad de los servicios (MINSA, 2022). Sin embargo, en regiones como Tumbes, aún existen brechas significativas en la aplicación de estas políticas, lo que afecta la eficacia de la gestión administrativa.

La DIRESA Tumbes enfrenta desafíos particulares, como la limitada capacitación del personal en habilidades blandas y la falta de herramientas para una gestión administrativa eficiente. Estos factores inciden directamente en la calidad de los

servicios de salud que se brindan a la población, especialmente en un contexto donde los recursos son limitados y las demandas son crecientes (DIRESA Tumbes, 2023). La presente investigación busca contribuir a la solución de estos problemas, proponiendo estrategias que integren el desarrollo de habilidades blandas en los procesos de gestión administrativa, con el fin de optimizar el desempeño institucional.

La relevancia de este estudio radica en su enfoque innovador, al combinar dos variables que, aunque han sido estudiadas por separado, no han sido analizadas de manera conjunta en el contexto de la DIRESA Tumbes. Además, los resultados de esta investigación podrían servir como base para la implementación de políticas públicas y programas de capacitación que fortalezcan las competencias del personal de salud, no solo en Tumbes, sino también en otras regiones del país con características similares. En este sentido, el estudio contribuirá al avance del conocimiento en el campo de la gestión en salud, ofreciendo evidencia empírica que sustente la importancia de las habilidades blandas en la administración de instituciones sanitarias.

En el ámbito laboral contemporáneo, las habilidades blandas se han convertido en un factor determinante para el éxito organizacional. Estudios recientes evidencian que el 85% de los empleadores consideran estas habilidades tan importantes como las competencias técnicas (Robles, 2012). La gestión administrativa, por su parte, es fundamental para optimizar procesos y alcanzar objetivos estratégicos. Sin embargo, existe una brecha significativa en la integración efectiva de ambas variables en entornos profesionales. Esta investigación busca proporcionar herramientas prácticas para mejorar la eficiencia administrativa mediante el fortalecimiento de habilidades blandas, lo que permitirá a las organizaciones adaptarse mejor a los desafíos del mercado globalizado (Goleman, 1998). Además, los resultados de este estudio podrían ser aplicados en programas de capacitación y desarrollo organizacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de las empresas.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se sustenta en dos pilares fundamentales: la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998) y los principios de la gestión administrativa de Fayol (1949). Goleman enfatiza que las habilidades blandas, como la empatía y la comunicación efectiva, son esenciales para el liderazgo y la colaboración en equipo. Por otro lado, Fayol destaca la importancia de la planificación, organización y control en la gestión administrativa. Aunque ambas teorías han sido ampliamente estudiadas por separado, existe un vacío en la literatura respecto a su interrelación. Este estudio busca llenar ese vacío al explorar cómo las habilidades blandas pueden potenciar la eficacia de la gestión administrativa, aportando así un marco teórico integrado que enriquezca el conocimiento existente en el campo de la administración y los recursos humanos.

Metodológicamente, esta investigación adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para garantizar una comprensión integral del fenómeno estudiado. Se empleará un diseño no experimental de tipo transversal, utilizando encuestas y entrevistas semiestructuradas para recopilar datos. Este enfoque permitirá analizar tanto la percepción de los empleados sobre la importancia de las habilidades blandas como su impacto en la gestión administrativa. Además, se utilizarán herramientas estadísticas como el análisis de regresión para identificar correlaciones significativas entre las variables. La triangulación de datos asegurará la validez y confiabilidad de los resultados, siguiendo las recomendaciones de Creswell y Creswell (2018). Este rigor metodológico garantiza que los hallazgos sean replicables y contribuyan al avance científico en el área.

La relevancia social de esta investigación radica en su potencial para mejorar las condiciones laborales y promover entornos de trabajo más humanos y colaborativos. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), el bienestar en el trabajo está directamente relacionado con la productividad y la estabilidad económica de las comunidades. Las habilidades blandas, como la comunicación asertiva y la resolución de conflictos, son fundamentales para fomentar un clima organizacional positivo, reducir la rotación de personal y aumentar la satisfacción laboral (Gallup, 2020). Al mismo tiempo, una gestión

administrativa eficaz promueve la equidad, la transparencia y la inclusión en las organizaciones.

Esta investigación busca generar un impacto social al proponer estrategias que integren ambas variables, beneficiando no solo a las organizaciones, sino también a sus colaboradores y a la sociedad en general.

La investigación plantea como objetivo general: Diagnosticar la relación entre habilidades blandas y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025. Con los objetivos específicos: 1. Determinar la relación entre proactividad y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes. 2. Analizar la relación entre trabajo bajo presión y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes. 3. Calcular la relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes. 4. Definir la relación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes. 5. Establecer la relación entre la comunicación y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Bases teórico - científicas

2.1.1 Habilidades blandas

La importancia de desarrollar habilidades blandas se entiende como uno de los factores fundamentales en la formación integral de profesionales. Si bien las universidades y centros educativos han enfocado su atención en el desarrollo de conocimientos técnicos y disciplinares y basados en modelos tradicionales, los formadores cada vez son más conscientes de la importancia de un desarrollo profesional integral, articulado entre competencias duras y blandas. (Moreno et al., 2022, p. 63).

En esta línea, la autoeficacia subyace en las percepciones de los sujetos acerca de sus capacidades de organización y ejecución requeridas en cada situación esperada o nivel de rendimiento. Por otro lado, la agenciación se refiere a la capacidad de elegir, estructurar y crear ámbitos que potencien los aprendizajes y hacer realidad cada opción de transformación de sí mismo y los espacios.

“De igual forma, en la Teoría de la Inteligencia de Pérez y Medrano (2013) conceptualizado como el potencial para adaptarse, aprender, planificar, resolver problemáticas, emplear el razonamiento abstracto, adoptar decisiones y comprender ideas complejas”.

Para Guerra (2019) “las habilidades blandas suponen un conjunto de capacidades socioafectivas necesarias para la interactividad con otras personas y vertebran orientadas hacia la toma de decisiones adecuadas, la resolución de conflictos, pensamiento crítico y creativo, comunicación asertiva, mostrarse conforme con los sentimientos de las personas y edificar interrelaciones beneficiosas”

“Damián y Damián (2020) mencionan, este tipo de habilidades son competencias no cognitivas esenciales para desenvolverse de manera exitosa en las actividades designadas”.

“Para Recuenco et al. (2021) son las aptitudes que dan soporte al individuo a desempeñarse de mejor manera en diversos contextos. Además, estas aptitudes son adquiridas tanto a partir de ámbitos formales como informales”

“Según Fuentes et al. (2021) es la praxis, conductas y competencias que posee un individuo para vincularse con el resto, por otra parte, ello posibilita su entendimiento emocional, alcance de metas, toma de determinaciones además de la aptitud de enfrentar situaciones conflictivas”

“De acuerdo con Canossa (2019) son aquellas competencias que incluyen la imaginación, exhortación, cooperación, flexibilidad y control del tiempo”.

Tang (2020) “manifiesta que las habilidades blandas son importantes, ya que incrementan las competencias personales, permiten a los individuos resolver conflictos de la mejor manera y mejoran las relaciones con los demás”.

Todas las personas pueden trabajar y desarrollar las habilidades blandas, pero para poder desarrollarlas en un ámbito profesional, debe saber escuchar, tener tolerancia a los errores, poder trabajar en equipo y comunicarse con eficacia. La comunicación es clave para entendernos en un mundo signado por la sobreabundancia de información (Bottcher, 2016).

Dimensiones

La variable anterior estaba compuesta por dos dimensiones clave que se analizaron en el pasado. La primera dimensión se centraba en la proactividad. Según Morocho (2017), en su escala EBH, la proactividad era un aspecto fundamental. Además, la Teoría de efectividad laboral de León (2022) la describía como un proceso mediante el cual se evaluaba y observaba el progreso de la gestión institucional para alcanzar mejores resultados. Ostmeier y Strobel (2022) definieron la proactividad como la actitud que asumían las personas al optar por manejar activamente su comportamiento. Parker et al. (2019) destacaron que era la capacidad o comportamiento que desarrollaban los individuos ante ciertas situaciones, lo que conducía a resultados positivos.

En segundo lugar, estaba el trabajo bajo presión. Quintero (2020) basó su análisis en la Teoría del Capital Humano, enfocándose en las actividades que realizaban los contribuyentes para aumentar la productividad marginal o la competencia en condiciones desfavorables. Wasanthakumari (2019) lo describió como la capacidad de desarrollar tareas profesionales con eficiencia y eficacia. Teng et al. (2019) destacaron que era la habilidad para mantener la eficiencia ante condiciones adversas, lo que significaba ser capaz de desempeñarse en el trabajo manteniendo la calma en situaciones imprevistas.

En conjunto, estas dimensiones revelaban cómo los individuos podían influir en el desempeño laboral a través de su actitud proactiva y su capacidad para manejar situaciones de presión. La proactividad permitía a las personas anticiparse a los problemas y aprovechar oportunidades, mientras que el trabajo bajo presión demostraba su capacidad para mantener la eficiencia en condiciones desafiantes. Ambas cualidades eran fundamentales para el éxito en el ámbito laboral y contribuían significativamente al crecimiento y la efectividad de las organizaciones.

La tercera dimensión se refiere a la responsabilidad social y personal, un concepto respaldado por la Teoría Social Contemporánea de Sembler (2019). Esta teoría define la responsabilidad social como la obligación y el compromiso que tienen los ciudadanos de contribuir al fortalecimiento y mejora de sus instituciones, entidades o sociedades, destacando así su relevancia en los ámbitos social y político. Según López et al. (2020), En el pasado, la responsabilidad social se entendía como un deber hacia uno mismo y hacia el entorno, mientras que la responsabilidad personal se centraba en el compromiso individual que cada persona tenía consigo misma. Según Prat et al. (2019), esta responsabilidad surgía del reconocimiento del poder personal para influir en los demás y se manifestaba en el cumplimiento de todos los compromisos.

La cuarta dimensión se refería al trabajo en equipo, basado en la Teoría de la Coordinación de Salinas et al. (2021). Esta teoría definía el trabajo en equipo como la realización simultánea, equitativa y coordinada de actividades por parte de individuos con el fin de alcanzar un objetivo común. Mayo (2020) destacó que este enfoque permitía lograr metas compartidas de manera más eficiente y en menos

tiempo. Mercader et al. (2021) añadieron que el trabajo en equipo implicaba el esfuerzo conjunto de un grupo para desarrollar proyectos, lo que potenciaba la creatividad, la motivación y el uso de habilidades sociales.

