

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



**Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial
del Gobierno Regional de Tumbes, 2023**

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

Autor: Sarango Perez, Jerry Stiwar

Tumbes, 2024

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



**Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial
del Gobierno Regional de Tumbes, 2023**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Ezcurra Zavaleta Ghenkis Amílcar (presidente)

Código ORCID: 0000-0002-9894-2180

Mg. Rodas Cobos José Luis (secretario)

Código ORCID: 0000-0002-4540-5154

Mg. Infante Carrillo Rubén Edgardo (vocal-asesor)

Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Tumbes, 2024

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



**Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial
del Gobierno Regional de Tumbes, 2023**

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

Bach. Sarango Perez, Jerry Stiwar (Autor)

Código ORCID: 0009-0002-3579-8289

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo

Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Tumbes, 2024

INFORME DE TURNITIN

Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023


INFORME DE ORIGINALIDAD

18% INDICE DE SIMILITUD	16% FUENTES DE INTERNET	% PUBLICACIONES	11% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	es.studenta.com Fuente de Internet		3%
2	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet		3%
3	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante		2%
4	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante		1%
5	doku.pub Fuente de Internet	Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (Asesor) Código ORCID: 0000-0002-4611-1094	1%
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante		1%
7	Submitted to Universidad Nacional de Tumbes Trabajo del estudiante		1%
8	www.coursehero.com Fuente de Internet		1%

9	repositorio.escuelamilitar.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	Submitted to Universidad Tecnológica de los Andes Trabajo del estudiante	< 1 %
12	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
13	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %
14	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	< 1 %
15	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	< 1 %
16	repositorio.unsch.edu.pe Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo Fuente de Internet (Asesor) Código ORCID: 0000-0002-4611-1094	< 1 %
17	repositorio.espam.edu.ec Fuente de Internet	< 1 %
18	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	< 1 %
19	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %

20	Submitted to CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA		< 1 %
	Trabajo del estudiante		
21	es.scribd.com		< 1 %
	Fuente de Internet		
22	1 library.co		< 1 %
	Fuente de Internet	Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (Asesor)	
23	prezi.com	Código ORCID: 0000-0002-4611-1094	< 1 %
	Fuente de Internet		
24	repositorio.ulead.edu.ec		< 1 %
	Fuente de Internet		
25	docplayer.es		< 1 %
	Fuente de Internet		
26	Submitted to Ana G. Méndez University		< 1 %
	Trabajo del estudiante		
27	Submitted to Universidad Nacional Mayor de San Marcos		< 1 %
	Trabajo del estudiante		
28	Submitted to Universidad Nacional de Piura		< 1 %
	Trabajo del estudiante		
29	documents.mx		< 1 %
	Fuente de Internet		
30	inba.info		< 1 %
	Fuente de Internet		

31 repositorio.unsaac.edu.pe < 1 %
Fuente de Internet

32 rinacional.tecnm.mx < 1 %
Fuente de Internet

33 repositorio.unsa.edu.pe < 1 %
Fuente de Internet

34 www.reniec.gob.pe < 1 %
Fuente de Internet

35 tesis.ipn.mx < 1 %
Fuente de Internet

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo
(Asesor)

Código ORCID: 0000-0002-4611-1094

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fca-secacademica@untumbes.edu.pe

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

(presencial)

En Tumbes, a los 22 días del mes diciembre del dos mil veinticuatro, siendo las 17 horas, en el mes de diciembre, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN NRESOLUCIÓN N° 372-2023/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta (**Presidente**), Mg. José Luis Rodas Cobos (**Secretario**) Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Rubén Edgardo Infante Carrillo como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentada por el bachiller: **JERRY STIWAR SARANGO PEREZ**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de la sustentante 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 al Bachiller: **aprobado** con calificativo **bueno**

"Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023"

Se hace conocer a la sustentante, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.

En consecuencia, queda apto 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 16 horas 20 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 22. de Tumbes del 2024

Dr. Ghenkis Amilcar Ezcurra Zavaleta
DNI N° 40936824
Código ORCID N°
Presidente (a)

Mg. José Luis Rodas Cobos
DNI N° 72944917
Código ORCID N° 0000000245405154
Secretario (a)

Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo
DNI N° 42734687
Código ORCID N° 0000-0002-4611-1094
Vocal

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

DEDICATORIA

Se lo dedico en primer lugar a Dios, por ser quien le debo todo lo que tengo y todo lo que soy, gracias a él que me regala bienestar, sabiduría, entendimiento, conocimiento y me llenade oportunidades día a día, gracias a él tengo el privilegio de presentar esta investigación tan importante en mi vida.

A mis queridos padres, hermanos y prometida por ser mi ejemplo de inspiración, por sus sacrificios, confianza y amor incondicional, ya que gracias a ellos me han enseñado a afrontar los retos y conseguir mis metas.

A mi cuñada y sobrinos, quienes a pesar de estar lejos siempre me brindaron su apoyo incondicional, los cuales fueron parte fundamental de mi crecimiento, gracias al apoyo motivacional que me brindaron.

Sarango Perez, Jerry Stiwar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional, el cual me ha permitido alcanzar todas mis metas personales y académicas. Ellos son los que con cariño y amor siempre me han impulsado a perseguir mis objetivos y nunca rendirme ante la adversidad. También me brindaron apoyo material y económico para poder concentrarme en mis estudios y nunca abandonarlos.

A la casa superior de estudios de la Universidad Nacional de Tumbes, mi infinito agradecimiento a mis estimados docentes de la Escuela Profesional de Administración, por compartir sus conocimientos, enseñanzas y experiencia durante mi formación profesional e investigación.

A mi asesor Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo, cuya sabiduría, paciencia y dedicación me ha guiado durante el desarrollo de mi tesis, la cual me va permitir cerrar un eslabón mas dentro de mi proyecto profesional.

A los miembros del jurado por sus contribuciones y observaciones que han hecho posible la mejora de la presente investigación.

A los participantes de este estudio quienes fueron parte fundamental, sin su cooperación este estudio no hubiera sido posible.

Sarango Perez, Jerry Stiwari

ÍNDICE

RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	19
2.1. Bases teórico – científicas.....	19
2.1.1 Habilidades Blandas.....	19
2.1.2 Desempeño laboral.....	28
2.2. Antecedentes.....	35
2.3. Definición de términos básicos	41
III. MATERIAL Y METODOS	43
3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis.....	43
3.2 Población, muestra y muestreo	44
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos.....	45
3.4 Plan de procesamiento y análisis de datos.....	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
4.1 Resultados.....	49
4.2 Discusión.....	59
V. CONCLUSIONES	64
VI. RECOMENDACIONES.....	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N°01: Prueba de normalidad	44
Tabla N°02: Comportamiento variables habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	45
Tabla N°03: Correlación de Pearson.....	45
Tabla N° 04: Relación entre habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	45
Tabla N°05: Relación entre habilidades de adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	45
Tabla N°06: Relación significativa entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	46
Tabla N°07: Relación significativa entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	47
Tabla N°08: Relación significativa entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	48
Tabla N°09: Relación significativa entre las habilidades proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.....	49

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajador gerencial del Gobierno Regional, Tumbes-2023. Se utilizó el enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con un nivel descriptivo correlacional, siendo la muestra 48 trabajadores gerenciales del Gobierno Regional. Para la recolección de datos se utilizó los métodos deductivo, inductivo y cuantitativo, así mismo se hizo uso de la técnica de la encuesta basada en dos cuestionarios de habilidades blandas y desempeño laboral, para el análisis inferencial se utilizó Shapiro -Wilk. Los resultados obtenidos después del análisis inferencial mediante la prueba paramétricas Correlación de Pearson, determino que se evidenció que existe relación entre la variable habilidades blandas y desempeño laboral determinado por un valor de $p=0.001$, siendo menor a 0.05, respecto a la relación habilidad de adaptabilidad y desempeño laboral no existe relación al establecer un valor de $p=0.992$, en cuanto la relación autoconfianza y desempeño laboral al encontrar un valor de $p=0.001$ existe relación, en cuanto a la comunicación afectiva y el desempeño laboral se obtuvo un valor de $p=0.151$ estableciendo que no existe relación, en relación a las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral existe relación significativa al establecer un valor de $p=0.035$, respecto a la proactividad y el desempeño laboral se estableció un valor de $p= 0.340$ indicando no existe relación. Concluyendo que las habilidades blandas y el desempeño laboral de los directivos del Gobierno Regional están relacionadas de manera positiva.

Palabras claves: habilidades blandas, desempeño laboral, técnica, proactividad.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between soft skills and job performance in the managerial worker of the Regional Government, Tumbes-2023. The quantitative approach was used, of an applied type, with a correlational descriptive level, with the sample being 48 managerial workers of the Regional Government. Deductive, inductive and quantitative methods were used to collect data, and the survey technique was used based on two soft skills and performance questionnaires. Shapiro-Wilk was used for inferential analysis. The results obtained after the inferential analysis using the Pearson Correlation parametric test determined that there was a relationship between the soft skills variable and job performance determined by a value of $p=0.001$, being less than 0.05, with respect to the skill relationship. adaptability and job performance there is no relationship when establishing a value of $p=0.992$, as for the relationship between self-confidence and job performance when finding a value of $p=0.001$ there is a relationship, regarding affective communication and job performance a value of $p=0.151$ establishing that there is no relationship, in relation to problem-solving skills and work performance there is a significant relationship by establishing a value of $p=0.035$, with respect to proactivity and work performance a value of $p= 0.340$ was established. indicating no relationship. Concluding that soft skills and job performance of Regional Government managers are positively related.

Keywords: soft skills, job performance, technique, proactivity.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito laboral las personas desarrollan habilidades duras que se aprenden para solucionar problemas técnico siendo necesarias para realizar correctamente su trabajo, pero es indiscutible que en los última década los atributos personales que sirven como base para interactuar eficazmente con las personas llamadas habilidades blandas logran mejorar el desempeño laboral de forma más adaptativa a los cambios laborales en diferentes contextos y con ello respuestas favorables hacia las personas.

En una investigación realizada a nivel mundial por Martin (2018) para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), destaca la mayor importancia de las habilidades blandas, como la comunicación, la colaboración, la empatía, la automotivación y el liderazgo, por encima de las capacidades cognitivas. En su investigación Espinoza y Gallegos (2020) destacaron la importancia de las habilidades blandas para fomentar la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la empatía, la proactividad, la autocrítica y la flexibilidad, cruciales para la convivencia y el crecimiento personal de los profesionales.

Sin embargo, Deza (2020) destacó en su estudio que apenas un 13% de los trabajadores a nivel mundial demuestran compromiso con su organización. Esto pone de relieve la necesidad de que las instituciones fomenten una mayor lealtad y dedicación entre sus empleados, lo que a su vez puede conducir al desarrollo de valiosas habilidades, en particular la capacidad de trabajo en equipo, y en última instancia dar lugar a una utilización más eficiente de los recursos.

Por el contrario, el Informe Técnico de la Producción Nacional 2019 del INEI en Perú revela que la Administración Pública ocupa el último lugar en términos de productividad en comparación con otros sectores. Es bien

sabido que la productividad está estrechamente ligada al desempeño laboral, lo que indica el bajo rendimiento de los empleados públicos. Esto puede atribuirse a una posible deficiencia en las habilidades blandas, que son esenciales para las interacciones interpersonales efectivas y la gestión emocional.