La quinta dimensión era la comunicación, respaldada por la Teoría de la Comunicación Corporativa de Díaz (2021). Según esta teoría, la comunicación era el fenómeno que facilitaba la transmisión de información entre individuos en función de sus intereses dentro de una sociedad. Sparsh y Kumar (2021) subrayaron que se trataba de la capacidad de recibir, transmitir y generar datos, opiniones e ideas de calidad, orientadas hacia objetivos tanto personales como organizacionales. Haitao (2021) destacó que era la habilidad de los individuos para comunicar información de manera efectiva y precisa. La comunicación, por lo tanto, se erigió como un componente crucial para la productividad empresarial, ya que permitía a las organizaciones funcionar de manera más fluida y eficiente.

En conjunto, estas dimensiones revelaban cómo los individuos y las organizaciones podían influir en su entorno a través de la responsabilidad, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. La responsabilidad personal y social proporcionaba un marco ético para las acciones individuales, mientras que el trabajo en equipo y la comunicación facilitaban la colaboración y el logro de objetivos comunes. Estas prácticas no solo mejoraban la eficiencia organizacional, sino que también fomentaban un ambiente laboral más colaborativo y productivo.

2.1.2. Gestión administrativa

En el pasado, el concepto teórico de la gestión administrativa, según Lau (2022), se definía como un conjunto de actividades, cultura organizacional, estructuras y modos de operar de cada institución, todo orientado a alcanzar objetivos que beneficiaran a la ciudadanía. Además, abarcaba las competencias procedimentales que los funcionarios y servidores estatales gestionaban de manera continua, con el fin de mejorar constantemente la calidad del servicio que brindaban a la población, asegurando resultados adecuados y transparentes.

Mendoza y Moreira (2021) señalaron que la gestión administrativa se trataba de las labores desarrolladas para direccionar una institución. Alhamad et al. (2022)

destacaron que este estilo otorgaba a las instituciones las normativas, determinaciones y valoraciones necesarias, así como los recursos fundamentales para llevar a cabo los procedimientos.

De Souza y Amaral (2016) indicaron que la gestión administrativa abarcaba diversas acciones que tenían como objetivo coordinar, planificar, organizar y dirigir las actividades de una organización. Estas acciones se fundamentaban en el uso eficiente de los recursos para alcanzar las metas establecidas dentro de los plazos fijados. Hassan (2019) sostuvo que la gestión administrativa se centraba en la aplicación de procedimientos orientados hacia la consecución de objetivos específicos en una organización, mediante la observación y el análisis de las tareas realizadas.

En este contexto, la variable de gestión administrativa se desglosaba en varias dimensiones. La primera dimensión era la Planificación, fundamentada en la Teoría de la Planeación de Bert et al. (2019), que se encargaba de establecer los objetivos institucionales y delimitar las metas, procesos y recursos disponibles. Según Soledispa et al. (2022), se trataba del proceso mediante el cual los gerentes anticipaban eventos futuros y diseñaban acciones correctivas. Esta planificación era crucial para el éxito de las organizaciones, ya que permitía anticipar desafíos y aprovechar oportunidades de manera efectiva.

En el pasado, la gestión administrativa se desglosaba en varias dimensiones clave que permitían a las organizaciones funcionar de manera eficiente. La segunda dimensión era la Organización, que, según De la Rosa (2021), actuaba como un mecanismo para entender los propósitos, estrategias de crecimiento y los medios necesarios para garantizar la adaptabilidad y permanencia de las instituciones. Fierro et al. (2018) añadieron que la organización era un factor fundamental que se planteaba y ejecutaba dentro del sistema organizacional, a través de la distribución adecuada de trabajadores, medios y recursos para optimizar las labores. Leheza et al. (2021) argumentaron que implicaba la selección de decisiones destinadas a asegurar el cumplimiento de las metas corporativas.

La tercera dimensión era la Dirección, sustentada en la Teoría del Liderazgo de Rodríguez et al. (2022). Esta dimensión se definía como la acción de influenciar en un determinado grupo de individuos para trabajar en equipo, enfocados en alcanzar un objetivo común. Bryson y George (2020) describieron este proceso como incentivo, incitación y liderazgo, ya que buscaba promover que los miembros de la organización actuaran en función de sus responsabilidades. Oliveira et al. (2019) definieron este enfoque como el conjunto de procedimientos que implementaban métodos relacionados con el logro de las metas establecidas, a través del liderazgo, la motivación y una comunicación efectiva.

La última dimensión era el Control, fundamentada en la Teoría del Control propuesta por Ruiz (2020). Esta dimensión se refería a los mecanismos o métodos de evaluación externa que se aplicaban a la gestión de la institución. En otras palabras, se trataba de un control que se llevaba a cabo de manera independiente para la toma de decisiones, e incluía la supervisión gubernamental. Duggineni (2023) destacó que el Control era la actividad que mantenía a la organización en la dirección adecuada, asegurando que no se desviara de sus objetivos a través del monitoreo del rendimiento diario. Peña y Almaguer (2019) resaltaron la importancia de analizar que las tareas realizadas se alinearan con los métodos planificados, con el fin de resolver cualquier problema que pudiera surgir.

En conjunto, estas dimensiones administrativas permitían a las organizaciones planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades de manera efectiva, asegurando el logro de sus objetivos y el mantenimiento de la eficiencia en el desempeño. La organización garantizaba la estructura necesaria para el funcionamiento, la dirección motivaba a los empleados hacia el logro de metas comunes, y el control aseguraba que las acciones se alinearan con los planes establecidos.

2.2. Antecedentes

Internacionales

Quirós (2022) en su investigación, planteó la necesidad de analizar la relación de cada habilidad blanda con la gestión de los miembros del equipo de liderazgo. Esta investigación fue cuantitativa, de nivel correlacional, de diseño transversal y no experimental. El universo estuvo constituido por 201 profesionales de las ciencias económicas y sociales, empleándose la técnica de la encuesta, aplicándose como instrumentos de medición los cuestionarios. El resultado destaca la significancia de desarrollar toda habilidad blanda para propiciar las labores administrativas efectivas, contribuyendo a la consecución de los propósitos organizacionales. Concluyó, el desarrollo y perfeccionamiento de toda habilidad blanda y el trabajo bajo presión está asociada con la correcta gestión por parte de los gerentes, porque facilita la adopción de decisiones acertadas, mediante el valor r de Pearson: 0.755.

Cordero (2020) en su estudio, se trazó determinar la relación de toda habilidad blanda de los administrativos con la competitividad institucional. Investigación cuantitativa, de nivel correlacional, de diseño no experimental y transversal. La población estuvo compuesta por 1000 servidores públicos y su muestra 100, los datos se recopilaron mediante una encuesta empleándose dos cuestionarios como instrumentos de medición. Los hallazgos reflejaron que no se prioriza o promueve las habilidades blandas de los funcionarios, de manera indispensable el aspecto comunicativo, por tanto, la competitividad se encuentra en niveles moderados. Concluyó, la habilidad blanda (autoestima, empatía, resolución de conflictos, actividades en equipo y habilidad comunicativa) de los funcionarios se asocia significativa y directamente con la competitividad organizacional.

Jay (2019) en su tesis, buscó establecer la relación entre las habilidades blandas y la gestión de proyectos en la institución de protección de la Sociedad en Cartagena. Se utilizó una metodología cuantitativa, de nivel correlacional y transeccional, sin manipulación de variables. La población estuvo conformada por 96 personas y su muestra por 40, los datos fueron recolectados, a través de una encuesta y como instrumento el cuestionario. Los

reportes demuestran que los colaboradores perciben que las habilidades blandas guardan correlato positivo del 63% con la gestión de los proyectos, ya que, un gerente motivado y comprometido asigna actividades; garantiza y controla la consecución de fines institucionales y se preocupa por el desarrollo del talento, asimismo de las capacidades del personal. Concluyendo, la competencia blanda se asocia fuerte y directamente con la efectiva gestión de proyectos, evidenciada en el $r: 0.648$.

Quesada (2019) en su investigación, estableció la conexión entre las habilidades blandas y la mejora de las relaciones interpersonales entre los gerentes de la institución Santa Matilde de Madrid. Se aplicó una metodología tipo cuantitativa, sin realizar experimentos y con diseño transversal. La población estuvo conformada por 15 colaboradores, aplicándose una encuesta como técnica de recolección de datos, utilizando cuestionarios como instrumento de medición. En sus resultados destacan, 40% de los colaboradores del departamento de consultas externas consideraron que los líderes poseen las habilidades necesarias para potenciar el liderazgo institucional. Mientras, el 60% opina que, a pesar de que el gerente ejerce un liderazgo efectivo, es fundamental que implemente más acciones a través del trabajo colaborativo, asimismo debe efectuar un seguimiento a la mejora de las habilidades blandas.

El referido autor Quesada (2019) Concluyó, las habilidades blandas, en sus dimensiones de adaptabilidad a los cambios, liderazgo, delegación de tareas, comunicación asertiva y empatía, presentan una correlación positiva con la mejora de la interrelación entre los miembros gerenciales, evidenciado en el estadígrafo r de Pearson $=0.755$, $=0.855$, $=0.654$, $=0.359$ y $=0.548$, respectivamente, que, garantiza el éxito organizacional. El marco teórico respalda las habilidades blandas y se fundamenta en la teoría Cognitivo-Social de Tejada (2005), centrándose en conceptos como la autoeficacia y la agenciación. Esta teoría propone un modelo donde convergen diversos elementos personales (afectivos, biológicos, cognitivos y medioambientales) que se encuentran interrelacionados.

Nacionales

Guillen (2024) su estudio tuvo, el objetivo principal establecer la relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Yungay. Se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizó un diseño no experimental de corte transversal y correlacional simple. La muestra estuvo compuesta por 52 trabajadores de la municipalidad, la recolección de datos se realizó a través de encuestas, aplicándose dos cuestionarios validados por expertos y con confiabilidad comprobada. Los resultados del análisis, efectuado con prueba R de Pearson, mostraron un nivel de significancia de $0.000 < 0.05$, confirmándose la existencia de una relación significativa entre las variables. Además, el coeficiente de correlación fue de 0.844, indicando una correlación positiva alta entre las habilidades blandas y la gestión administrativa. Concluyó, existe una relación significativa y fuerte entre estas variables. Esto sugiere que al mejorar las habilidades blandas, también se podría optimizar la gestión administrativa en el municipio. Esta relación destaca la importancia de desarrollar habilidades interpersonales para mejorar la eficiencia organizacional.

Aliaga (2022) en su investigación propuso establecer conexiones entre la gestión administrativa y las habilidades blandas en una municipalidad distrital de Lima Metropolitana. Su enfoque tuvo carácter cuantitativo y relacional, de diseño no experimental y transeccional. Su universo se constituyó por 80 colaboradores, con una muestra de 66, aplicándose la técnica la encuesta y dos cuestionarios como instrumentos de medición. El hallazgo demostró la asociatividad directa de la proactividad con la gestión administrativa. Concluyó, existe vinculo positivo, significativo y directo entre las variables, representado en el estadígrafo $R= 0.586$.