En diversas situaciones, se ha observado que la respuesta en apoyo a la población de Tumbes ha sido inadecuada. Un ejemplo de ello es la alta letalidad de 5.18% por COVID-19 en esta región, reportada por el Ministerio de Salud en el 2023. Adicionalmente, se ha reportado por Radio Programas del Perú en 2022 que tres Gobernadores Regionales, junto con numerosos gerentes, han fallado en liderar efectivamente la región de Tumbes. Asimismo, la región ha demostrado una baja capacidad de ejecución del gasto público. A menos de 45 días de finalizar el año fiscal 2022, Tumbes sólo ha utilizado el 40,2% del presupuesto total asignado, según (Estrada, 2022)

En 2023, las regiones del norte del país, incluida Tumbes, sufrieron un complejo episodio causado por fenómenos naturales impredecibles. Ello ocasionó pérdidas comerciales que superaron los 2,2 millones, además de otros efectos significativos que aún no han sido evaluados. Esta situación pone de manifiesto la importancia de contar con gestores y funcionarios competentes y capacitados en el Gobierno Regional. Sin embargo, parece haber una falta de respuesta eficaz por parte de los responsables de seleccionar y nombrar a las personas adecuadas. Es crucial utilizar evaluaciones basadas en competencias para identificar a los candidatos más adecuados, especialmente en entornos dinámicos e inciertos. Las competencias blandas han demostrado ser muy valiosas en tales contextos, como indica Alles (2017).

La Ley del Servicio Civil, también conocida como Ley N° 30057, promulgada por el Congreso de la República el 2 de julio, es considerada una reforma muy ambiciosa y esperada de las últimas dos décadas. Esto se debe principalmente a la situación existente de remuneración fija y falta

de progresión en la carrera. La reforma de la función pública es crucial para mejorar la calidad del servicio público mediante la aplicación de la meritocracia. Esto no sólo mejorará los servicios prestados por el Estado a los ciudadanos, sino que también aumentará los ingresos de la mayoría de los funcionarios y fomentará su desarrollo personal y profesional dentro de la administración pública.

En la región de Tumbes, es evidente que los gobernantes regionales no están dando un trato adecuado a sus trabajadores y usuarios. Hay una falta de gobernanza y empatía hacia ellos. Como resultado, muchos usuarios no están recibiendo la atención adecuada. Esto ha llevado a conflictos y desacuerdos entre los usuarios en las oficinas gubernamentales. Es importante señalar que estos directivos no consideran ni empatizan con las necesidades de los usuarios que dependen de sus servicios, por ello, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023?, interrogante que llevo a plantear como objetivo general. Analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

Como objetivos específicos tenemos: 1. Determinar la relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023. 2. Determinar la relación entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023. 3. Determinar la relación entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023. 4. Determinar la relación entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023. 5. Determinar la relación entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

El investigar sobre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores que tienen en sus manos la gerencia en el Gobierno Regional de Tumbes debe proporcionar medidas a implementar y reforzar estrategias que reflejen el incremento de la productividad y de un buen desempeño gerencial. Así mismo se resalta la importancia de la investigación ya que los resultados de la misma incrementaran los conocimientos ya adquiridos, pretendiendo contribuir a mejorar el conocimiento en los directivos del Gobierno Regional de Tumbes en mejorar sus habilidades blandas, permitiendo proporcionar un mejor trato a sus trabajadores y usuarios, también la investigación contribuyó al recojo de nuevas evidencias del estado actual de las competencias de los directivos sujetos al estudio, permitiendo proporcionar insumos a desarrollar propuestas a la luz de los hallazgos y resultados, traducidos a nuevas políticas de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las competencias mínimas establecidas en el ámbito de la región de Tumbes, proporcionando un mayor éxito en el logro de la consecución de los objetivos institucionales que persigue el Gobierno Regional de Tumbes a través de directivos con las competencias de habilidades blandas y como se relacionan con el desempeño laboral, que representa el ideal de la población tumbesina, entendiendo que ello implicaría la solución de muchos de sus problemas cotidianos.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Bases teórico – científicas

2.1.1 Habilidades Blandas

Es crucial hacer referencia a las habilidades blandas y destacar su importante significado, ya que Thorndike (1920) las definió inicialmente como “la capacidad de comprender y guiar a las personas, así como de gestionar las relaciones; sin embargo, en la actualidad se considera más bien una forma de inteligencia social”. No obstante, en los años posteriores se produjo una evolución conceptual que inició la formación e integración de nociones adicionales, al tiempo que se mantenía la cualidad inherente de abarcar las emociones personales. Goleman (1996) fue el primero en atribuir significado y pertinencia a los conceptos de habilidades blandas e inteligencia emocional, identificándolos como cualidades inherentes necesarias para alcanzar el éxito en la vida y experimentar la felicidad.

Del mismo modo, Dolan (2005) sostiene que una organización compuesta por personal que posee un valor técnico y humano excepcional es un factor crítico que puede distinguir a las empresas prósperas de las que no lo son. Al mismo tiempo, los directivos deben reconocer la importancia de la inteligencia emocional para el éxito de sus organizaciones, ya que éste depende de aquélla. Del mismo modo, los directivos, al igual que sus equipos, son susceptibles a la influencia de diversas emociones, impulsos, sentimientos, etcétera. Como se ha visto en la lista anterior, esta habilidad se compone de habilidades blandas adicionales; como resultado, ejerce un impacto significativo en los gerentes que la implementan (Pereda, 2016).

Las competencias interpersonales enumeradas y referenciadas en este documento son cruciales para una gestión empresarial eficaz, ya que trascienden todos los tipos de empresas, organizaciones, procesos, sectores y actividades. El grado de realización de los objetivos depende directamente del grado de importancia que se atribuya a su integración y aplicación. De hecho, ha habido un movimiento para incorporar la gestión emocional en las operaciones empresariales con el fin de evaluar y analizar el rendimiento de las organizaciones y las personas (López y Martínez, 2014). Además, el autor hace hincapié en el impacto significativo que la aplicación deliberada de la gestión de las competencias interpersonales puede tener en las operaciones internas de las organizaciones, creando así grandes esperanzas en el potencial que puede proporcionar un líder competente en la gestión de las competencias interpersonales.

Numerosos autores han examinado durante mucho tiempo el concepto de habilidades blandas. En el documento presentado en la Conferencia sobre Formación en Habilidades Blandas (Cornac, 1972) se define el origen de este término, ya que las Fuerzas Armadas de EE. UU. destacaron en la formación de personal para manejar maquinaria con fines laborales entre 1968 y 1972. Sin embargo, se dieron cuenta de que una parte importante de los esfuerzos orquestados por un grupo de militares acabaron dando sus frutos. Esto enfureció a los militares, dado que no se habían preparado para ello. De ahí que iniciaran el desarrollo de un sistema para documentar el proceso por el que se producía este conocimiento.

Para distinguir las «habilidades blandas» de las «habilidades duras», que incluían el trabajo con maquinaria, el Ejército estadounidense acuñó la expresión “habilidades blandas” y desarrolló un método tecnológico para formar y evaluar a su personal militar. Se prestó la debida atención al término “habilidades blandas”. Del mismo modo, Wright (2018) cita a Paul G. Whitmore diciendo que él y su equipo idearon el concepto de distinguir entre los materiales que son mecánicamente rígidos y los que son táctilmente flexibles. A la luz de esta investigación, se identificaron tres

criterios para clasificar una habilidad como «blanda» o «dura»: el grado de interacción con una máquina, la especificidad de la tarea en cuestión y el prototipo único del entorno de trabajo.

Además, Alles (2005) menciona a McClelland, que abogó por la definición de esta noción de competencia. Además, el autor hace referencia a Spencer y Spencer, que definen este concepto como formas transitorias de pensar o comportarse y destacan que pertenece a características humanas significativas. El modelo ICEBERG postula que las competencias pueden clasificarse en dos partes: la parte visible, que contiene conocimientos y es susceptible de desarrollo, y la parte invisible, más difícil de discernir, que incluye el autoconcepto y la personalidad.

En relación con las teorías relativas a las competencias interpersonales, es evidente que numerosos autores han examinado el tema. Churba (2017), por ejemplo, afirma que el desarrollo de las habilidades interpersonales puede dividirse en cuatro fases de aprendizaje. Se trata de un concepto propuesto por primera vez por Maslow en la década de 1990, según el cual la fase inicial se caracteriza por una incompetencia inconsciente que no se reconoce, no se percibe ni se es consciente de su existencia; además, no requiere instrucción ni enseñanza. Se está en un proceso de aprendizaje en el que ya se reconoce la competencia consciente y se poseen las competencias necesarias; sin embargo, se requiere orientación y compromiso para ponerlas en práctica. La competencia inconsciente se produce cuando se domina una habilidad de forma inconsciente, lo que da lugar a la formación de un hábito.

Al hablar actualmente de habilidad, el autor destaca la destreza del sujeto en el desempeño de una determinada actividad y/o cometido. (Arroyo, 2018) señaló que las habilidades blandas son los requisitos laborales demandados de un profesional y que marcan una distinción significativa entre ellos. Además, afirmó que las cualificaciones y el currículum vitae son más cruciales a la hora de solicitar un empleo. Sin embargo, es posible cultivar estas habilidades gradualmente, aunque algunos

individuos las poseen de forma más natural debido a su educación familiar y cultural.

Según Alles (2009), las competencias son un conjunto de rasgos de la personalidad que se demuestran a través de comportamientos relacionados con el trabajo que dan lugar a un rendimiento satisfactorio. Además, Alles sostiene que las características de los puestos de trabajo individuales pueden variar según las organizaciones y el mercado laboral. Como consecuencia, existen ciertos componentes de las habilidades blandas que incluyen:

Ética: se refiere a la práctica de conducirse de manera coherente con los principios éticos, abarcando las esferas profesional, laboral y personal. Significa una comprensión de las responsabilidades, derechos, obligaciones y capacidades asociadas al trabajo o profesión que uno ha adquirido dentro de la organización (Alles, 2009).

Liderazgo: puede definirse como la capacidad de dirigir a los individuos hacia un objetivo predeterminado, inculcando valores a través de la propia conducta y anteponiendo los propios intereses al progreso colectivo del grupo. Además, inspira e infunde seguridad. Por el contrario, Chiavenato (2007, pp.104-105) ha señalado que se refiere al impacto compartido por dos o más individuos en un contexto determinado con la intención de lograr uno o más objetivos a través de la comunicación (Alles, 2009).

Trabajo en equipo: se define como la capacidad de colaborar activamente en la consecución de un objetivo común, independientemente de que dicho objetivo sea beneficioso para uno mismo. También engloba las habilidades y conocimientos que capacitan a los individuos para adaptarse a una situación y/o contextos determinados y alcanzar un objetivo junto con otros (Alles 2009, p.331).

Comunicación eficaz requiere la capacidad de centrarse, indagar, articular pensamientos de forma imparcial y sin ambigüedades, y destacar los

atributos favorables. Del mismo modo, la capacidad de comprender y atender al otro individuo es una empresa polifacética que abarca diversos componentes (por ejemplo, dinámicas culturales, actitudes). A pesar de las disparidades que existen entre los individuos, hay elementos compartidos que sustentan el proceso de comunicación (Alles, 2009, p.172).

Resolución de problemas: implica la capacidad de idear resoluciones que aborden los retos presentes y futuros, al tiempo que se atienden las demandas, los problemas y los objetivos. Según Alles (2009, p.195).

En cambio, Buxarrais (2020) emplea la terminología siguiente al hablar de la dimensión de las competencias interpersonales:

Adaptabilidad: la que nos permite abrazar las convenciones sociales que existen en nuestro entorno y nos capacita para ajustarnos al medio social y cultural en el que vamos a reubicarnos; esta dimensión se manifiesta desde el momento del nacimiento. Las tecnologías emergentes en diversos ámbitos exigen que las personas que se incorporan a la población activa posean la capacidad de adaptarse a estos cambios y adquieran nuevas competencias, en particular de carácter técnico. Por consiguiente, las personas que se incorporan a la población activa están obligadas a mantenerse al día en este campo.

La adaptabilidad requiere la capacidad de examinar una circunstancia concreta desde distintos puntos de vista. Sin embargo, para ello es necesaria la resiliencia emocional que nos permite aceptar nuestra propia inseguridad y mantener la compostura cuando nos enfrentamos a circunstancias imprevistas. Otra habilidad que favorece la adaptabilidad es la seguridad en uno mismo, sobre todo la confianza en uno mismo, que no necesita replantearse las ideas preconcebidas cuando cambia la realidad.

La sociedad contemporánea se distingue por un entorno en constante evolución; en consecuencia, el entorno general en el que operan las organizaciones es sumamente dinámico, lo que exige su máxima

adaptabilidad como requisito previo fundamental para su supervivencia. Como consecuencia de tales alteraciones, el desarrollo organizativo se inicia cuando factores externos hacen necesaria la aplicación de transformaciones en una o varias divisiones del establecimiento.

Según Garzón (2018), la capacidad de adaptación dinámica se refiere a la capacidad de una entidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno. Se determina a través de la capacidad de modificar, comprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno. En consecuencia, una entidad que posea mayores niveles de capacidad de adaptación dinámica será capaz de formular estrategias metódicas y lógicas, así como de asignar recursos de forma expeditiva y eficiente en respuesta a crisis y problemas. Las organizaciones que cultivan y mejoran su capacidad de adaptación dinámica son las que generan y ponen en práctica ideas novedosas.

Buxarais (2013) sostiene que la seguridad en uno mismo puede ser un elemento fundamental del aprendizaje colaborativo. Además, los individuos se entusiasman más con el proceso de aprendizaje debido a motivaciones intrínsecas, personales, identitarias y trascendentales que fomentan el valor de la autonomía, frente a la perspectiva de asegurarse una oportunidad laboral bien remunerada. La tarea consiste en establecer la pasión como fuente primaria de motivación.

La definición de autoconfianza es simplemente tener fe en uno mismo. Un segundo artículo muy conocido define la autoconfianza como las expectativas personales de rendimiento y la evaluación de las propias capacidades. La Escuela de Negocios Neetwork (2021). Además, ofrece la definición de autoconfianza como la seguridad de una persona en sus propias capacidades, aptitudes y valoraciones.

Además, la seguridad en uno mismo aumenta la satisfacción. En general, los éxitos que motivan a confiar más en las propias capacidades contribuyen a aumentar la felicidad. Una mayor autoeficacia se correlaciona positivamente con una mayor motivación para ejecutar decisiones y alcanzar objetivos. Un tema popular en el informe de

investigación de Reina, Reina y Hudnut (2018) es la confianza. Se considera una baza fundamental para evitar el trabajo aislado, promover la colaboración, mejorar la cooperación, aumentar el compromiso y gestionar el interminable proceso de cambio en este momento más que nunca, y cada vez con mayor frecuencia.

La confianza inspira a las personas a realizar un trabajo productivo, cooperativo y eficiente. Adoptan un objetivo común, asumen riesgos, demuestran pensamiento creativo, se prestan ayuda mutua y se comunican con franqueza y transparencia. En ausencia de confianza, los individuos compiten por posiciones, acumulan información, evitan asumir riesgos y conversan sobre los demás en lugar de con ellos. La confianza se forma y se erosiona en cada equipo. La base de las relaciones interpersonales es el ADN. Cuando se trabaja con un equipo virtual o en periodos de cambios rápidos o expansión, la confianza es un valor especialmente vulnerable.

La autoconfianza está profundamente influida por la correlación entre rendimiento y expectativas. Las personas seguras de sí mismas persiguen sus objetivos con mayor vigor y persistencia. Quienes alcanzan el éxito tienen la firme convicción de que sus esfuerzos darán fruto; estas anticipaciones dictan la magnitud del esfuerzo que se invierte en alcanzar el éxito. Si estamos firmemente convencidos de nuestra capacidad para lograr un resultado favorable, dedicaremos más esfuerzo y tiempo a superar los retos que puedan surgir. El nivel de confianza que los líderes tienen en sus equipos influye en el ambiente y crea expectativas tras los éxitos iniciales (Reina, Reina y Hudnut, 2018).

Estos éxitos levantan el ánimo de los individuos y, puesto que las emociones se transmiten fácilmente, los sentimientos positivos refuerzan la colaboración, reducen la probabilidad de discordia y garantizan una valoración más positiva de los esfuerzos de los demás, sobre todo entre compañeros de trabajo de larga duración. Del mismo modo, las emociones negativas producen exactamente los resultados opuestos. Resulta sencillo justificar la inversión en personas cuando los propios

equipos u organizaciones inversores son vencedores. Estas organizaciones y equipos no sólo atraen a los mejores talentos, sino que también destinan una parte de sus recursos a proporcionar apoyo y fomentar un entorno de trabajo positivo para las personas de alto potencial.

Un aspecto adicional a tener en cuenta es la comunicación eficaz, que se considera esencial para interactuar con los demás, según Buxarrais y Burguet (2013). El interés, el tiempo y la coherencia del código son elementos críticos que deben coexistir proporcionalmente para garantizar que la comunicación sea realmente eficaz y eficiente. González (2019) La comunicación efectiva requiere que el individuo que transmite el mensaje lo haga de manera clara y directa, sin dejar lugar a ambigüedades o malas interpretaciones. A la inversa, espera que el receptor del mensaje interprete la información de manera comprensible para él y proporcione una evaluación del mensaje que indique su comprensión.

La importancia de una comunicación eficaz reside en su capacidad para fomentar un intercambio constructivo de ideas; las organizaciones deberían considerar este proceso como un activo sostenible, es decir, una cualidad intrínseca de la especie humana. Enfatiza que se requieren componentes cruciales para que ocurra una comunicación efectiva: un emisor que es un individuo dedicado que lleva a cabo la responsabilidad de transmitir información clara, precisa y confiable; y un receptor que recibe atentamente, comprende y aplica efectivamente el mensaje (Pérez, 2019).

En los últimos años, la comunicación organizativa ha asumido un papel fundamental en la formulación de estrategias empresariales. Así, la estrategia de la empresa incorpora la participación y el compromiso de todos los individuos que componen la organización, independientemente de su posición jerárquica. No obstante, es fundamental distinguir entre la necesidad de que todos los componentes de la organización participen y los distintos grados de responsabilidad que cada componente posee dentro de la organización (Pérez, 2019).

Las capacidades de resolución de problemas son un atributo adicional de las competencias interpersonales. Como su nombre indica, las capacidades de resolución de problemas son las que ayudan a superar obstáculos. Un individuo dotado de una notable destreza para resolver problemas permanece impertérrito en medio de los retos de la vida. Un individuo que no se deja intimidar descubrirá un medio para progresar en su propia trayectoria, y este principio se extiende también al lugar de trabajo.

Pereda (2016) afirma que la resolución y gestión de conflictos es una preocupación contemporánea en las organizaciones y entornos de trabajo donde los empleados de todos los niveles generan desacuerdos y luchas internas. Prevenir o evitar tales disputas y luchas internas mediante la aplicación de diversas herramientas de gestión que permitan la resolución de diferencias en el mejor interés del grupo en su conjunto, al tiempo que se hace especial hincapié en los casos que pueden escalar.

Para acelerar la resolución de cualquier conflicto, es fundamental determinar el número de partes implicadas que están dispuestas a participar en el proceso. Aunque todas las partes estén implicadas, no todas comparten la misma urgencia por resolver el conflicto. Esto se consigue mediante la prenegociación, que se lleva a cabo con antelación para armonizar los intereses individuales de cada parte. Es importante señalar que las propias partes representan sus intereses y no reflejan necesariamente los de otras personas, ya que estarían influidas por sus propios intereses.

En cuanto a la proactividad, según Covey (2003), la práctica de la proactividad proporciona a los individuos la autonomía para determinar cómo reaccionan ante los estímulos externos. Nos confiere la capacidad de actuar (responsabilidad) en consonancia con nuestras creencias y valores fundamentales. Este atributo es fundamental para diferenciarnos de otros organismos del reino animal. Fundamentalmente, constituye la esencia de la humanidad y nos faculta para afirmar el control sobre nuestros propios destinos.

Analizaremos la palabra “responsabilidad”, que contiene alusiones a los términos “responder” y “habilidad” (capacidad de seleccionar la respuesta). Las personas excepcionalmente proactivas son conscientes de este deber. Se abstienen de atribuir su comportamiento a condiciones, circunstancias o condicionamientos. Su conducta es el resultado de su propia selección deliberada; se basa en valores personales más que en circunstancias o emociones externas. Dada nuestra proactividad inherente, la medida en que nuestras vidas se ven influidas por condicionamientos y circunstancias puede atribuirse a nuestro consentimiento deliberado o a nuestra falta de consentimiento, que otorga a esos factores la capacidad de gobernarnos.

La proactividad en el lugar de trabajo se caracteriza por la asunción consciente por parte de un individuo de la autoridad sobre sus propias acciones. Las personas que poseen una gran capacidad para responder a cualquier situación son muy solicitadas en el lugar de trabajo, ya que muestran un alto grado de proactividad. En el trabajo, la proactividad implica innovación, tomar la iniciativa en lugar de observar pasivamente los acontecimientos, buscar nuevas perspectivas y mantener la determinación. Los profesionales proactivos son personas «flexibles» capaces de modificar sus planteamientos para superar circunstancias nuevas; no se limitan a cumplir directrices o a aplicar repetidamente soluciones idénticas a problemas idénticos (Covey, 2003).

2.1.2 Desempeño laboral

Sin embargo, Palmar et al. (2014) definen el desempeño laboral como el crecimiento y progreso de cada individuo durante su jornada laboral en una organización. Este crecimiento y progreso debe alinearse con las demandas y requisitos de la empresa, asegurando que las funciones desempeñadas se ejecutan de manera eficiente, eficaz y exitosa para cumplir con los objetivos propuestos y, en última instancia, contribuir al éxito de la organización.

Según Chiavenato (2007), existe una correlación entre el rendimiento laboral y el crecimiento del colaborador. Además, afirma que la productividad dentro de una organización se alcanza cuando cada colaborador ha interiorizado actitudes laborales favorables. En consecuencia, es fundamental que todos los colaboradores experimenten un sentido de dedicación e identificación con los ideales de la institución, por lo que define como características del desempeño laboral: el compromiso, la calidad del trabajo, el trabajo en equipo y la productividad.

Por lo tanto, es fundamental realizar evaluaciones del rendimiento. Según Keith y Werther (2008), la importancia del capital humano ha crecido en las organizaciones debido a que una de las principales responsabilidades de los directivos es determinar el valor añadido de cada empleado y garantizar que se cumplan los objetivos corporativos de acuerdo con su contribución a los resultados finales. Debido a estos factores, toda organización debe implantar un sistema formal de evaluación del rendimiento en el que cada supervisor y directivo valore el desarrollo, los logros y los retos encontrados por cada empleado en sus respectivos ámbitos de trabajo.