Córdova et al. (2021) tuvieron como propósito establecer la relación de cada habilidad blanda con el desempeño de las labores administrativas de la Universidad Nacional de Trujillo (UNITRU), 2021. Su metodología según su enfoque fue cuantitativa, nivel relacional y de diseño transversal que no lleva a cabo experimentos. El universo se conformó por 558 servidores y la muestra por 162, por tanto, los datos fueron recolectados mediante una encuesta y dos escalas

valorativas como instrumentos. El resultado refleja la asociatividad positiva de cada habilidad blanda como son la proactividad, trabajar bajo presión, responsabilidad social y personal, trabajar en equipos y las comunicaciones, con el desempeño de labores administrativas demostrado con el estadígrafo Chi cuadrado $=0.743$. Se concluyó que se evidencia la relación positiva y significativa entre ambas variables de investigación en los trabajadores de la UNITRU.

Chomba (2022) tuvo por objetivo estudiar la relación entre las habilidades blandas y la gestión de los administrativos en la municipalidad de Pinto Recodo, San Martín. Se empleó una metodología cuantitativa, con un enfoque relacional y un diseño transeccional, y no experimental. La muestra estuvo compuesta por 55 administrativos que formaron parte del universo de estudio, de quienes se recopiló los datos mediante dos cuestionarios y la encuesta como técnica. El hallazgo evidencia que la habilidad blanda se encuentra en un nivel alto (67%), asimismo la gestión administrativa se encuentra con (61%) demostrando su asociatividad directa y positiva de las variables. Concluyó, existe vínculo de toda habilidad blanda con la gestión de los administrativos de la Municipalidad, reflejado en Rho de Spearman: 0.893.

Arellano (2021) en su estudio, tuvo por objetivo establecer la asociatividad de cada habilidad blanda con la gestión institucional del municipio del distrito Ignacio Escudero, Piura. Se empleó una metodología de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, diseño transversal sin efectuar experimentaciones. Su universo poblacional estuvo constituido por 94 administrativos, los datos fueron recolectados mediante la encuesta, empleando como instrumento de medición dos cuestionarios. El hallazgo demostró que 13,8% de los encuestados disponen de habilidades blandas en niveles muy bajos, 39,4% se encuentran en niveles bajos, pero 40,4% cuentan con habilidades blandas en un nivel medio, todo ello a razón de que los colaboradores no manejan la proactividad, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, y la comunicación. Respecto a la efectividad de la gestión administrativa, 33,0% manifiestan que se ubica en niveles bajos y 35,1% indican que se sitúa en niveles medios. Concluyó, las habilidades blandas se correlacionan directa y significativamente con la gestión municipal, demostrado en el estadígrafo $r = 0.725$.

Huamán (2020), en su investigación estableció la relación entre la gestión administrativa y las habilidades blandas de los miembros del directorio de la UGEL Corongo. Estudió de enfoque cuantitativo, de diseño correlacional y transversal, sin manipulación intencional de las variables. La población estuvo constituida por 40 colaboradores, aplicándose la técnica de la encuesta en la recolección de datos, utilizando cuestionarios como instrumentos. Los resultados evidenciaron un coeficiente de correlación Rho: 0.665, reflejando una asociación media y directa entre las variables en estudio. Concluyó, existió una correlación moderada, directa y significativa entre la gestión administrativa y las habilidades blandas. Este hallazgo destacó la importancia de desarrollar habilidades blandas para mejorar la gestión administrativa en instituciones educativas. El estudio i proporcionó evidencia, que las habilidades interpersonales son fundamentales para el desempeño eficiente en el espacio administrativo.

Gonzáles (2020), en su estudio, planteó determinar la asociatividad de cada habilidad blanda con el perfil del egresado de la Universidad San Pedro, Chimbote – 2018. Investigación de enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, de diseño transversal y no experimental. Su población censal la constituyeron 82 egresados, quienes respondieron cuestionarios respecto al objeto de estudio. El hallazgo refleja que se evidencia asociatividad significativa y directa entre las variables, por tanto, cada habilidad blanda: proactividad, trabajo bajo presión, trabajar en equipos y ser socialmente responsable, se vinculan de manera positiva con el perfil de los estudiantes, demostrado en el estadígrafo Rho de Spearman: 0.793, 0.584, 0.875 y 0.732, respectivamente. Concluyó la existencia del correlato fuerte y directo entre las variables de estudio.

Locales

Universidad Nacional de Tumbes (UNT, 2022) realizó un diagnóstico de la gestión administrativa en la Dirección Regional de Salud de Tumbes (DIRESA Tumbes), identificando que los directivos carecen de habilidades blandas clave: comunicación efectiva, empatía y la resolución de conflictos. Concluyó, la deficiencia ha generado

problemas de coordinación interinstitucional y en implementación de políticas de salud, afectando la calidad de los servicios a la población.

Colegio Médico de Tumbes (2021), analizó la gestión administrativa en los centros de salud de la región, encontrando que la falta de habilidades blandas en los directivos ha contribuido a la insatisfacción laboral del personal y a la baja eficiencia en la administración de recursos. El estudio sugirió la implementación de programas de capacitación en habilidades blandas para mejorar la gestión y la calidad de los servicios.

La Dirección Regional de Salud de Tumbes (DIRESA 2020) elaboró un informe interno sobre la gestión administrativa, identificando que la falta de capacitación en habilidades blandas es uno de los principales factores que limitan la eficiencia en la administración de los servicios de salud. El informe destacó la necesidad de fortalecer competencias como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo entre los directivos.

Municipalidad de Tumbes (2021), realizó un estudio sobre la calidad de los servicios de salud en la región, encontrando que la falta de habilidades blandas en los directivos es un problema recurrente que afecta la satisfacción de los usuarios. El estudio resaltó que los directivos con mayores competencias en habilidades interpersonales lograron una mejor gestión de los recursos y una mayor aceptación por parte de la comunidad.

Cámara de Comercio de Tumbes (2022), analizó la gestión administrativa en organizaciones públicas de la región, identificando que la falta de habilidades blandas en los líderes es uno de los principales obstáculos para la eficiencia organizacional. El estudio sugirió la implementación de talleres y capacitaciones en habilidades blandas para mejorar la gestión administrativa en entidades como DIRESA Tumbes.

2.3. Definición de términos básicos

Competencias blandas:

Estas habilidades tienen que ver con la personalidad, diferenciando de las competencias duras que son las inherentes a las habilidades técnicas o específicas de una tarea o actividad” (Alles, 2019).

Empleabilidad:

Su concepto de empleabilidad “está centrado especialmente en las habilidades individuales. Definen el concepto como el grado en que una persona dispone de habilidades y otras características que le permiten encontrar y permanecer en un empleo deseado” (Rothwell y Arnold, 2007).

Formación integral:

Se trata de una propuesta educativa que va más allá de la simple instrucción. Este enfoque busca no solo fomentar el aprendizaje cognitivo y memorístico de las ciencias, sino también proporcionar a los estudiantes las herramientas necesarias para su crecimiento personal. Su objetivo es desarrollar integralmente todas las características, condiciones y potencialidades de cada individuo. (Guerra, Mórtigo y Berdugo, 2014, p.52)

Relaciones interpersonales

“Son habilidades sociales que implican comunicación, resolución de problemas, cooperación, empatía y asertividad para apoyar la interacción, siendo sumamente solicitadas en el ámbito empresarial” (Oliveira, Santos, Carvalho, y Silva, 2019).

Trabajo en equipo:

“Se caracteriza por ser una habilidad para trabajar con otros a fin de conseguir una meta en común” (Durán, 2018).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Hipótesis

Hipótesis general

Las habilidades blandas se relacionan positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025.

Hipótesis específicas:

1. La proactividad se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.
2. El trabajo bajo presión se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.
3. La responsabilidad social se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA.
4. El trabajo en equipo se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.
5. La comunicación se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

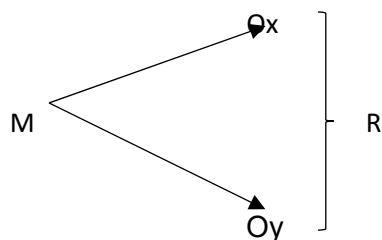
3.2. Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

“La investigación fue aplicada, porque se encaminó a solucionar problemas; en este caso las habilidades blandas y su relación con la gestión administrativa. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) dicen son investigaciones que se proponen la resolución de problemáticas específicas aplicando los conocimientos que fueron producto de una investigación básica.

“El diseño se enmarca en no experimental, definiéndose como estudios realizados, donde no se han manipulados adrede las variables la data recolectada. Los

hechos o fenómenos se observaron en su propio contexto, no se ha intervenido ni modificado los datos por ninguno de los participantes o sujetos”. (Novosel, 2022)

Respecto al momento de recojo de datos, este trabajo fue de corte transeccional, porque la recopilación y el procesamiento de la data se realizó en un momento especificado, año 2025.



Donde:

- M : Muestra
- Ox : Variable: Habilidades blandas
- Oy : Variable: Gestión administrativa
- R : Relación entre variables

“La investigación se enmarca en la metodología cuantitativa. Dzwigol y Barosz (2018), los estudios cuantitativos requieren realizar estudios empíricos en los que se hacen mediciones de cada variable numéricamente”.

“En términos de su nivel, se enmarcó en el correlacional, lo que significa que pretende determinar la correlación entre al menos dos variables que se estudian, además no son demasiado estructuradas” (Guerrit, 2023).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación” (Carrasco, 2019). Para la presente investigación, la población estuvo, constituida por el personal administrativo (directivos y funcionarios, profesionales, técnicos y auxiliares) de la

Dirección Regional de Salud (DIRESA), que ascendió a 163 trabajadores administrativos: entre funcionarios y empleados nombrados: (Unidad de Recursos Humanos, 2025). (Tabla 1)

Tabla 1

Población laboral administrativa, Dirección Regional de Salud

Categoría laboral	N° trabajadores
Directivos y funcionarios	34
Profesionales	25
Técnicos	81
Auxiliares	23
Total	163

Fuente: Unid. Recursos humano, DIRESA, 2025

Muestra.

Es una parte o 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 (Carrasco, 2019). La muestra se determinó mediante la fórmula de poblaciones finitas (Wittkoski, 2000). (Tabla 4)

Tabla 2 *Muestra de trabajadores administrativos DIRESA, Tumbes*

Categoría laboral	Población	Muestra
Directivos funcionarios	34	24
Profesionales	25	18
Técnicos	81	57
Auxiliares	23	16
Total	163	115

Fuente: U. Recursos humano, DIRESA, 2025

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

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * 1.96^2 * 208 *}{0.05^2 * (163 - 1) + 1.96^2 * (0.5 * 0.5)}$$

$$n = 115$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Total de la población: 163

Z: Nivel de confianza: 95% = 1.96

p = Probabilidad de éxito: 50%

q = Probabilidad de fracaso: 50%

E: Error muestral: 5%

Muestreo.