El proceso de evaluación de la actuación profesional comienza con la opinión del empleado sobre el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados. El empleado también puede hacer observaciones genéricas o, si procede, proponer estrategias para mejorar la productividad. A continuación, este material debe someterse a la aprobación y revisión del supervisor directo de la persona, seguido de los directores de departamento. La evaluación del empleado puede considerarse excepcional, aceptable o, en algunos casos, inadecuada, en función de los comentarios del supervisor y el director. Lo ideal es llevar a cabo la evaluación de los resultados de la evaluación del rendimiento cada dos años. Esta práctica se aplica para dar al empleado la oportunidad de rectificar cualquier posible desviación y garantizar que nadie se vea sorprendido al concluir el proceso (Werther & Keith, 2008).

Entre las características de la evaluación del desempeño, señaladas por Alfaro (2012), se encuentran la objetividad, la validez y la confiabilidad, las cuales serán analizadas con mayor profundidad en el siguiente apartado:

- **Objetividad:** Esta premisa sugiere que debe perseguirse la máxima objetividad a la hora de establecer criterios de rendimiento; es decir, deben estar desprovistos de cualquier sesgo personal, predisposición, interés o preferencia del individuo que los establece.
- **Validez:** el objetivo es describir la eficacia o ineficacia de la persona evaluada con la mayor exactitud posible. Aunque esta cuestión está estrechamente relacionada con la anterior, todavía es posible tener medidas objetivas que carezcan de validez.
- **Confiabilidad:** Esta estipulación dicta que es necesaria la coherencia en las medidas de eficiencia, lo que significa que deben producir resultados equivalentes cada vez que se lleven a cabo, siempre que las condiciones y el personal permanezcan invariables.

En cuanto a Aurora (2017), destaca que la evaluación del desempeño laboral tiene una importancia significativa en la gestión de recursos humanos, ya que facilita la mejora del rendimiento y la obtención de resultados superiores. Además, es necesario realizar una evaluación exhaustiva del rendimiento para determinar y clasificar las características de cada empleado. Para llevar a cabo una evaluación exhaustiva y eficaz de los empleados, es imprescindible tener en cuenta los cuatro ámbitos de rendimiento siguientes:

- **Su eficiencia y calidad laboral lo son:** La productividad es la cantidad de trabajo realizado por un empleado en el transcurso de un día laborable. Es fundamental mantener una mano de obra productiva y fomentar esa productividad mediante la provisión de procesos e instrumentos de trabajo eficientes. Sin duda, la cantidad de trabajo realizado por una empresa nunca debe verse comprometida a cambio de su calidad. Nunca hay que olvidar que la evaluación de la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva. La evaluación de la calidad del trabajo depende en gran medida

de la industria en la que operamos y de las responsabilidades particulares designadas a cada empleado.

- Su eficiencia: se consigue cuando se maximiza la productividad al tiempo que se reducen al mínimo los gastos y el esfuerzo. Se considera que un empleado es eficiente cuando completa las tareas con el mayor rendimiento posible y en el menor tiempo posible. Para lograrlo, es fundamental dotar a los empleados de los procesos e instrumentos de gestión de proyectos adecuados.

- La formación adquirida: es sabido que la formación adquirida es crucial no sólo para el desarrollo profesional de los empleados, sino también para la organización en su conjunto. Un empleado formado es aquel que está dispuesto a contribuir al éxito de la organización en la consecución de todos sus objetivos. Invertir en la formación de los empleados es invertir en la organización. Las posibilidades de organizar desayunos profesionales, conferencias, seminarios, charlas y otros encuentros para promover la formación de los empleados son enormes. Determinar qué áreas de formación requieren mejoras dentro de la organización y qué personal es más susceptible de recibir dicha formación es crucial.

- Los objetivos conseguidos: Es fundamental que los empleados comprendan sus objetivos y lo que se espera de ellos para realizar un trabajo de calidad. Establecer un consenso con los empleados sobre objetivos que sean prácticos y alcanzables en un plazo determinado es de suma importancia. Además, es imperativo tener en cuenta que la provisión de formación completa, herramientas y recursos esenciales para que los empleados cumplan estos objetivos corresponde a la organización.

Tras el análisis de las distintas definiciones de la variable rendimiento en el trabajo, se tienen en cuenta las dimensiones subsiguientes y se modifican de acuerdo con el objetivo de la investigación, como afirma Chiavenato (2007, p.203): Según Chiavenato (2007, pg.203), existe una correlación entre el crecimiento del colaborador y el desempeño laboral. Además, afirma que la productividad dentro de una organización se alcanza cuando los individuos están imbuidos de actitudes laborales

favorables. En consecuencia, es fundamental que cada colaborador se sienta dedicado y alineado con los ideales de la institución; él define estos como los atributos del desempeño laboral: dedicación, trabajo en equipo, productividad y calidad del trabajo.

Robbins (2004) define el compromiso como la condición en la que un empleado se identifica con los objetivos de una organización y desea seguir formando parte de ella. Por lo tanto, un fuerte sentido de implicación en el trabajo implica una identificación con la tarea que se realiza, mientras que un fuerte compromiso organizativo implica una identificación con el empleador. De forma similar al compromiso laboral, la investigación indica que el compromiso organizativo está negativamente correlacionado con el absentismo y la rotación. Dado que el compromiso con la organización es una respuesta más general y duradera a la corporación en su conjunto, es probable que sea un predictor más preciso que la satisfacción laboral. Aunque un empleado pueda experimentar una insatisfacción transitoria con sus tareas específicas, no debe interiorizar este descontento y mantener una percepción positiva de la organización en su conjunto.

Las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización para la que trabajan vienen definidas por el compromiso organizativo y la alineación del factor humano. Estos factores establecen las causas y, en consecuencia, las consecuencias del trabajo de cada empleado en el contexto de la gestión estratégica. Es esencial establecer un marco centrado en la consecución de los objetivos y metas de la institución, así como en sus propias ventajas (Soberanes y Fuente, 2009).

El concepto de “calidad en el trabajo” se refiere a la calidad de vida en el trabajo (CVT), que cuantifica en qué medida se satisfacen las necesidades personales de los empleados a través de su compromiso con la organización. Una constelación de elementos conforman la calidad de vida en el trabajo, entre ellos la satisfacción laboral, el reconocimiento de los logros, el salario, las prestaciones, las relaciones interpersonales dentro de la organización y el grupo, el entorno laboral psicológico y físico, la autonomía en la toma de decisiones, las oportunidades de participación

y aspectos similares. La CVT tiene en cuenta todos los elementos extrínsecos y contextuales, además de los componentes intrínsecos y contextuales del puesto. Entre las actitudes y comportamientos personales importantes que repercuten en la productividad se encuentran la creatividad y la voluntad de innovar, así como la motivación laboral, la adaptabilidad y la flexibilidad en respuesta a los cambios en el entorno de trabajo (Chiavenato, 2011, p.289).

Al implicar a todos los miembros en la actividad empresarial, la colaboración sirve como mecanismo principal para aplicar esta política, tanto en los niveles más altos como en los más bajos. En lugar de un marco organizativo jerárquico tradicional, la empresa implanta una amplia red de equipos interdependientes. Según Chiavenato (2011). El presidente preside un equipo de desarrollo de la calidad en toda la empresa como jefe de esta red de equipos. Según Wayne y Robert (2010), la colaboración implica instruir a los empleados sobre cómo funcionar en grupos que con frecuencia poseen poder de decisión. Este tipo de formación es crucial porque, a pesar de que las organizaciones utilizan cada vez más equipos y de que nuestra cultura ha estado históricamente impulsada por los logros individuales, esto ya no es así.

Tal y como lo definen Acosta, Salanova y Llorens (2011), el trabajo en equipo es un estado mental optimista en el lugar de trabajo que se distingue por el entusiasmo, el compromiso y la inmersión dentro de los grupos de trabajo. Surge de la colaboración y el entendimiento mutuo entre los miembros del equipo de trabajo. El trabajo en equipo está formado por miembros que son interdependientes en cierta medida, poseen capacidades complementarias que se potencian y unen, y colaboran para alcanzar las metas y objetivos de la organización mediante la responsabilidad compartida. El término trabajo en equipo se refiere a un grupo cohesionado de un número limitado de individuos, cada uno de los cuales posee aptitudes y capacidades complementarias, que se comprometen a alcanzar un objetivo común mediante expectativas y obligaciones compartidas.

La productividad sirve de eslabón en la secuencia de resultados que culminan en la consecución de los beneficios antes mencionados: respaldo del liderazgo, ganancias económicas, aclamación pública, etc. El modelo situacional de expectativas, que pretende aumentar el grado de valoración positiva de la productividad y la calidad del trabajo, lo sitúa todo en su contexto. Se trata de aumentar la instrumentalidad de la excelencia en el contexto de la conducta laboral. Se trata no solo de inculcar la idea de que un rendimiento excepcional aporta ventajas a la organización, sino también, y sobre todo, a las personas que participan en ella (Chiavenato, 2011, p. 220).

Si el objetivo principal del trabajador es ganar una remuneración sustancial y el acuerdo laboral es de pago por producción, el empleado estará muy motivado para aumentar la producción. Sin embargo, si la búsqueda de la aceptación social dentro de tu grupo tiene prioridad sobre tu ética laboral, tu productividad no alcanzará el nivel que consideras 100 como punto de referencia informal para la producción. Producir más trabajo podría provocar el rechazo de los compañeros.

La productividad se percibe como un eslabón de una secuencia que, en última instancia, culmina en unas consecuencias específicas previstas, como la remuneración monetaria, la promoción profesional, el respaldo de los superiores, la aclamación pública, etcétera. Consiste en aumentar el valor positivo de la calidad y la productividad del trabajo. Dicho de otro modo, se refiere a aumentar el nivel de eficacia de la conducta ejemplar en el lugar de trabajo. Se trata de hacer hincapié a los individuos en que un rendimiento excepcional reporta ventajas no sólo para uno mismo, sino también para la organización. Para ello es necesario integrar los resultados de la evaluación del rendimiento con incentivos a corto plazo, como la retribución flexible o el sistema de incentivos. Un marco organizativo que ofrece adaptabilidad sin imponer gastos suplementarios a la empresa, al tiempo que implica a los empleados en la consecución de objetivos predeterminados y en los resultados que se obtienen (Chiavenato, 2009, p. 264).

Según Alles (2002), la productividad puede definirse como la capacidad de establecer y alcanzar eficazmente objetivos de rendimiento que superan la norma. Sin esperar a que sus superiores establezcan un objetivo, él mismo lo alcanza con prontitud y supera sistemáticamente las expectativas depositadas en él.

2.2. Antecedentes

Internacionales

Ibrahim, Boerhannoeddin & Kayode (como se citó en Chaca y Contreras 2021) en su trabajo de investigación, “El efecto de las habilidades blandas y la metodologíade formación en el desempeño de los empleadosEl objetivo de la investigación fue examinar el impacto de la adquisición de competencias interpersonales y el enfoque de formación utilizado en el rendimiento laboral de los trabajadores. La metodología de investigación empleada en este estudio fue de naturaleza cuantitativa. Se encuestó mediante cuestionarios a agentes y ejecutivos seleccionados de empresas privadas de Malasia. La encuesta incluyó como grupo destinatario a un total de 810 trabajadores de nueve organizaciones diferentes. Se eligió un total de 260 becarios como tamaño de la muestra de la población. La selección se hizo con un nivel de confianza del 95% y un riesgo de error de muestreo del 0,05. Los resultados sugieren que tanto el desarrollo de las competencias interpersonales como los métodos utilizados para la formación son fuertes determinantes del éxito de los empleados. El estudio también puso de relieve que el desarrollo de habilidades blandas conduce a un aumento del rendimiento laboral de los trabajadores. El estudio demuestra un notable aumento del 14,5 por ciento en el rendimiento laboral de los empleados de las organizaciones elegidas como resultado de la adquisición de habilidades blandas por parte de los trabajadores. Además, hay un aumento significativo del 27,9 por ciento en el rendimiento de los empleados atribuido a la aplicación de la técnica de formación espacio-temporal. La investigación sobre el impacto de la adquisición de competencias interpersonales y los métodos de formación utilizados en el rendimiento de los empleados es crucial para la sostenibilidad de las organizaciones.

Rahman, Binti & Haque (como se citó en Chaca y Contreras 2021) en su trabajo de investigación el propósito de su estudio fue explorar la contribución de las habilidades practicadas por el gerente para el desempeño laboral de los empleados específicamente en Ready sector de confección de prendas de vestir (RMG) sector en Bangladesh. Cuatro de los atributos asociados a las habilidades interpersonales se observaron con frecuencia en RMG, según el análisis temático: pensamiento crítico, liderazgo, colaboración y comunicación. Este estudio demuestra que la aplicación de las competencias interpersonales por parte de los directivos se correlaciona positivamente con el rendimiento laboral de sus empleados. Esta investigación aporta tres contribuciones notables. Esta investigación es un examen poco frecuente de la práctica de las competencias interpersonales en la empresa basada en la producción dentro de una cultura no occidental.

Además, el estudio permite realizar futuras investigaciones comparativas sobre el sector servicios y análisis transculturales. Los resultados de esta investigación han abierto nuevas perspectivas para investigar otros sectores orientados a la producción presentes en Bangladesh y en el mundo. Además, los expertos en RRHH del sector industrial de Bangladesh darán ahora prioridad a la aplicación de las competencias interpersonales. Esta investigación utilizó una técnica de muestreo intencionado, centrándose en directivos y empleados individuales como unidades de análisis. La principal conclusión de esta investigación es que el éxito laboral de los trabajadores depende a menudo del comportamiento y las acciones de sus superiores.

La importancia de utilizar las competencias interpersonales percibidas tanto por los empleados como por los administradores queda demostrada por los resultados del estudio. Aunque el sector de las RMG reconoce el valor de numerosas competencias interpersonales, el liderazgo, la comunicación, la colaboración y el pensamiento crítico se encuentran entre las más frecuentes y prácticas. Sobre la base de las perspectivas de los participantes y de los trabajos académicos pertinentes, es indiscutible

que la aplicación de la formación en competencias interpersonales se correlaciona positivamente con el rendimiento laboral de los empleados. Además, revelan el efecto que la práctica de las habilidades interpersonales tiene en el rendimiento laboral posterior.

Nacionales

Rodríguez (2020) según su investigación “Habilidades blandas y el desempeño docente en la escuela de posgrado de la universidad Norbert Wiener”. Se utilizó un enfoque cuantitativo, un método descriptivo correlacional, un diseño transversal no experimental y un nivel relacional. Los resultados indican una correlación directa y estadísticamente significativa ($d=0,601$) entre las habilidades interpersonales y el rendimiento docente. En consecuencia, puede deducirse que los educadores que poseen habilidades blandas muestran un rendimiento laboral superior.

Se observó una correlación entre el rendimiento docente y las cinco competencias interpersonales evaluadas. Sin embargo, la responsabilidad ($d=0,547$), la adaptabilidad ($d=0,651$) y la gestión eficaz de la información ($d=0,552$) mostraron la relación significativa más fuerte con el rendimiento docente. Las habilidades de comunicación ($d=0,374$) y el desarrollo de los demás ($d=0,487$) mostraron una correlación positiva moderada con el rendimiento docente. Por lo tanto, a partir de la sólida correlación entre las aptitudes interpersonales y el éxito laboral, se puede concluir que las aptitudes interpersonales representan un mínimo del 70% de los logros profesionales. Por consiguiente, es fundamental reestructurar el procedimiento de selección de profesores y los programas de formación inicial para incorporar las aptitudes interpersonales como criterio de contratación de profesores, lo que garantiza una mejora del rendimiento.

Deza (2020) presentó la tesis titulada Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020, determinar el efecto de la motivación en el rendimiento laboral fue el objetivo de este estudio. El estudio emplea una metodología cuantitativa debido a su diseño sistemático y empírico. La población investigada estuvo formada por 175 empleados que trabajan en las Comisiones del Congreso de la República del Perú, situadas en la ciudad de Lima. Cada etapa va acompañada de su propio conjunto de directrices y procedimientos. El proceso de recolección de datos para la presente investigación constó de dos cuestionarios, cada uno compuesto por 16 preguntas y que evalúan las variables Coaching y Desempeño Laboral, respectivamente. Sus resultados demostraron que la variable tutoría influye en la variabilidad de la variable rendimiento laboral en un 16,1%. Basándose en la información muestral obtenida, concluye que el valor p de 0,000 es inferior a 0,05, lo que se ve corroborado por un valor de Wald de 24,144. En consecuencia, es posible rechazar la hipótesis nula, la cual postula que el coaching no tiene efecto en el desempeño laboral de los empleados del Congreso de la República del Perú, Lima 2020.

Vallejos (2019) ejecutó una investigación en la Ciudad de Chiclayo, cuya finalidad fue establecer la influencia de las habilidades blandas del personal en su desempeño. La muestra estaba formada por 39 individuos. La investigación empleó un diseño cuantitativo, transversal y no experimental; el instrumento utilizado fue un formulario de 80 ítems sobre habilidades blandas. Sobre la base de los resultados, se determinó que todas las varianzas derivadas de las dimensiones del instrumento superaban el 0,05. Tras la ejecución de un análisis factorial confirmatorio, se determinó que las cargas factoriales de cada ítem superaban 0,7. Esto indica que el ajuste de la variable era suficiente. Esto indica que el ajuste de la variable fue suficiente. Se determinaron valores alfa de Cronbach para las siguientes dimensiones: autorregulación (0,864), concienciación (0,701), empatía (0,869), habilidades sociales (0,874) y motivación (0,873). Como resultado, las propiedades psicométricas de este instrumento son satisfactorias dentro de los rangos predeterminados. Del

mismo modo, se determina que el impacto en el rendimiento laboral se limita al ámbito de las habilidades sociales.

Karina & Lechuga Rodriguez (como se citó en Chaca y Contreras 2021), el estudio tuvo como propósito mostrar evidencia de los factores y los niveles de desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque descriptivo, un diseño de campo no experimental, transversal, y una metodología positivista. Para un total de 84 sujetos, se elaboró un instrumento de 26 ítems con una versión en escala tipo Likert y se administró a una muestra de 79 profesores y cinco administradores escolares. Los resultados revelaron que un 40% significativo de los encuestados afirma que el personal recibe formación continua para su trabajo y tiene un alto nivel de competencias. Por el contrario, el 60% de los encuestados afirma que los equipos de trabajo participan a menudo en actividades de formación. Mientras que los responsables de la enseñanza demuestran un nivel de rendimiento frecuente y excelente, no puede decirse lo mismo de los instructores, ya que sus elementos de rendimiento son menos frecuentes y sobresalientes.

También se destacó la deficiencia en el rendimiento laboral como un problema causado por la ausencia de comunicación interna, que provoca descontento entre el personal y puede atribuirse a un sistema de retroalimentación ineficaz. Como resultado, se puede deducir que es necesaria una mayor motivación para aumentar la frecuencia de los factores de rendimiento del profesorado y alcanzar niveles más altos de rendimiento del profesorado, sirviendo la comunicación organizativa como mecanismo que establece un clima organizativo ideal.

Caceres, Pedro & Ramos (2018), presento la tesis titulada “Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú” se realizó un estudio transversal, no experimental,

correlacional-exploratorio, de carácter cuantitativo, utilizando una muestra efectiva de 75 colaboradores de las dos empresas prestadoras de servicios. Con base en las principales conclusiones, es factible afirmar que los valores de la escala para la dimensión desempeño laboral son confiables de acuerdo con el alfa de Cronbach y válidos, siempre y cuando las cargas factoriales cumplan con el criterio de 0.7 y den cuenta de más del 50% de la varianza explicada.

Las pruebas empíricas relativas a la relación entre el aprendizaje formal e informal, la inteligencia emocional y el rendimiento laboral. Además de la evaluación de la validez convergente y discriminante y los resultados de las hipótesis examinadas: (H1) La inteligencia emocional tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral del empleado; (H2) Tanto el aprendizaje formal como el informal tienen un impacto positivo en el rendimiento laboral del empleado. Los resultados sugieren que existe una combinación de apoyo y oposición a la hipótesis 1. La hipótesis 1 cuenta con el apoyo de AF (aprendizaje formal), AI (aprendizaje informal), IE (inteligencia emocional) y DL (rendimiento laboral).

Soto, (2024) investigo con el propósito de analizar la conexión entre la proactividad y el desempeño laboral en empleados de la unidad de seguros de un hospital en Lima en 2023. La investigación aplicada se llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa y un diseño correlacional y observacional. Como método de obtención de datos, se administró una encuesta a los 61 empleados que componían la muestra. El instrumento de investigación constaba de dos cuestionarios, de los cuales uno contenía once ítems y el otro dieciséis. El análisis estadístico mediante la prueba Rho Spearman indicó una correlación significativa ($\rho=0,426$; $p=0,001$) entre el rendimiento laboral y la proactividad. En conclusión, se observa una correlación moderada y directa entre la proactividad de los empleados y el desempeño laboral en la unidad de seguros de un hospital ubicado en Lima en el año 2023.

Locales

La búsqueda bibliográfica no arrojó antecedentes que corroboren la investigación respecto a las dos variables examinadas a nivel local; por lo tanto, se justifica una mayor investigación en este contexto particular.

2.3. Definición de términos básicos

Habilidades blandas. Las habilidades blandas engloban una serie de cualidades que permiten a un individuo aplicar eficazmente valores que promueven el crecimiento personal en diversos ámbitos. Entre ellas se incluyen la capacidad de actuar con diligencia a pesar de las limitaciones de tiempo, la habilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes y permanecer flexible, la aptitud para reconocer y aprender de la crítica constructiva, la seguridad en uno mismo y la fiabilidad, la comunicación competente, la capacidad de resolución de problemas, el pensamiento crítico y analítico, la gestión eficaz del tiempo, el trabajo en equipo colaborativo y el compromiso proactivo (Goleman, 1996).

Proactividad. Adoptar un comportamiento proactivo otorga a las personas autonomía para determinar cómo reaccionan ante los estímulos del entorno. Nos confiere la capacidad de actuar (con responsabilidad) en consonancia con nuestras creencias y valores fundamentales (Covey, 2003).

Desempeño laboral. El énfasis principal del sistema reside ahora en la conducta del empleado, que se centra en la consecución efectiva de los objetivos establecidos. Aquí se encuentra la esencia fundamental del sistema. El desempeño se refiere al planteamiento o plan de un individuo para alcanzar determinados objetivos. De hecho, afirma que un desempeño laboral ejemplar es el activo más importante y significativo de una empresa (Chiavenato, 2007).