Considerando las características de la muestra, se empleó el muestreo probabilístico que fué dirigido a los trabajadores administrativos, según su categoría, quienes tuvieron las mismas probabilidades de aplicarse la encuesta, en el horario de trabajo en sus respectivas oficinas.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Velásquez y Rey (2010) se refieren “a los procedimientos que permitirán la elaboración teórica de los datos, los que posibilitan la elaboración de generalizaciones en forma de teorías, hipótesis, leyes conceptos, hechos científicos, etc., por tanto, se manifiesta de forma general; en el desarrollo de la investigación” (p. 233); empleándose los siguientes:

Método cuantitativo.

Las ciencias cuantitativas y cualitativas tienen contenidos metodológicos distintos, pero ambas se basan en una estrategia sistemática para identificar y dilucidar las cuestiones señaladas por investigadores dedicados que desean desentrañar los misterios a los que hay que dar respuesta (Santos, Geraldo y Tito, 2022).

Cuantitativo: porque se aplicó un cuestionario estructurado, basado en la matriz de operacionalización, con ítems tipo Likert de 5 puntos para medir dimensiones de habilidades blandas y gestión administrativa y los datos recopilados fueron procesados aplicando el software estadístico SPSS, que arrojaron resultados como el coeficiente del rho de Spearman y la significación bilateral que permitieron correlacionar las variables de estudio y efectuar la comprobación de la hipótesis (Ager y Strang, 2008).

Método 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.

Método utilizado en la presente investigación, sobre todo al momento del procesamiento de toda la información recopilada a través de una variada documentación, durante la primera etapa del proyecto, la misma que una vez seleccionada se catalogaron y se extraerón los temas más relevantes respecto de nuestra formulación del problema, hipótesis y objetivos.

Método sintético.

Según Rus (2021), el método sintético es una parte fundamental del razonamiento científico, cuyo objetivo es resumir los aspectos clave del proceso investigativo.

Este método facilita la síntesis de la información analizada, permitiendo la formulación de conclusiones a partir del análisis de los resultados. Se empleó para resumir la situación problemática y los antecedentes del estudio, y para estructurar los criterios esenciales de la redacción de las conclusiones.

Se aplicó durante la elaboración de las conclusiones, las mismas que permitirán elaborar recomendaciones para dar solución al problema planteado en la investigación. También se utilizaron al momento de evaluar las tablas, las entrevistas y al momento de elaborar el resumen en el marco teórico.

Método deductivo.

Según Hernández et al. (2014), el método deductivo se basa en premisas generales o teorías y las aplica como guía para el estudio de casos particulares, llegando a conclusiones específicas. De este modo, se consolida como una herramienta esencial para el razonamiento lógico, y su uso puede abarcar diversas disciplinas, permitiendo alcanzar conclusiones exactas y correctas a partir de premisas generales.

Este método se empleó en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, respecto a las conclusiones, se usará para determinar de la manera más precisa los resultados de todo el proceso de investigación y para ser coherente con lo estudiado y con relación a las recomendaciones a fin de proyectarse a futuro y que la propuesta presentada sea aprovechada para enriquecer el conocimiento sobre el tema bajo investigación.

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 “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)

Método fue utilizado, tanto en la recolección de la información, así como en la elaboración del marco teórico al establecerse las categorías de las habilidades blandas y gestión administrativa desde lo general a lo particular tomando como esencia a la doctrina administrativa. De igual manera, se empleó también para el diálogo de la entrevista.

Técnicas

Con respecto a la manera de definir la técnica, Dzwigol y Barosz (2018) se refieren a los medios que cuantifican y categorizan hechos juntamente con sus magnitudes. Estos medios establecidos permitieron la obtención de datos de la muestra calculada del universo poblacional, que se garantiza por considerar un nivel de confianza que ha sido teóricamente establecido y con un margen de error permitido. (Anexo 7)

Instrumentos

En el pasado, se eligieron instrumentos de investigación escalas valorativas o cuestionarios, que consistían en un conjunto de enunciados o interrogantes relacionados con variables específicas para recopilar datos, según Raifman et al. (2022). En este estudio, se estructuraron dos cuestionarios: uno con 25 preguntas para evaluar las habilidades blandas y otro con 12 preguntas para evaluar la gestión Administrativa. Estos cuestionarios se basaron en dimensiones e indicadores específicos y se aplicaron utilizando la escala de Likert, que incluía cinco niveles de respuesta: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) Algunas veces, (4) Casi siempre, (5) Siempre. Estos cuestionarios se aplicaron a 163 colaboradores administrativos. La escala de Likert permitió medir la frecuencia con la que los colaboradores manifestaban ciertas conductas o actitudes relacionadas con las variables en estudio. (Anexo 4 y 5)

3.5. Procesamiento y análisis

Procesamiento

En el pasado, el proceso de investigación consistió en la administración de escalas elaboradas para los servidores de la DIRESA Tumbes. A todos ellos se les proporcionó información detallada sobre el objetivo del estudio y se les instruyó claramente sobre cómo responder a los enunciados. Además, se les aseguró que su identidad sería protegida con total confidencialidad. La aplicación de los instrumentos se realizó de manera individual, y el responsable de la investigación estuvo disponible para aclarar dudas o responder preguntas relacionadas con el llenado de cada instrumento.

Una vez recopilados los datos, se procedió a realizar análisis estadísticos tanto descriptivos como inferenciales. Para ello, se utilizó software como MS Excel y el programa SPSS para procesar los datos, que luego se presentaron en tablas y figuras para facilitar su interpretación. Además, se creó una base de datos junto con una tabla de niveles y puntuaciones, que sirvió como punto de partida para el procesamiento de los resultados. Esta metodología permitió un manejo eficiente y preciso de la información recopilada.

Análisis

Para alcanzar los objetivos del estudio, se creó una matriz que incluyó cada nivel y puntuación, utilizando el programa SPSS. Esta matriz se exportó al SPSS para iniciar los análisis cuantitativos de los datos. En cuanto a la verificación de las hipótesis formuladas, se llevó a cabo un proceso específico. Se utilizó el método no paramétrico de inferencia estadística para contrastar cada hipótesis, con el propósito de comprobar las estimaciones y su alineación con los objetivos establecidos. Es fundamental, para el contraste de hipótesis, transformar cada hipótesis en H_0 (hipótesis nula), la cual niega la hipótesis del investigador o la hipótesis alterna. Si los valores del estadístico caen en la zona de rechazo, se debe rechazar la H_0 y aceptar la hipótesis alterna H_1 .

3.6. Confiabilidad

En el pasado, Lago et al. (2018) destacaron que garantizar instrumentos confiables implicaba asegurar que cada vez que se utilizara un instrumento, se obtuvieran resultados similares y consistentes. Esto permitía tener la confianza de que se recopilarían datos pertinentes a los objetivos de la investigación.

Con el propósito de evaluar la fiabilidad de cada instrumento, se utilizó el coeficiente de consistencia interna conocido como Alfa de Cronbach. Este proceso se aplicó generándose, una muestra piloto, representándose por más del 13% de la muestra calculada. La muestra piloto consistió en 15 individuos de una muestra total de 115. Este proceso se realizó con el apoyo del programa SPSS.

Los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach se pueden resumir en rangos según el autor Pérez (2022). En general, el coeficiente Alfa de Cronbach es una medida estadística que evalúa la consistencia interna de un instrumento de medición. Un valor alto de Alfa indica que los ítems del instrumento miden un constructo similar, lo que sugiere una buena fiabilidad del instrumento. En este contexto, la evaluación de la fiabilidad fue crucial para asegurar que los datos recopilados fueran precisos y confiables, lo que permitió a los investigadores tener confianza en los resultados obtenidos.

La utilización de una muestra piloto fue esencial para ajustar y validar los instrumentos antes de su aplicación a la muestra completa. Este enfoque metodológico garantizó que los instrumentos fueran adecuados para medir las variables de interés y que los datos recopilados fueran relevantes para los objetivos del estudio. Además, el uso de herramientas estadísticas como el Alfa de Cronbach permitió evaluar sistemáticamente la consistencia interna de los instrumentos, lo que contribuyó a la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Tabla 3*Rango de Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Fuente: Pérez (2022)

Los resultados de la prueba piloto indicaron que existió una buena consistencia interna para la variable habilidades blandas con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,888 y para la variable gestión administrativa el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,970 nos indica una excelente consistencia interna, apreciándose en la tabla 4 y 5. (Anexo 6)

Tabla 4*Confiabilidad de habilidades blandas*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,888	25

Fuente: Prueba Piloto

Tabla 5*Confiabilidad de gestión administrativa*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,970	12

Fuente: Prueba Piloto

3.7. Definición y operacionalización de las variables

Variable 1: Habilidades blandas

Definición conceptual

Las habilidades blandas se definen como un conjunto de competencias interpersonales y sociales que facilitan la interacción efectiva entre individuos en el

ámbito laboral. Estas incluyen, pero no se limitan a, la comunicación asertiva, la empatía, la capacidad de trabajar en equipo, la adaptación al cambio y la resolución de conflictos (Robles, 2012).

Definición operacional

Para poder conocer lo referente a las habilidades blandas se aplicó la técnica de la encuesta, un instrumento de medición el cuestionario, constituido con preguntas, la cuales abordaron las dimensiones e indicadores de la variable en estudio, este instrumento hizo uso de la escala de Likert; : 1 nunca, 2 casi nunca, 3 regularmente, 4 casi siempre y 5 siempre, aplicándose a los trabajadores de la DIRESA de Tumbes para la recogida de los datos, los cuales fueron procesados y nos permitió establecer conclusiones y recomendaciones para la investigación. (Anexo 1, 2 y 3)

Dimensiones

Proactividad

Indicadores: Dinamismo personal, confianza en sí mismo, perseverancia, buena actitud.

Trabajo bajo presión

Indicadores: Tolerancia, Toma de decisiones, identificación con la institución

Responsabilidad social y personal

Indicadores: Compromiso individual, compromiso social

Trabajo en equipo

Indicadores: Liderazgo individual, trabajo cooperativo.

comunicación

Indicadores: Fluidez, coherencia, atención, objetivos.

Tabla 6

Variable Habilidades blandas, dimensiones, ítems e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento/escala de medición
Habilidades Blandas	Proactividad.	Dinamismo personal. confianza en sí mismo. Perseverancia. buena actitud.	1; 2; 3, 4, 5	Cuestionario estructurado
	Trabajo bajo presión.	Tolerancia. Toma de decisiones. identificación con la institución.	6; 7; 8, 9, 10	
	Responsabilidad social y personal	Compromiso individual. compromiso social.	11; 12, 13, 14, 15	Escala de Likert
	Trabajo en equipo.	Liderazgo individual, trabajo cooperativo.	16; 17; 18, 19, 20	
	Comunicación	Fluidez. Coherencia. Atención. Objetivos.	21, 22, 23, 24, 25	

Variable 2: Gestión Administrativa**Definición conceptual**

La gestión administrativa abarca un conjunto integrado de procesos, técnicas y prácticas que se enfocan en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización. Su objetivo es alcanzar de manera eficiente y efectiva las metas propuestas (Chiavenato, 2017).

Definición operacional

Para poder conocer lo referente a la gestión administrativa se aplicó mediante la técnica de la encuesta, un instrumento como el cuestionario, constituido con preguntas, la cuales abordaron las dimensiones e indicadores de la variable en estudio, este instrumento hizo uso de la escala de Likert : 1 nunca, 2 casi nunca, 3

regularmente, 4 casi siempre y 5 siempre, aplicándose a los trabajadores administrativos de la DIRESA de Tumbes para recoger así los datos, los cuales fueron procesados y nos permitió establecer conclusiones y recomendaciones para la investigación. (Anexo 1, 2 y 3)

Dimensiones:

Planeación

Indicadores: Objetivos, estrategias, recursos.

Organización

Indicadores: Estructura organizacional, niveles jerárquicos, procesos.

Dirección

Indicadores: Liderazgo, motivación comunicación, toma decisiones.

Control

Indicadores: Medidas correctivas, evaluación, alineación.

Tabla 7

Variable gestión administrativa, dimensiones, ítems e indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento/escala de medición
Gestión Administrativa	Planeación	Objetivos.	26, 27, 28	Cuestionario estructurado
		Estrategias.		
		Recursos.		
	Organización	Estructura organizacional. niveles jerárquicos. procesos.	29, 30, 31	
Dirección	Liderazgo. motivación comunicación. toma decisiones.	32, 33, 34,		
Control	Medidas correctivas, evaluación, alineación.	35, 36, 37	Escala de Likert	

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Para el objetivo general: Diagnosticar la relación entre habilidades blandas y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025.

Tabla 8

Nivel de relación entre las habilidades blandas y la gestión administrativa

Categoría	Habilidades blandas			Gestión administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	92 a 125	53	46.09%	44 a 60	69	60.00%
Medio	58 a 91	34	29.57%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	25 a 57	28	24.35%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

Los resultados muestran distribuciones diferenciadas entre las dos variables. En habilidades blandas, el 46.09% de la muestra (53/115) se ubica en nivel alto, el 29.57% (34/115) en nivel medio y el 24.35% (28/115) en nivel bajo. Esto indica que casi la mitad del personal percibe poseer competencias socioemocionales sólidas, pero existe una proporción relevante (casi una cuarta parte) con carencias que podrían limitar el desempeño colectivo.

En gestión administrativa, la percepción es más favorable: 60.00% (69/115) la valora en nivel alto, 29.57% (34/115) en nivel medio y solo 10.43% (12/115) en nivel bajo. La mayor concentración en el nivel alto sugiere que, en términos operativos y de resultados administrativos, la mayoría percibe un desempeño institucional positivo.

Al comparar ambas distribuciones se observan dos rasgos relevantes. Primero, la proporción de personal que califica la gestión administrativa como alta (60.00%) supera a la que reporta habilidades blandas altas (46.09%), lo que sugiere que la percepción de una gestión eficaz no depende exclusivamente de que todos los colaboradores tengan habilidades blandas elevadas; intervienen además factores

organizativos, recursos y procesos. Segundo, el porcentaje de respuestas bajas es notablemente mayor en habilidades blandas (24.35%) que en gestión administrativa (10.43%), evidenciándose una brecha: existen grupos con déficits socioemocionales que no se reflejan en una percepción igualmente negativa de la gestión, pero que representan un riesgo para la sostenibilidad del desempeño si no se atienden.

Interpretativamente, la coexistencia de una gestión percibida como mayoritariamente alta con una proporción significativa de colaboradores con habilidades blandas bajas sugiere heterogeneidad interna: equipos o áreas funcionan bien, mientras otras requieren fortalecimiento en competencias interpersonales. Esto apunta a la necesidad de intervenciones focalizadas (formación, coaching, protocolos de trabajo en equipo) para homogeneizar capacidades y convertir la ventaja percibida en resultados sostenibles y replicables en toda la institución.

Prueba de hipótesis para el objetivo general: Las habilidades blandas se relacionan positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025.

Tabla 9

Correlación entre habilidades blandas y gestión administrativa

Coeficiente Rho de Spearman		Habilidades blandas	Gestión administrativa
Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación		,734**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		115
Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,734**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	115	

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

Se obtuvo un coeficiente Rho de Spearman = 0.734 con un nivel de significancia $p = 0.000$ ($p < 0.01$) Dado que p es menor al margen de error admitido, se acepta la hipótesis general. Existe una relación positiva y significativa de nivel alto entre las

habilidades blandas y la gestión administrativa. Esto implica que, a mayor desarrollo de competencias interpersonales, mejor es el desempeño de la gestión pública institucional.

La aceptación de las hipótesis para la mayoría de las dimensiones implica que las mejoras en habilidades blandas probablemente se traducen en mejoras medibles en planificación, organización, dirección y control. Sin embargo, la ausencia de relación con responsabilidad social indica una desconexión entre valores/compromisos y prácticas administrativas formales: el personal puede manifestar alto compromiso social sin que esto influya en indicadores operativos. Esto plantea la necesidad de integrar explícitamente las iniciativas sociales en procesos, indicadores y responsabilidades administrativas para convertir el compromiso en resultados operativos.

Para el objetivo específico 1: Determinar la relación entre proactividad y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 10

Nivel de relación entre la productividad y la gestión administrativa

Categoría	Productividad			Gestión administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	19 a 25	12	10.43%	44 a 60	69	60.00%
Medio	12 a 18	62	53.91%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	5 a 11	41	35.65%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

La correlación fuerte y significativa muestra que la proactividad es un predictor robusto de mejores puntajes en gestión administrativa. Aunque solo ~10% se autoevalúa como altamente proactivo, el 53.9% en nivel medio sugiere un capital de mejora: pequeñas intervenciones formativas y cambios en incentivos pueden elevar a muchos del nivel medio al alto, con impacto apreciable en la gestión.

La proactividad se manifiesta en anticipación de problemas, iniciativa para proponer mejoras y disposición a asumir responsabilidades. En entrevistas o observaciones (si se hubieran realizado), esperaríamos relatos de empleados que toman decisiones antes de que surja la crisis, proponen ajustes en procesos y buscan recursos. Barreras comunes: cultura organizacional reactiva, falta de autonomía y temor a sanciones por errores. Para potenciar la proactividad es clave delegar autoridad, reconocer iniciativas y crear canales seguros para probar mejoras.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 1: La proactividad se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 11

Correlación entre la proactividad y la gestión administrativa

	Coeficiente Rho de Spearman	Proactividad	Gestión administrativa
Proactividad	Coeficiente de correlación		,734**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		115
Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,734**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	115	

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

Se halló un Rho de Spearman = 0.734 con un p = 0.000. Se acepta la hipótesis específica 1. La proactividad se relaciona de manera directa y significativa alta con la gestión. El dinamismo personal y la confianza en sí mismo son motores que impulsan la eficiencia de los procesos administrativos.

Para el objetivo específico 2: Analizar la relación entre trabajo bajo presión y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 12

Nivel de relación entre el trabajo bajo presión y la gestión administrativa

Categoría	Trabajo bajo presión			Gestión administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	19 a 25	12	10.43%	44 a 60	69	60.00%
Medio	12 a 18	62	53.91%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	5 a 11	41	35.65%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

La correlación moderada alta indica que la capacidad de trabajar bajo presión contribuye de forma significativa a la continuidad operativa y al cumplimiento de plazos. El 35.65% en nivel bajo es un riesgo operativo: en picos de demanda, una proporción considerable del personal podría disminuir su rendimiento, afectando servicios críticos.

Manejar presión implica estrategias cognitivas (priorización, toma de decisiones rápida), emocionales (regulación del estrés) y organizativas (apoyo, redistribución de cargas). En contextos sanitarios con recursos limitados, el estrés crónico puede generar errores, ausentismo y rotación. Intervenciones efectivas combinan entrenamiento en manejo del estrés, protocolos claros para picos de trabajo y apoyo psicosocial.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 2: El trabajo bajo presión se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 13

Correlación entre el trabajo bajo presión y la gestión administrativa

Coeficiente Rho de Spearman		Trabajo bajo presión	Gestión administrativa
trabajo bajo presión	Coeficiente de correlación		,620**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		115
Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,620**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	115	

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

El coeficiente resultante es $Rho = 0.620$ con un $p = 0.000$. Se acepta la hipótesis específica 2. Existe una relación positiva moderada fuerte. El control emocional y la resiliencia permiten que la gestión administrativa no se detenga ante la saturación de tareas o plazos ajustados.

Para el objetivo específico 3: Calcular la relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 14

Nivel de relación entre la responsabilidad social y la gestión administrat

Categoría	Responsabilidad social			Gestión administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	19 a 25	71	61.74%	44 a 60	69	60.00%
Medio	12 a 18	29	25.22%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	5 a 11	15	13.04%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

La correlación débil y no significativa sugiere que, aunque la responsabilidad social es alta en la muestra (61.74% alto), no se refleja en mejores indicadores administrativos. Esto puede deberse a mediciones que capturan actitudes pero no prácticas integradas, o a que las acciones sociales no están vinculadas a procesos, metas o evaluación de desempeño.

La responsabilidad social puede expresarse como voluntariado, ética personal o compromiso comunitario; sin embargo, si estas acciones no se articulan con la planificación, presupuesto o control, su impacto en la gestión será limitado. También puede existir una percepción de que la responsabilidad social es una actividad “externa” a la gestión cotidiana. Para transformar este capital en valor administrativo es necesario institucionalizar proyectos sociales dentro de la planificación estratégica y asignar responsables y recursos.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 3: La responsabilidad social se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA.

Tabla 15 *Correlación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa*

Coeficiente Rho de Spearman		Responsabilidad social	Gestión administrativa
Responsabilidad social	Coeficiente de correlación		-0.129
	Sig. (bilateral)		0.168
	N		115
Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	-0.129	
	Sig. (bilateral)	0.168	
	N	115	

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

Se obtuvo un Rho = -0.129 con un p = 0.168 ($p > 0.05$). Se rechaza la hipótesis específica 3 y se acepta la hipótesis nula. No existe una relación significativa entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en esta muestra. Esto indica que, aunque el personal sea socialmente responsable, esto no influye

estadísticamente de manera directa en la mejora de los procesos técnicos administrativos de planeación o control.