Comunicación efectiva. es esencial para entablar interacciones significativas con los demás. Los principales factores que contribuyen al éxito y la eficacia de la comunicación son el interés, el tiempo y la

coherencia en los códigos. Estas características se observan en medidas comparables para garantizar unos resultados de comunicación óptimos. Pérez (2019) una comunicación eficaz requiere que el emisor transmita el mensaje de forma clara y directa, sin dejar lugar a confusiones o malentendidos. También requiere que el receptor procese la información de forma que pueda comprenderla y le proporcione información para confirmar que la ha entendido (Buxarraís & Burguet, 2013).

Adaptabilidad. la capacidad de adaptarnos y ajustarnos al entorno social y cultural que encontramos es inherente a nosotros desde que nacemos. Este aspecto nos permite adoptar las normas sociales y las tradiciones de nuestro entorno (Buxarraís & Burguet, 2013).

III. MATERIALES Y METODOS

3.1 Tipo de estudio y diseño de contrastación de hipótesis

Este estudio es un ejemplo de investigación aplicada que utiliza una técnica cuantitativa. Incluye la recogida de datos mediante la escala de Likert y el análisis de variables mediante la correlación rho de Spearman. Además, la hipótesis se comprueba mediante valores p.

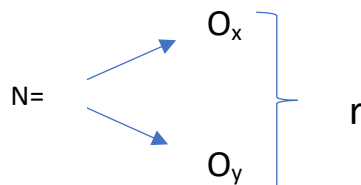
El estudio utilizó un diseño de investigación descriptivo-correlacional. La investigación es descriptiva, ya que proporciona una explicación de las características de las variables investigadas. Además, es correlacional, ya que pretende determinar el vínculo existente entre dichas variables.

Los estudios descriptivos correlacionales son: Son expresiones que describen circunstancias futuras en las que se establecen relaciones entre variables, concretamente la relación entre una variable independiente y otra variable denominada variable dependiente.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación utilizada fue no experimental y transversal debido a la ausencia de manipulación de las variables de estudio y a la recogida de datos en un único momento. Behar (2008) define los diseños no experimentales y transversales como métodos de investigación que recogen información del objeto de investigación (población o muestra) una sola vez, en un momento determinado.

El diseño de contrastación de hipótesis será el siguiente:



Dónde:

n= muestra

O_x = Observación habilidades blandas

O_y = Desempeño laboral

r = Relación entre variables

3.2 Población, muestra y muestreo

Población

Quezada (2010) define como “Mayor conjunto de elementos, con posibilidad de caracterizar muestras en base a experimentos científicos”. La población del estudio estuvo comprendida por 48 directivos en las diferentes escalas (ver anexo 9).

Población laboral de directivos del Gobierno Regional, 2023.

Funcionarios	Estado	Cantidad
Directivos	Operativo	48

Fuentes: Oficina de Recursos Humanos, 2023 (ver anexo 9)

Muestra:

Se trata de una muestra que representa con exactitud a un grupo más reducido de individuos dentro de una población más amplia. Presume que las conclusiones obtenidas a partir de la muestra son aplicables a toda la población.

La muestra de la investigación incluyó a 48 directivos y se clasificó como muestra censal, elegida específicamente para incluir a todas las partes de la población (Ríos, 2017).

Muestreo

Se refiere al proceso de selección de las unidades o partes que compondrán la muestra.

Se distribuyeron dos encuestas relativas a las variables de la investigación a toda la población de 48 directivos de la administración regional en sus lugares de trabajo a la hora del almuerzo.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

Métodos

Santos, Geraldo & Tito (2022), afirman que tanto la investigación cuantitativa como la cualitativa utilizan procedimientos establecidos, sin embargo estos abordajes no son absolutos ni excluyentes. A continuación se presentan las metodologías más utilizadas en las investigaciones impulsadas por hipótesis cuantitativas.

Los métodos que se emplearán en el estudio de la investigación serán:

Deductivo

Consiste en evaluar la validez de una hipótesis basándose en la exactitud de las observaciones. De la hipótesis se derivan ciertas afirmaciones que pertenecen a objetos y atributos observables, lo que nos permite juzgar directamente su veracidad o falsedad (Behar, 2008).

Se utilizó en el periodo de elaboración del marco teórico para delimitar las variables.

Inductivo

Denota una metodología razonable y metódica para obtener conclusiones fiables basadas en hechos o acontecimientos concretos y comprobados (Santos, Geraldo & Tito, 2022).

Se utilizaron desde el momento en que se administró la encuesta hasta que se extrajeron las conclusiones.

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 & Tito, 2022).

Se utilizará inmediatamente después de evaluar las preguntas mediante la escala de Likert.

Técnicas

La técnica se refiere al proceso de recogida de datos, incluidos los métodos y herramientas seleccionados por los investigadores (Ríos, 2017).

Se emplearon las siguientes técnicas:

Encuesta:

Nos permite establecer comparaciones entre distintas categorías; Utilizar muestras representativas para mejorar el proceso de generalización. Seleccionar muestras de tamaño adecuado para rectificar o minimizar los errores (Paragua et al., 2022).

Instrumento:

Permitió la recopilación de datos a través de las preguntas relacionadas con las variables de investigación realizadas dentro del gobierno regional. En este caso, se aplicaron 2 cuestionarios de 17 Y 15 preguntas respectivas para la variable habilidades blandas que evaluó 5 dimensiones: adaptabilidad, autoconfianza, comunicación efectiva, habilidades de resolución de problemas y proactividad, medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5) (anexo 04). Para medir la variable desempeño laboral, se utilizó el cuestionario de autoevaluación de desempeño. El instrumento se conforma por 16 preguntas, las cuales evaluaron cuatro dimensiones de desempeño: compromiso, calidad en el trabajo, trabajo en equipo y productividad, medidas por la escala de Likert, del tipo acuerdo: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), indeciso (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5) (anexo 05) serán valoradas por medio de la escala de Likert,

aplicándose a la muestra censal de 48 directivos en las oficinas pertinentes.

Análisis de confiabilidad y validez

Los instrumentos fueron extrapolados de la investigación de (Chacra & Contreras 2021) cuya validación fue realizada por 4 jueces expertos.

Confiabilidad de los instrumentos.

Se realizó una prueba piloto para evaluar la idoneidad del instrumento para medir ambas variables de la investigación. Para lograr este objetivo, se realizó una prueba preliminar del cuestionario con un grupo de 30 personas que tenían las mismas características que la muestra. Un instrumento fiable es aquel que produce de forma coherente mediciones que no fluctúan sustancialmente a lo largo del tiempo o cuando se utiliza en varios individuos con el mismo nivel de conocimientos. La fiabilidad se refiere al grado de confianza que puede depositarse en una prueba o instrumento cuando se utiliza en circunstancias constantes o comparables.

Donde:

K: El número de items.

$\sum s_t^2$: Sumatoria de la varianza de los items

s_t^2 : La varianza de la suma de los items

α : Coeficiente alfa de Cronbach

Escala de interpretación de confiabilidad habilidades blandas y desempeño laboral.

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy Confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad Perfecta

Fuente: elaboración propia.

Hernández et al., (2018). La fiabilidad se refiere al grado en que los instrumentos utilizados en una muestra proporcionan resultados coherentes. Por consiguiente, se utilizó el alfa de Cronbach para confirmar la fiabilidad de los instrumentos. (Anexo N°04 y 05).

3.4 Plan de procesamiento y análisis de datos

Procesamiento de datos

La información se presenta en tablas de acuerdo con la naturaleza de la variable. Se utilizó estadígrafos de tendencia central y dispersión, que fueron generados a través del uso del Programa Estadístico SPSS Versión 26 IBM (2019). El propósito de este análisis estadístico fue determinar la correlación entre las dos variables. Durante la última fase del estudio, se utilizó la estadística inferencial para hacer deducciones lógicas y sacar conclusiones basadas en los datos adquiridos. Esto nos permitió confirmar la hipótesis y proporcionar evidencia de los hallazgos (Hernández et al., 2018).

Análisis de datos

Con los resultados encontrados, se analizaron en función a los objetivos de la investigación, obteniendo una nueva información, la misma que, se discutió con las bases teóricas y los antecedentes, permitiendo darle solución al problema, contrastar la hipótesis y lograr el objetivo general, determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023. Teniendo en cuenta el tamaño muestral se utilizó la prueba de normalidad de Kruskal – Wallis, para poder determinar el uso de pruebas paramétricas o no paramétricas, para medir la relación entre las dos variables se usó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

4.1.1 Prueba de normalidad

Obtenidos los resultados de la encuesta se procedió a realizar la prueba de normalidad a las dos variables en estudio, para establecer que estadístico se debe aplicar a la prueba de hipótesis.

Las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

H0: los datos analizados siguen una distribución normal.

H1: los datos analizados no siguen una distribución normal.

Por tener la investigación un tamaño muestral menor a cincuenta personas correspondió aplicar la prueba de Shapiro -Wilk, donde se obtuvo para la variable habilidades blandas un valor de significancia de $p=0.377$, el cual resulta mayor a 0.05. Con respecto a la variable Desempeño laboral se determinó un valor de $p=0.920$, el mismo que representa un valor mayor a 0.05.

La prueba de normalidad establece la siguiente regla:

Si $p > 0.05$ aceptamos la hipótesis nula.

Si $p < 0.05$ rechazamos la hipótesis nula de manera significativa.

Teniendo en consideración la regla anterior y los valores de significancia que se muestran en la tabla 02 para la prueba de Shapiro – Wilk, que son mayores a 0.05 corresponde aceptar la hipótesis nula teniendo que aplicar una prueba paramétrica, para esta investigación debido a que tenemos dos cuestionarios que se aplicaron a la misma población de estudio corresponde aplicar la prueba de hipótesis del estadístico de Pearson, ya que los dos cuestionarios de investigación se aplican a la misma población

Tabla N°01*Pruebas de normalidad*

Variables	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	g. l	Sig.	Estadístico	g. l	Sig.
Habilidades Blandas	,115	48	,145	,975	48	,377
Desempeño laboral	,085	48	,200*	,989	48	,920

Prueba de Hipótesis - objetivo general: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional, Tumbes-2023.

4.1.2 Resultados descriptivos

Tabla N°02

Comportamiento de las variables: habilidades blandas y el desempeño laboral

		Desempeño Laboral (Agrupada)			Total	
		BAJO 1; 2	MEDIO 3;4	ALTO 5		
Habilidades Blandas (Agrupada)	BAJO	Recuento	5	15	1	21
	1;2	% del total	10,4%	31,3%	2,1%	43,8%
	MEDIO	Recuento	0	10	8	18
	3,4	% del total	0,0%	20,8%	16,7%	37,5%
	ALTO	Recuento	1	2	6	9
	5	% del total	2,1%	4,2%	12,5%	18,8%
Total		Recuento	6	27	15	48
		% del total	12,5%	56,3%	31,3%	100,0%

Siguiendo con el desarrollo de la investigación pasamos a comentar la **tabla N° 02**, donde se aprecia que: para la variable habilidades blandas el 43.8% de los encuestados manifestaron que a la misma le corresponde un nivel bajo en el gobierno regional de Tumbes, luego le sigue el 37.5% de encuestados que manifestaron que el nivel de esta variable en la institución antes mencionada es de término medio, por último, tenemos a un 18.8% de encuestados que manifestaron que su nivel era alto.

Para la variable desempeño laboral se aprecia lo siguiente: para un poco más de la mitad (56.3%) calificaron esta variable con un nivel medio, seguida de 31.3% que la calificaron como alta, finalmente se ubica el 12.5% del total de encuestados que manifestaron que la variable antes mencionada tiene un nivel bajo.