Para el objetivo específico 4: Definir la relación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 16

Nivel de relación entre trabajo en equipo y gestión administrativa

Categoría	Trabajo en Equipo			Gestión Administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	19 a 25	79	68.70%	44 a 60	69	60.00%
Medio	12 a 18	24	20.87%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	5 a 11	12	10.43%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

Los datos muestran que el 68.70% de los encuestados valora el *trabajo en equipo* en nivel alto (79 de 115), lo que indica una percepción mayoritaria de colaboración efectiva, coordinación y apoyo mutuo entre los colaboradores administrativos. Un 20.87% lo sitúa en nivel medio (24), y solo un 10.43% lo considera bajo (12), lo que sugiere que las debilidades en trabajo conjunto son minoritarias pero presentes.

En cuanto a la gestión administrativa, el 60.00% de la muestra la evalúa en nivel alto (69 de 115), mientras que 29.57% la ubica en nivel medio (34) y 10.43% en nivel bajo (12). Esta distribución indica que la mayoría percibe una gestión administrativa favorable, aunque con una proporción significativa que identifica áreas de mejora.

Al comparar ambas distribuciones se observa una coherencia positiva: el porcentaje que valora alto el trabajo en equipo (68.70%) es superior al que valora alto la gestión administrativa (60.00%), lo que sugiere que la colaboración interna podría estar contribuyendo a mejores percepciones sobre la gestión. Asimismo, los porcentajes bajos son idénticos en gestión y trabajo en equipo (10.43%), lo que apunta a que

los problemas puntuales en colaboración se reflejan de forma equivalente en la percepción de la gestión.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 4: El trabajo en equipo se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 17

Correlación entre el trabajo en equipo y la gestión administrativa

Coeficiente Rho de Spearman		Trabajo en Equipo	Gestión Administrativa
Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación		,534**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		115
Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	,534**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	115	

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

El valor de correlación es Rho: 0.534 con un $p = 0.000$. Se acepta la hipótesis específica 4. Existe una relación positiva moderada. El fortalecimiento del compromiso y la cooperación grupal impacta directamente en la fluidez de la estructura jerárquica y los procesos de la entidad

Para el objetivo específico 5: Establecer la relación entre la comunicación y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.

Tabla 18*Nivel de relación entre la comunicación y la gestión administrativa*

Categoría	Comunicación			Gestión administrativa		
	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)	Rango	Frecuencia (Fi)	Porcentaje (H%)
Alto	19 a 25	18	15.65%	44 a 60	69	60.00%
Medio	12 a 18	85	73.91%	28 a 43	34	29.57%
Bajo	5 a 11	12	10.43%	12 a 27	12	10.43%
Total		115	100.00%		115	100.00%

Fuente: Encuesta

La correlación moderada y significativa confirma que la comunicación es un factor clave para la gestión: el 73.91% en nivel medio indica que la comunicación funciona, pero con margen de mejora en claridad, oportunidad y canales formales.

La comunicación efectiva impacta planificación, dirección y control: instrucciones claras reducen errores, retroalimentación oportuna mejora desempeño y canales adecuados facilitan coordinación. Problemas típicos: mensajes contradictorios, retrasos en información crítica y falta de retroalimentación. Soluciones prácticas incluyen protocolos de comunicación, formatos estandarizados para reportes y capacitaciones en comunicación asertiva.

Prueba de hipótesis para el objetivo específico 5: La comunicación se relaciona positivamente en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes

Tabla 19*Correlación entre la comunicación y la gestión administrativa*

Coeficiente Rho de Spearman		Comunicación	Gestión Administrativa
Comunicación	Coeficiente de correlación		,543**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N		115
Gestión Administrativa	Coeficiente de correlación	,543**	
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	115	

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

Se obtuvo un $Rho = 0.543$ con un $p = 0.000$. Se acepta la hipótesis específica 5. Existe una relación positiva moderada. Una comunicación fluida garantiza que las órdenes y estrategias lleguen de forma clara desde la planeación hasta el control.

4.2 Discusión

La relación entre habilidades blandas y gestión administrativa es un eje central para comprender cómo las competencias interpersonales y socioemocionales influyen en la capacidad de las instituciones de salud para planificar, organizar, dirigir y controlar sus procesos. En contextos con recursos limitados, estas competencias pueden actuar tanto como amortiguadores de carencias materiales como palancas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

En DIRESA Tumbes, los resultados muestran una asociación global positiva y significativa entre el conjunto de habilidades blandas evaluadas (proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social, trabajo en equipo y comunicación) y los indicadores de gestión administrativa. Descriptivamente, la gestión administrativa se ubica mayoritariamente en niveles medios-altos, mientras que las habilidades blandas presentan distribuciones heterogéneas: la responsabilidad social alcanza niveles altos, la comunicación, el trabajo en equipo y la proactividad predominan en niveles medios, y el trabajo bajo presión exhibe una proporción relevante en niveles bajos. Inferencialmente, las dimensiones proactividad, trabajo en equipo, comunicación y manejo de presión explican variaciones significativas en planificación, dirección y control; la responsabilidad social, aunque valorada, muestra una relación menos consistente cuando no está institucionalizada.

Estos hallazgos concuerdan con la literatura revisada en el marco teórico (Goleman; Parker; León; teorías de coordinación y control), que plantea que las competencias socioemocionales potencian liderazgo, coordinación y toma de decisiones. Al mismo tiempo, la evidencia local confirma la condición señalada por los antecedentes: el impacto real de las habilidades blandas depende de su articulación con prácticas institucionales (protocolos, canales, incentivos). En DIRESA Tumbes se observa, por tanto, una convergencia teórica y empírica sobre la dirección de la relación, y una discrepancia práctica en la magnitud del efecto atribuible a la falta de institucionalización de dichas competencias.

La investigación confirma que las habilidades blandas están asociadas positivamente con la gestión administrativa en DIRESA Tumbes; sin embargo, la magnitud del impacto podría ampliarse sustantivamente mediante la implementación de medidas organizativas que integren y potencien estas competencias en los procesos administrativos.

La proactividad se define como la capacidad de anticipar problemas, generar iniciativas y asumir responsabilidad para mejorar procesos, y es considerada por la teoría de efectividad laboral como un motor de innovación organizacional.

En Tumbes, la proactividad se presenta mayoritariamente en niveles medios, con una proporción menor en nivel alto; no obstante, los análisis muestran una asociación estadística robusta entre proactividad y mejores indicadores de planificación, dirección y cumplimiento de metas. Esto indica que, aunque no todos los colaboradores actúan consistentemente como agentes de cambio, la proactividad existente tiene un efecto apreciable sobre la gestión administrativa.

Los antecedentes citados (Morocho; León; Parker et al.) sostienen que la proactividad impulsa la mejora institucional y la innovación operativa. El estudio local (UNT, 2022) también identifica carencias en iniciativa entre directivos de salud. Los resultados de DIRESA coinciden con estas referencias en la dirección del efecto, pero difieren en intensidad: el capital proactivo está presente pero no plenamente explotado.

Existe convergencia teórica y empírica respecto al papel positivo de la proactividad en la gestión; la discrepancia práctica radica en que la proactividad en DIRESA es mayoritariamente moderada, lo que sugiere la necesidad de mecanismos institucionales que canalicen y reconozcan las iniciativas individuales.

El trabajo bajo presión remite a la capacidad de mantener rendimiento y tomar decisiones eficaces en contextos de demanda elevada; las teorías del capital humano y de resiliencia organizacional lo consideran un recurso operativo crítico.

En DIRESA Tumbes, la mayoría del personal mantiene un desempeño aceptable bajo presión (niveles medios), y esta capacidad se asocia de forma positiva y significativa con indicadores de eficiencia y cumplimiento. Sin embargo, una

proporción relevante en niveles bajos revela vulnerabilidad ante picos sostenidos de demanda, lo que constituye un riesgo operativo.

Los antecedentes (Quintero; Wasanthakumari; Teng et al.) señalan que el manejo de presión mejora productividad en situaciones adversas, mientras que la literatura sobre burnout advierte sobre costos a largo plazo. Los hallazgos locales concilian ambas perspectivas: el manejo de presión aporta a la gestión en el corto plazo, pero su dependencia sin medidas organizativas puede generar efectos negativos sostenidos.

Coincide la evidencia en que trabajar bajo presión contribuye a la continuidad operativa; la diferencia es de sostenibilidad: DIRESA muestra resiliencia relativa, pero requiere protocolos y apoyo institucional para evitar desgaste y errores acumulados.

La responsabilidad social implica compromiso ético e institucional con la comunidad; su institucionalización puede reforzar transparencia, legitimidad y calidad del servicio público.

En Tumbes, la percepción y práctica de responsabilidad social son altas entre los colaboradores; sin embargo, la relación con la gestión administrativa resulta débil o no siempre significativa en algunos análisis, lo que indica que el compromiso individual no siempre se traduce en mejoras operativas medibles.

La literatura (Sembler; López et al.; Prat et al.) y las políticas nacionales (MINSA) sostienen que la responsabilidad social aporta a la gobernanza cuando está institucionalizada. Los resultados locales confirman esta condición: el compromiso existe, pero falta articulación formal con planes, recursos e indicadores.

Coinciden las fuentes en que la responsabilidad social es valiosa; la discrepancia práctica en DIRESA es que el alto compromiso individual no alcanza impacto administrativo pleno por ausencia de mecanismos institucionales que lo traduzcan en procesos y resultados.

El trabajo en equipo, entendido como coordinación y esfuerzo conjunto hacia metas comunes, es un pilar de las teorías de coordinación y gestión por procesos y se asocia con mayor eficiencia y calidad operativa.

Los resultados muestran niveles mayoritarios medios de trabajo en equipo y una correlación positiva y significativa con dimensiones de organización y dirección. La coordinación y la comunicación interna emergen como subcomponentes que más contribuyen al efecto observado.

Los antecedentes (Salinas; Mayo; Mercader et al.) sostienen que equipos cohesionados elevan resultados institucionales; en DIRESA hay coincidencia en la dirección del efecto, pero se identifican barreras prácticas (silos, reuniones ineficaces) que limitan el impacto pleno.

Existe concordancia teórica y empírica sobre la importancia del trabajo en equipo; la diferencia radica en la madurez de las prácticas: DIRESA dispone de colaboración, pero necesita consolidar estructuras y rutinas que potencien su efecto sobre la gestión.

La comunicación organizacional claridad, oportunidad y canales adecuados es condición necesaria para la planificación, dirección y control; actúa como mediadora entre liderazgo y resultados.

En DIRESA la comunicación se reporta mayoritariamente en niveles medios; la correlación con la gestión administrativa es moderada y significativa. Las deficiencias detectadas (retrasos, formatos no estandarizados, retroalimentación insuficiente) se asocian con caídas en control y ejecución.

La teoría de la comunicación corporativa (Díaz; Sparsh y Kumar; Haitao) y estudios en salud subrayan su rol central como facilitador de la eficiencia. Los hallazgos de Tumbes coinciden en la importancia de la comunicación y aportan evidencia práctica sobre fallas concretas que limitan su efectividad.

Conclusión: Plena coincidencia en la relevancia de la comunicación; la discrepancia es operativa: DIRESA reconoce su importancia, pero aún no ha estandarizado canales y formatos que permitan convertir la comunicación en una palanca consistente de mejora administrativa.

En conjunto, los resultados confirman que las habilidades blandas especialmente proactividad, trabajo en equipo, comunicación y manejo de presión están asociadas positivamente con la gestión administrativa en DIRESA Tumbes. La responsabilidad social, aunque presente y valorada, requiere institucionalización

para traducirse en mejoras administrativas sostenibles. La evidencia sugiere que las intervenciones más efectivas combinarán formación en habilidades blandas con cambios organizativos (protocolos, canales, incentivos y espacios de coordinación) para convertir competencias individuales en resultados institucionales medibles.

V. CONCLUSIONES

1. Se muestran una asociación global positiva entre habilidades blandas y gestión administrativa, con correlaciones estadísticamente significativas, expresadas con un $r_s:0.734$ y un p -valor < 0.05 . Confirmándose que proactividad, trabajo en equipo y comunicación facilitan procesos administrativos, aunque la institucionalización de prácticas (protocolos y formación) es necesaria para traducir actitudes en mejoras sostenibles.
2. Se determinó una correlación positiva y significativa expresada un Rho de Spearman = 0.734 con un $p = 0.000$; revelando que los testimonios muestran que el personal proactivo impulsa iniciativas y soluciones operativas, lo que sustenta su papel como motor de mejora administrativa cuando recibe apoyo institucional.
3. Se analizó un coeficiente de correlación de Spearman: 0.620 con un $p = 0.000$. indicando que entre la dimensión trabajo a presión y gestión administrativa existió una relación positiva moderada fuerte y significativa. Estas cifras señalan que la capacidad para trabajar bajo presión mantiene la operatividad en contextos críticos, pero también advierten riesgos de desgaste y la necesidad de estrategias de apoyo y manejo del estrés para sostener el rendimiento.
4. Se calculó, Rho: -0.129 con un $p = 0.168$ ($p > 0.05$), indicando que no existió una relación significativa entre la responsabilidad social y la gestión administrativa. Señalando que, aunque el personal sea socialmente responsable, esto no influye estadísticamente de manera directa en la mejora de los procesos técnicos administrativos de planeación o control. Cualitativamente, los actores valoran el compromiso social, pero reportan ausencia de protocolos y recursos que impidan que esa actitud se traduzca consistentemente en prácticas administrativas efectivas.
5. Se determinó un rho de Spearman: 0.534 con un $p = 0.000$ revelando que existió una relación positiva moderada. En sus resultados se destaca que la colaboración mejora la resolución de tareas complejas y la coordinación

interáreas, confirmando que el trabajo en equipo es un factor facilitador clave para la eficacia administrativa.

6. Se determinó un ρ : 0.543 con un $p = 0.000$, revelando que existió relación positiva moderada y significativa. Expresando que los informantes coinciden en que la comunicación efectiva agiliza procesos y reduce errores, aunque también identifican brechas en canales formales e informales que limitan su potencial para mejorar la gestión si no se fortalecen institucionalmente.

VI. RECOMENDACIONES

1. Unidad de Recursos Humanos de DIRESA, con el soporte de consultoría de SERVIR e instituciones educativas de nivel superior, deberá diseñar e implementar un programa de capacitación práctico y continuo que incluya módulos sobre comunicación asertiva, trabajo en equipo, proactividad y manejo del estrés, con sesiones presenciales y virtuales y actividades prácticas (role play, casos reales, microproyectos).
2. La Dirección Ejecutiva y jefaturas de área, con participación de representantes de personal operativo deberán formalizar procedimientos y protocolos que integren prácticas de trabajo en equipo y comunicación en procesos clave (planificación, coordinación interáreas, atención al usuario), incluyendo roles, flujos de trabajo y formatos de reporte. Establecer canales formales de comunicación y reuniones periódicas de coordinación.
3. La Oficina de Planificación y Calidad junto con Recursos Humanos deberán asumir el compromiso institucional de determinar indicadores específicos para medir el impacto de las habilidades blandas en la gestión (Tiempo de respuesta interáreas, satisfacción interna, cumplimiento de metas), aplicar evaluaciones periódicas (evaluación de 360° y encuestas de clima) y establecer un sistema de reconocimiento extrínseco e intrínseco).

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Barween, K., Haitham, A., Salima, H., y Sulieman, A. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 429-438. <http://m.growing-science.com/beta/ijds/5236-the-effect-of-e>
- Aliaga, L. (2022). Gestión administrativa y habilidades blandas en el personal de una municipalidad distrital de Lima Metropolitana, 2021. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77636>. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77636>
- Alles, M. (2019). Desarrollo del Talento Humano. Basado en competencias. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Arellano, M. (2021). Habilidades blandas y gestión administrativa de la municipalidad distrital de Ignacio Escudero, Piura, 2021. Piura: ucv. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66215>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: Pearson, Educación.
- Bert, G., Walker, R. y Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. Public Administration Review*, 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>.
- Bottcher, N. (2016). Qué son las habilidades blandas y por qué son tan demandadas.
- Bryson, J., y George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. doi:<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>
- Canossa, M. (2019). Soft skills in university students and employability in Costa Rica. *Arjé Academic Magazine*, 2(2). <https://revistas.utn.ac.cr/index.php/arje/article/view/205>
- Carrasco, D. S. (2019). Metodología de la Investigación Científica. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor San Marcos.

- Chomba, A. (2022). Habilidades blandas y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Pinto Recodo, San Martín - 2022. U. San Martín: UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95432>
- Cordero, C., y Cordova, T. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. polo del conocimiento, x. Polo del conocimiento, 5(05), 41-63. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i5.1399>
- Córdova, F., Castañeda, J., Gomez, R., Mosquerira, G., y Dionicio, D. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los administrativos de la universidad nacional de Trujillo, 2021. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar,, 5(6), 11554-11571. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1184
- Damian, N., y Damian, E. (2020). Las habilidades blandas y el teatro. Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación, 8(1), 22-27. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v8i1.344>
- De Souza, C. y Amaral, F. (2016). Competencies and Interactions in Design Management (Artículo científico). Brazilian Business Review. Vol. 13, N°. 6, pp. 191-209. DOI: <https://www.redalyc.org/pdf/1230/123048011002.pdf>
- De La Rosa, M. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. Trascender, contabilidad y gestión, 6(17), 87-102. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Diaz, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. Polo del Conocimiento:.. Polo del conocimiento Revista científico profesional,, 2393-2416. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2519>
- Duggineni, S. (2023). Impact of Controls on Data Integrity and Information Systems. Science and Technology Journal, 13(2), 29-35. doi:<https://doi.org/10.5923/j.scit.20231302.04>
- Duran, A. (2018). Trabajo en equipo. Madrid: Elearning S.L
- Dzwigol, H., y Barosz, M. (2018). Scientific research methodology in management sciences. Web of Science,, 2(25), 424-437. doi:<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508>
- Fierro, E., Cantú, J., Martinez, J.y Lopez, O. (2018). Predictors of administrative innovation: functions and organizational methods - Mexican and Colombian hospitals. Review of Business Management,, 17(54), 806-821. doi:<https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i54.1820>

- Fuentes, G. Y., Moreno, M. L., Rincon, R. D., & Silva, G. M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *La Serena*, 14(4). doi:doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049
- Gonzalez, C. (2020). Habilidades blandas y el perfil del egresado de la Escuela de Administración de la Universidad San Pedro, Chimbote 2018. Chimbote: Universidad San Pedro. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/44305>
- Guerra, S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Revista Psicología Escolar e Educacional*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Guerra, Y. Mórtigo, A. & Berdugo, N. (2014). Formación integral, importancia de formar pensando en todas las dimensiones del ser. *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 8(1), 48-69. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.uniminuto.edu/10.18359/reds.585>
- Guerrit, V. (2023). Editorial: Best practices for correlational research in CAPMH. *ProQuest*, 17(1), 1-4. doi:<https://doi.org/10.1186/s13034-023-00562-6>
- Guillen, C. M. (2024). Habilidades blandas y gestión administrativa en la Municipalidad provincial de Yungay, 2023. Maestría. UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/138544/Guillenn_CMA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hassan, E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20190701.13>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: Mc Graw-Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez, S. R. y Mendoza, T. C. (2018). Metodología de la investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill Education.
- Hitao, N. (2021). Relationship of Communication Skills, Experience and Motivation to Career Planning. *Journal of Law, Politic and Humanities*, 1(2), 98-108. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i2.78>
- Huaman, G. (2020). Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo, 2020. Corongo: UCV. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73325>

- Jay, P. (2019). Competencias Blandas como fundamento para el éxito en la gestión de proyectos en la gerencia del instituto de protección social del sector público de Cartagena. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12585/3495>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2014). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14° ed.). México: Mc Graw Hill
- Lagos, N., Vicent, M., Gonzalvez, C., Sammartin, R., y García, F. J. (2018). Lagos, N., Vicent, M., González, C., Sanmartín, R., & García-Fernández, J.M. (2018). Diferencias en ansiedad escolar en función del sexo y el curso académico en una muestra de estudiantes chilenos de educación básica. *Psicología desde el Caribe*, 35(3), 242-251. doi: <https://doi.org/10.14482/psdc.35.3.152.46>
- Lau, A. (2022). Modernización de la gestión pública para democratizar el Estado. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2601-2623. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2783
- Leheza, Y., Odyntsova, I., y Dmytrenko, N. (2021). Theory And Legal Regulation of information Support Of Administrative Procedures in Ukraine. *UNAULA*, 16(32), 291-306. doi:<https://www.redalyc.org/journal/5857/585769098012/>
- Leon, C. (2022). Influencia del síndrome de burnout en la efectividad del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno 2022. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, , 6(3), 1090-1108. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2276
- Lopez, S., Marin, L., y Ruiz, S. (2020). Personal social responsibility: Scale development and validation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 763-775. doi:[https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2019/2\).136.06](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2019/2).136.06)
- Mayo, A. (2020). Teamwork in a pandemic: insights from management research. *BMJ Leader*, 1(4). <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000246>
- Mendoza, V., y Moreira, J. (2021). Administrative Management Processes, a Journey from its original. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620., 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Mercader, V., Galvan, E., Ravina, R., y Raluca, C. (2021). A Focus on Ethical Value under the Vision of Leadership, Teamwork, Effective Communication and