4.1.3 Resultados de correlación

Objetivo general: Analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional, Tumbes-2023.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional, Tumbes-2023.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional, Tumbes-2023.

Tabla N°03

Coeficiente de correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-09 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Tabla N°04

Relación entre habilidades blandas y desempeño laboral

		Habilidades blandas	Desempeño laboral
Habilidades blandas	Correlación de Pearson	1	,446
	Sig. (bilateral)		,001
	N	48	48
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	446	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	48	48

A los datos obtenidos para las dos variables de estudio, al aplicar la prueba estadística de Pearson, en la **tabla N°04** se aprecia que la significancia bilateral SIG, tiene un valor de 0.001, que es menor a 0.05, lo que nos indica que hay relación entre las habilidades blandas y el

desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes - 2023, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, aceptando la alterna como resultado del análisis a través de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

De acuerdo con la prueba de hipótesis se tiene un valor estadístico de 0,446 que indica que hay relación entre las variables de investigación y de conformidad con la **tabla N°03** de interpretación del coeficiente de Pearson, este valor se ubica en el nivel de correlación positiva moderada.

Objetivo específico 1: Determinar la relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H0: No existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H1: Existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis - objetivo específico 1: Existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Tabla N°05.

Relación entre habilidades de adaptabilidad y desempeño laboral

		Desempeño laboral	Habilidades de Adaptabilidad
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,610**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	48	48
habilidades de adaptabilidad	Correlación de Pearson	,610**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	48	48

Existe relación entre la dimensión habilidades de adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, 2023. De conformidad con la **tabla N°05** donde se aprecia un valor de $p=0.000$, que al ser menor a 0.05 nos indica que se debe rechazar la hipótesis nula, aceptando la alterna, es decir si existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023, esto de conformidad con el análisis de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson, siendo estadísticamente significativo.

De conformidad con la prueba de hipótesis se tiene un valor estadístico de 0,61 que indica que hay relación entre la dimensión, habilidades de adaptabilidad y desempeño laboral, de conformidad con la **tabla N°03** de interpretación del coeficiente de Pearson, este valor se ubica en el nivel de correlación positiva moderada.

Objetivo específico 02: Determinar la relación entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H0: No existe relación significativa entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H1: Existe relación significativa entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis objetivo específico 2: Existe relación significativa entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Tabla N°06

Relación entre la autoconfianza y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Habilidades de Autoconfianza
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,001
	Sig. (bilateral)		,992
	N	48	48
Habilidades de Autoconfianza	Correlación de Pearson	,001	1
	Sig. (bilateral)	,992	
	N	48	48

La relación entre autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, es débil ya que establece un valor de $p=0.992$ el cual es mayor a 0.05 , De conformidad con la **tabla N°06** esto indica que se acepta la hipótesis nula, rechazando la alterna como producto del análisis hecho a través de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H0: No existe relación significativa entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H1: Existe relación significativa entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Prueba de hipótesis objetivo específico 3: Existe relación significativa entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Tabla N°07:

Relación entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Habilidades de Comunicación efectiva
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,210
	Sig. (bilateral)		,151
	N	48	48
Habilidades de Comunicación efectiva	Correlación de Pearson	,210	1
	Sig. (bilateral)	,151	
	N	48	48

Las habilidades de Comunicación efectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, no muestran una relación significativa al encontrarse un valor de $p=0.151$ concordante con la **tabla N° 07** esto indica que se acepta la hipótesis nula, rechazando la alterna a través de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

Objetivo específico 4: Determinar la relación entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H0: No existe relación significativa entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H1: Existe relación significativa entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Tabla N°08:*Relación significativa entre la resolución de problemas y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral	Habilidades de resolución de problemas
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,305
	Sig. (bilateral)		,035
	N	48	48
Habilidades de Resolución de problemas	Correlación de Pearson	,305	1
	Sig. (bilateral)	,035	
	N	48	48

Existe relación entre la dimensión habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, 2023. De conformidad con la **tabla N°08** donde se aprecia un valor de $p=0.035$, que al ser menor a 0.05 nos indica que se debe rechazar la hipótesis nula, aceptando la alterna, es decir si existe relación significativa entre resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023, esto de conformidad con el análisis hecho a través de la prueba del coeficiente de correlación de Pearson, siendo estadísticamente significativo.

De acuerdo con la prueba de hipótesis se tiene un valor estadístico de $p=0,035$ que indica que hay relación entre las variables de investigación y de conformidad con la **tabla N°03** de interpretación del coeficiente de Pearson que se muestra a continuación, este valor se ubica en el nivel de correlación positiva baja.

Objetivo específico 5: Determinar la relación entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H0: No existe relación significativa entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

H1: Existe relación significativa entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Hipótesis específicas 5: Existe relación significativa entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023.

Tabla N°09:

Relación significativa entre la proactividad y el desempeño laboral

		Desempeño laboral	Habilidades de Proactividad
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,141
	Sig. (bilateral)		,340
	N	48	48
Habilidades de Proactividad	Correlación de Pearson	,141	1
	Sig. (bilateral)	,340	
	N	48	48

Existe una relación débil entre las habilidades de proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, al encontrar un valor de $p=0.340$, esto indica que se acepta la hipótesis nula, rechazando la alterna, como parte del análisis, utilizando la prueba del coeficiente de correlación de Pearson, lo cual, a través del valor de p , refleja que no es significativo.

4.2 Discusión

Después de analizados los resultados que se obtuvieron mediante el análisis estadístico, realizamos las siguientes discusiones:

Objetivo general: Analizar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

La **Tabla N°04:** muestra la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, 2023, al establecer un nivel de significancia de $p=0.001$, es decir: si las habilidades blandas se fortalecen, el desempeño laboral debe mejorar positivamente de manera moderada; esto redundará en la mejora de la gestión, en cambio en la investigación de Ibrahim et al., (como se citó en Chaca y Contreras 2021) en sus resultados muestra que el efecto de la adquisición de habilidades blandas y la metodología de capacitación adoptada sobre el desempeño laboral de los empleados, predicen significativamente el desempeño de los empleados, enfatizando que la adquisición de habilidades blandas genera un aumento del 14,5% en el desempeño laboral de los trabajadores en las empresas, porcentaje que es menor al encontrado en la investigación realizada en la institución antes mencionada, en tanto que la adquisición de habilidades sociales, permitió que se logre un aumento del 27,9% en el desempeño del personal.

Por otro lado resultados similares obtuvo la investigación de Rodríguez (2020) quien investigó las Habilidades blandas y el desempeño docente en la escuela de posgrado de la universidad Norbert Wiener, quien determinó una relación directa y significativa de ($r=0,601$) entre las habilidades blandas y el desempeño docente, que se define como correlación positiva moderada, pudiéndose generalizar que aquellos docentes que poseen habilidades blandas son aquellos que tienen mejor desempeño laboral. En tanto que en Tumbes el coeficiente de Pearson tiene un valor de $r=0,446$, interpretándose como una correlación positiva moderada.

Por lo tanto queda claro que las habilidades blandas representan en estos últimos tiempos un requisito fundamental en las organizaciones modernas, todo ello basado en la fundamentación y relación que se evidencia con el adecuado desempeño laboral, tal como se ha corroborado en la presente investigación donde se determinó una relación estadísticamente significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.

El objetivo específico 1: Determinar la relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

La **tabla N°05:** Refleja la importancia en la relación que existe entre las habilidades de adaptabilidad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes, 2023, todo ello a través del uso del coeficiente de correlación de Pearson, que dio un valor de $r=0.610$. Estos resultados obtenidos en la investigación, guarda un correlato con lo señalado por Rodríguez (2020) quien determinó una correlación significativa de la adaptabilidad con el desempeño docente ($r=0,651$), tornándose indiscutible la afirmación que las habilidades blandas son las responsables de al menos el 70% del éxito laboral.

Hoy por hoy el mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente; por lo tanto, el ambiente general que rodea a las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para el desarrollo organizacional ante la respuesta a tales cambios, Garzón (2018) indica que una organización con mayores niveles de capacidad dinámica de adaptación será aquella que pueda desarrollar enfoques estructurados, racionales y asignar recursos de manera rápida y efectiva para afrontar los problemas y/o eventos de crisis en su organización, por lo tanto todo ejecutivo de una organización que fomente su capacidad dinámica de adaptación desarrollara en él y en sus trabajadores un desempeño laboral de éxito.

El objetivo específico 2: Determinar la relación entre la autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

En la **tabla N° 06:** Los resultados que muestra el análisis según la correlación de Pearson, establecieron que la relación entre las habilidades de autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023, es débil. Es decir, la plana gerencial de Gobierno Regional de Tumbes muestra un nivel de autoconfianza bajo hecho que hace que el desempeño no sea el óptimo para el desarrollo de sus funciones. No pudiendo establecer resultados similares o discrepantes al carecer de estudios que abordaran a la variable habilidades de autoconfianza por lo que cito a Alles (2019) quien señala que las organizaciones como tal llevan implícito muchas complejidades dentro de su estructura y otras dinámicas que muchas veces no se ven reflejadas en la medición de competencias, tal es el caso de la autoconfianza, propone una mirada más integral en la forma de un sistema de gestión de competencias de 360°, que induciría a que muchas entidades en la selección y reclutamiento de recursos utilicen este sistema, a fin de poder disponer de una mayor aproximación en la medición de estas (competencias), entendiendo que el desempeño laboral es muy sensible a los cambios del entorno, sugiriendo además periodicidad, seguimiento y monitoreo para poder desvirtuar cualquier efecto secular.

Objetivo específico 3: Determinar la relación entre la comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

La **tabla N° 07:** establece la relación entre las habilidades de comunicación efectiva y el desempeño laboral en el trabajo que realizan los gerentes del Gobierno Regional de Tumbes, los resultados de la investigación al establecer un valor de $p=0.151$ a través del coeficiente de correlación de Pearson, lo que indica que no muestran una relación

significativa entre la habilidad de comunicación efectiva y desempeño laboral; resultados contradictorios a los de la investigación de Rodríguez (2020) quien determino cinco habilidades blandas evaluadas, relacionadas con el desempeño docente, de las cuales la de mayor relación significativa considerable fue las habilidades de comunicación ($r=0,374$) quien arrojó una correlación positiva media.

Si bien se puede señalar a las habilidades de comunicación como un factor clave y necesario, esta va a resultar gravitante en la medida que el colaborador requiera en mayor o menor grado de esta habilidad, tal y como ha remarcado (Alles, 2017), en la lógica que la necesidad de comunicación varía según el puesto y rol en la organización, por lo tanto, la comunicación organizacional juega un papel fundamental en las estrategias de una empresa, en cuanto la participación y el involucramiento de todos los individuos que integran una organización, independientemente del nivel jerárquico en el que se encuentren, son parte de la estrategia misma de la empresa. No obstante, es importante diferenciar entre la necesidad de involucrar a todos los elementos que conforman la organización con el diferente grado de responsabilidad que cada uno tiene dentro de la misma (Pérez, 2019).

Por lo que es insoslayable que todo director o gerente de una organización desarrolle la habilidad de comunicarse efectivamente, convirtiéndose en un componente sano de intercambio de ideas, donde las empresas u organizaciones, deben pensar en tener este proceso como un recurso sustentable, es decir considerarlo como aspecto innato del ser humano.