Productivity. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11).
<https://doi.org/10.3390/jrfm14110522>

Moreno, M. L., Silva, G. M., Hidrobo, B. C., Rincón, T. D., Fuentes s, R. G., y Quintero, P. Y. (2022). *Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas*. Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Morocho, A. (2017). *Propiedades psicométricas de la escala de habilidades blandas en personal administrativo de la UGEL AYABACA*. [Estudio Psicométrico,. Ayabaca: UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10665/morocho_va.pdf?sequence=1&i

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Características
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre habilidades blandas y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación entre proactividad y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación entre trabajo bajo presión y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?</p> <p>4. ¿Cuál es la relación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?</p> <p>5. ¿Cuál es la relación entre la comunicación y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes?</p>	<p>Determinar la relación entre habilidades blandas y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación entre proactividad y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>2. Determinar la relación entre trabajo bajo presión y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>3. Determinar la relación entre la responsabilidad social y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>4. Determinar la relación entre trabajo en equipo y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>5. Determinar la relación entre la comunicación y la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p>	<p>La relación de las habilidades blandas es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes, 2025.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>La relación de la proactividad es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>La relación del trabajo bajo presión es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>La relación de la responsabilidad social es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>La relación del trabajo en equipo es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p> <p>La relación de la comunicación es directa y significativa en la gestión administrativa en la DIRESA Tumbes.</p>	<p>Variable 1:: Habilidades blandas</p> <p>Variable: 2 Gestión administrativa</p>	<p>Población: 163 funcionarios y servidores administrativos que laboran en la Diresa Tumbes al 2025. N = 163</p> <p>Muestra: Probabilística igual a 115 funcionarios. n = 115</p>	<p>Aplicada</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Correlacional</p> <p>Transversal</p> <p>No Experimental</p>

Anexo 2. Matriz de operacionalización de variables

Título: “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Habilidades Blandas	"Son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (Ortega, 2017, p. 7).	La primera variable habilidades blandas, será medida en base a las dimensiones: proactividad, trabajo bajo presión, responsabilidad social y personal, trabajo en equipo y comunicación y sus respectivos indicadores de los cuales se estructura un cuestionario con 25 ítems valorados en escala de Likert aplicándose a los 115 colaboradores.	Proactividad	Dinamismo personal Confianza en sí mismo Perseverancia Control de mociones Buena actitud	1; 2; 3, 4, 5,
			Trabajo bajo presión	Tolerancia Toma de decisiones Identificación con la institución	6; 7; 8, 9, 10,
			Responsabilidad social y personal	Compromiso individual Compromiso social	11; 12, 13, 14, 15,
			Trabajo en equipo	Liderazgo individual Trabajo cooperativo Compromiso	16; 17; 18, 19, 20,
			Comunicación	Fluidez Coherencia Atención Objetivos Metas	21, 22, 23, 24, 25.

Anexo 3. Matriz de operacionalización de variables

Título: “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems
Gestión administrativa	Soto (2011) dice: El proceso de gestión apunta al logro de objetivos definidos con la participación del personal, sea cual fuere su número. Para ello se coordinan actividades con una visión de buen servicio. La gestión administrativa es entonces parte del trabajo administrativo y metas de la organización. (p. 17)	La variable gestión administrativa, será medida en base a las dimensiones de, planeación, organización, dirección y control y sus respectivos indicadores de los cuales se estructura un cuestionario con 12 ítems valorados en escala de Likert aplicándose a los 115 colaboradores de la DIRESA Tumbes.	Planeación	Objetivos, Estrategias Tácticas, Recursos.	26; 27; 28,
			Organización	Estructura organizacional, niveles jerárquicos, procesos	29; 30; 31
			Dirección	Liderazgo, motivación comunicación, toma decisiones.	32; 33; 34
			Control	Medidas correctivas, evaluación, alineación.	35; 36; 37

Anexo 4. Cuestionario de Habilidades Blandas

Estimado colaborador reciba un afectuoso saludo, el presente instrumento constituye parte de una investigación denominada “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025”. Las respuestas serán anónimas y la información que se proporcione se utilizará y/o publicará con fines científicos y académicos.

Indicaciones: Marque con un aspa (X) sobre el recuadro de la alternativa de respuesta que considere pertinente para cada uno de los enunciados propuestos.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

Preguntas	1	2	3	4	5
01. Asumo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.	1	2	3	4	5
02. Busco continuamente nuevas oportunidades para lograr mis objetivos.	1	2	3	4	5
03. Motivo a mis compañeros a fin de lograr que se cumplan los objetivos.	1	2	3	4	5
04. Confío en qué realizaré un trabajo de calidad.	1	2	3	4	5
05. Soy perseverante en el trabajo que se me encarga.	1	2	3	4	5
06. Constantemente tengo una buena actitud para realizar las actividades.	1	2	3	4	5
07. Controlo las situaciones de estrés en el trabajo.	1	2	3	4	5
08. Soy una persona que respeta las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5
09. Si algo sale mal busco una solución y evito enojarme.	1	2	3	4	5
10. Soluciono dificultades inesperadas de manera efectiva.	1	2	3	4	5
11. Conozco la misión y visión de la DIRESA Tumbes.	1	2	3	4	5
12. Me siento orgulloso de trabajar en la DIRESA Tumbes.	1	2	3	4	5
13. Cuando me equivoco asumo responsabilidad y no culpo a nadie más.	1	2	3	4	5
14. Promuevo y apoyo acciones de voluntariado social entre mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Desarrollo acciones que conciernen la promoción y la educación en la institución.	1	2	3	4	5
16. Considero que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto.	1	2	3	4	5
17. Es importante para mí motivar a mis compañeros a realizar un buen trabajo	1	2	3	4	5
18. Expreso mis opiniones de manera que no afecto a nadie.	1	2	3	4	5
19. Trabajo fácilmente con personas que cuenten con puntos de vista diferentes al mío.	1	2	3	4	5
20. Estoy comprometido con el desarrollo de la DIRESA Tumbes.	1	2	3	4	5
21. Me siento nervioso cuando hablo ante personas extrañas.	1	2	3	4	5
22. Expreso de manera correcta lo que necesito.	1	2	3	4	5
23. Siempre estoy atento ante una comunicación.	1	2	3	4	5

24. Sé cuándo es mejor guardar silencio.	1	2	3	4	5
25. Coordinamos las ordenes de nuestros superiores.	1	2	3	4	5

Muchas Gracias

Anexo 5. Cuestionario de Gestión Administrativa

Estimado colaborador reciba un afectuoso saludo, el presente instrumento constituye parte de una investigación denominada “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025”. Las respuestas serán anónimas y la información que se proporcione se utilizará y/o publicará con fines científicos y académicos.

Indicaciones: Marque con un aspa (X) sobre el recuadro de la alternativa de respuesta que considere pertinente para cada uno de los enunciados propuestos.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

Preguntas	1	2	3	4	5
26. Toda actividad programada se vincula con los propósitos de la DIRESA Tumbes.	1	2	3	4	5
27. Las metas propuestas contribuyen con la correcta gestión administrativa.	1	2	3	4	5
28. Los trabajadores de la DIRESA conocen el Plan estratégico institucional.	1	2	3	4	5
29. Los materiales de la institución permiten el desarrollo de las actividades.	1	2	3	4	5
30. Los funcionarios y servidores poseen conocimientos y experiencias en gestión.	1	2	3	4	5
31. La institución dispone de una plataforma digital confiable y amigable.	1	2	3	4	5
32. El desarrollo de capacitaciones y programas contribuyen con la motivación.	1	2	3	4	5
33. El liderazgo de las autoridades de la DIRESA está dirigida a logro de las metas.	1	2	3	4	5
34. Las políticas y procesos internos son comunicados de forma oportuna.	1	2	3	4	5
35. Las autoevaluaciones se orientan a mejorar los procedimientos y metas.	1	2	3	4	5
36. El control efectuado contribuye a mejorar las decisiones de la DIRESA Tumbes.	1	2	3	4	5
37. Las autoevaluaciones conllevan a la aplicación de premios y castigos.	1	2	3	4	5

Muchas Gracias

Anexo 6. Análisis de fiabilidad de las variables

Escala: Habilidades Blandas

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	25

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
01	84,87	297,552	,417	,885
02	84,87	297,552	,417	,885
03	85,13	292,981	,512	,883
05	85,13	292,981	,512	,883
05	85,13	292,981	,512	,883
06	85,13	292,981	,512	,883
07	84,87	306,124	,409	,885
08	85,00	303,143	,388	,886
09	84,53	303,552	,684	,883
10	84,93	294,781	,464	,884
11	84,93	294,781	,464	,884
12	84,67	300,381	,632	,882
13	85,13	293,838	,541	,882
14	84,87	300,124	,514	,883
15	84,73	303,638	,397	,885
16	86,53	291,552	,460	,884
17	86,53	291,552	,460	,884
18	86,53	291,552	,460	,884
19	86,53	291,552	,460	,884
20	86,53	291,552	,460	,884
21	86,53	291,552	,460	,884
22	86,53	291,552	,460	,884
23	86,53	291,552	,460	,884
24	86,53	291,552	,460	,884
25	84,87	297,552	,417	,885

Escala: Gestión Administrativa

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	12

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
26	45,13	132,267	,948	,964
27	45,40	132,114	,943	,964
28	45,40	132,114	,943	,964
29	45,40	132,114	,943	,964
30	45,40	132,114	,943	,964
31	45,13	151,124	,577	,973
32	45,27	143,495	,736	,970
33	44,80	154,314	,589	,973
34	45,20	131,600	,945	,964
35	45,20	131,600	,945	,964
36	44,93	146,495	,844	,968
37	45,40	139,829	,748	,969

Anexo 7. Certificación

Mg. Guerrero García, Galvani, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la facultad de Ciencias Económicas del Departamento de Administración

CERTIFICA:

Que el proyecto de tesis denominado “Habilidades blandas en los colaboradores administrativos y su relación con la gestión administrativa, Dirección Regional de Salud, Tumbes, 2025”; presentado por los estudiantes: García Jiménez, Zully Yamasni y Martínez Ortiz, Jhonatan Joel, ha sido asesorado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, para su revisión y aprobación correspondiente.



Mg. Guerrero García, Galvani
Asesor del Proyecto de tesis
Código ORCID: 0000-0002-3151-806X