El objetivo específico 4: Determinar la relación entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

La **Tabla N° 08:** muestra como resultado en esta investigación que encontró que, si existe relación entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno

regional de Tumbes, 2023, a través de la determinación del coeficiente de correlación de Pearson, con un valor de $p=0.035$, que refleja relación. Los resultados podrían asemejarse a los encontrados por Rodríguez (2020) quien determinó la correlación entre la responsabilidad con el desempeño docente, con mayor relación significativa ya que el coeficiente de Pearson fue de ($r=0,547$), puesto que la resolución de un problema busca la responsabilidad de quien depende cumplir metas trazadas.

Por lo tanto, Soberanes & fuente (2009) resaltan que la habilidad de resolución de problemas, es una de las habilidades mas importantes que se requieren en los recursos humanos, en la logica que dota a quien tiene la posibilidad de poder diariamente sortear y abordar de la mejor manera un desafio a traves de una situación critica que se requiere ser resuelta, en un entorno que se caracteriza por la responsabilidad de quien tiene acargo la organización.

El Objetivo específico 5: Determinar la relación entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

La **tabla N°09:** Muestra que existe una relación débil entre la proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023, mis resultados difieren con los realizados por Soto (2024) quien planteo un estudio orientado a determinar la relación existente entre la proactividad y rendimiento laboral, para este fin se planteó el uso de la prueba estadística Rho Spearman, encontrado un valor de $p=0.001$, que refleja una relación estadísticamente significativa entre ambas variables en estudio. Alles (2019) indica que la construcción teórica de la proactividad en una aproximación por acercarse a aquella iniciativa que desarrollan acciones con anticipación y de naturaleza previsoría, siendo esta habilidad proactividad una habilidad cardinal y genérica que supone y requiere una medición permanente, por lo que el desarrollar esta habilidad en los gerentes se relacionaría con el desempeño laboral, lo que representaría una mayor evidencia de su comportamiento a través de su análisis a lo largo de un periodo.

V. CONCLUSIONES

1. Existe relación entre las habilidades blandas (que abarca las dimensiones de: adaptabilidad, autoconfianza, comunicación efectiva, habilidades de resolución de problemas y proactividad) y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno Regional de Tumbes durante el año 2023, al encontrar una significancia bilateral de 0.001, se establece un nivel de correlación positiva moderada en conformidad con el coeficiente correlación de Pearson ($r=0,446$).
2. Se encontró que la dimensión habilidades de adaptación tiene relación con el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023, al determinar un valor de $p=0.000$ y establecer un coeficiente de correlación de Pearson de 0,61, la misma es positiva moderada.
3. La relación entre las habilidades de autoconfianza y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023 es débil ya que se establece un valor de $p=0.992$, lo que demuestra que los colaboradores desempeñan sus actividades sin tener en cuenta sus habilidades o destrezas.
4. Las habilidades de comunicación afectiva y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023, no muestran una relación significativa al encontrarse un valor de $p=0.151$ lo que demuestra problemas de comunicación entre los directivos de la entidad.
5. Se determino que, si existe relación entre las habilidades de resolución de problemas y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023, al encontrarse un valor de $p=0.035$, y establecer un valor estadístico de $r=0,305$ a través del coeficiente de Pearson con un nivel de correlación positiva baja.

6. La relación entre las habilidades de proactividad y el desempeño laboral en el trabajo gerencial del gobierno regional de Tumbes, 2023 es débil ya que se establece un valor $p=0.340$, lo que demuestra que los colaboradores tienen problemas para ser proactivos dentro de su puesto laboral.

VI. RECOMENDACIONES

1. La Gerencia de Recursos humanos del Gobierno Regional de Tumbes debería promover el desarrollo y fortalecimiento permanente de las habilidades blandas para optimizar el desempeño laboral en los colaboradores/as de la sede institucional, a través de las distintas herramientas de capacitación y estrategias de mejoras de competencias.
2. Las habilidades de adaptabilidad, deberían ser priorizadas en el Plan de desarrollo de las personas contratadas por el Gobierno Regional de Tumbes en las direcciones sectoriales adscritos a su pliego, ya que esta dimensión tiene el nivel más alto de correlación.
3. Las oficinas de recursos humanos o quien haga sus veces en las direcciones sectoriales y sede institucional del Gobierno Regional deben evaluar las habilidades de comunicación y establecer las brechas que existen entre los colaboradores, priorizando directivos y funcionarios, mediante el establecimiento de fichas de seguimiento a los planes de mejora que se deben construir con cada uno de ellos.
4. El Gobierno Regional de Tumbes debe tener en cuenta en todo momento que, las habilidades de comunicación afectiva, como resultado de la interacción con el entorno laboral debe ser un indicador fundamental en la gestión de los recursos humanos, que debe encauzar las políticas y medidas orientadas a los recursos humanos.
5. La Gerencia de Recursos Humanos junto a las Direcciones de recursos o quien haga sus veces debe conformar y designar un equipo de trabajo responsables del seguimiento, monitoreo y evaluación, para garantizar niveles adecuados de habilidades de resolución para favorecer el desempeño laboral del Gobierno Regional de Tumbes.
6. El Gobierno Regional de Tumbes, debe mejorar, reformular el proceso de selección, así como los programas de inducción- capacitación con miras a lograr la proactividad de los colaboradores en busca de los objetivos planteados previamente por la alta dirección.
7. Que se realicen estudios que aborden la variable habilidades de autoconfianza, en las universidades que tienen presencia en nuestra

región, para así poder disponer de información para investigaciones futuras.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?. El Rol de la Confianza Organizacional. Departamento de Psicología Social, Universitat Jaume L.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La trilogía. Granica
- Alfaro, M. d. (2012). Administracion de Personal (Primera edició ed.). Mèxico: Red Tercer Milenio. Obtenido de <https://bit.ly/33CuZcS>
- Alles, M. A. (2017). Diccionario de Competencias : las 60 competencias mas utilizadas en Gestión por competencias (Segunda edición especial ed.). Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). Gestión por Competencia el diccionario. Granica
- Aurora, C. (2017). Academia.edu. Obtenido de: file:///C:/Users/bralise/Downloads/RED_eBook_Desempen_o_laboral.pdf
- Alles, M. (2019). Direccion Estrategica de Recursos Humanos Gestion por Competencias. Granica
- Behar Rivero , D. S. (2008). Metodologia de la Investigacion. Editorial Shalom 2008.
- Buxarrais, M., & Burguet, M. (2013). la conciliacion familiar, laboral, social y personal: una cuestion etica. barcelona: ed. ii. Obtenido de <https://bit.ly/3yyE5p2>.
- Buxarrais, M. (2020). Nuevos valores para una nueva sociedad. un cambio de paradigma en educación: facultad de educación. universitat de Barcelona. revistas.ucv.es: Site Web, 56-65. Obtenido de: <https://revistas.ucv.es/edetania/index.php/Edetania/article/view/215/183>
- Caceres, E., Pedro, P., & Ramos, L. (2018). "Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de

- colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el PERÚ".
Obtenido de Universidad del Pacifico Web Site: <https://bit.ly/3wTIp0h>
- Conarc soft skills training conference. (1972). Approaches to systems engineering softskill courses.
- Covey, S. (2003). Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Buenos Aires.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a099612.pdf>
- Chacra & Contreras, (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores admistrativos en el trbajo remoto. Perú, Huanacayo (Tesis de Maestria). Escuela de Posgrado, Univeridad Continental.
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Habilidadees%20blandas%20y%20de%20empe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20escuela%20de%20post%20grado%20de%20la%20Universidad%20Continental%20Huancayo%202021.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos (octava ed.). McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). Adminstracion de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano. Mc Grau-Hill.
- Churba, A. (2017). Lidera tu propio cambio: Un modelo para el cambio profundo y simultáneo de los individuos y la cultura de las organizaciones. Granica.
https://books.google.com.pe/books?id=MBodDgAAQBAJ&dq=4+fases+de+aprendizaje+maslow+incompetencia+inconsciente&source=gbs_navlinks_s
- Deza, M. (2020). Impacto del coaching en el desempeño laboral de los trabajadores del Congreso de la República del Perú, Lima 2020 (Tesis de Maestria). Obtenido de Universidad Cesar Vallejo Web Site: <https://bit.ly/3s27J1y>
- Dolan, S. (2005). La inteligencia emocional, una habilidad para el éxito de los directivos globales. Management Knowledge Innovation 2005. Cómo crear capacidades de aprendizaje y emprendizaje, 24-28.

- Estrada, M. (27 de Noviembre de 2022). Ojo Público. <https://ojo-publico.com/3891/ningun-gobierno-regional-ha-ejecutado-el-70-su-presupuesto>.
- Espinoza, M., & Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 59-56. doi:<https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Garzon, M. (2018). Capacidad Dinámica de Adaptación: Redalyc.org. redalyc.org, 22. Obtenido de <https://bit.ly/3ohseqY>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Hernández. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- López-Boudet, R., & Martínez-Vázquez, A. M. (2014). Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXV, No. 2, 229-239.
- Martin, J. (2018). Skills for the 21st century: Findings and policy lessons from the OECD survey of adult skills. OECD Education Working Papers. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/96e69229-en>
- Neetwork Business School. (2021). Autoconfianza: Qué es y cómo puedes mejorarla: neetwork.com. Obtenido de neetwork.com: <https://bit.ly/3w5oHyE>
- NFOBAE. (2023 de Abril de 2023). Lluvias en Perú: ¿cómo afecta el fenómeno de El Niño Costero a la economía peruana? <https://www.infobae.com/peru/2023/04/12/lluvias-en-peru-como-afecta-el-fenomeno-de-el-nino-costero-a-la-economia-peruana/>
- Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., Jhoan, & M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. Redalyc.org, 31. Obtenido de <https://bit.ly/3oaLVAq>.
- Paragua Morales, M., Bustamante Paulino, N., Norberto Chávez, L., Paragua Macuri, M., & Paragua Macuri, C. (2022). INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Formulación de Proyectos de Investigación y Tesis . Huánuco: PARAGUA MORALES, Melecio.

Pereda, F. (Febrero de 2016). Análisis de las habilidades directivas. estudio aplicado al sector público de la provincia de CÓRDOBA. Córdoba.

Obtenido de:

<file:///C:/Users/David%20G%C3%A1lvez/Downloads/2016000001414.pdf>

Pérez, N., Berlanga, V., & Alegre, A. (2019). © Sociedad Española de Pedagogía Bordón 71 (1), 2019, 97-113, ISSN: 0210-5934, e-ISSN: 2340-6577 • 97. Desarrollo de competencias socioemocionales en educación superior: evaluación del posgrado en educación emocional: sociedad española de pedagogía. bordón revisto de pedagogía, 71(1), 97-113.

Obtenido de <https://bit.ly/3v9nXaV>

Quezada Lucio, N. (2010). Metodología de la investigación. Lima: Editora Macro E.I.R.L.

Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo.

Ríos Ramírez, R. R. (2017). Metodología para la investigación y redacción. Malaga: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion.

Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario: Universidad Norbert Wiener, Perú. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador, 186-199.

Santos Guitierrez, Eual; Geraldo Campos, Luis; Tito Huamani, Pedro;. (2022). Metodologia y Herramientas de Investigacion Cientifica. Ponta Grossa: Atena Editora.

Soberanes, L., & Fuente A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional la nueva gestion organizacional.

Soto. Rosalia (2024) Proactividad y desempeño laboral en trabajadores de la Unidad de Seguros de un Hospital Lima, 2023. Universidad César Vallejo

- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. Harper's magazine, 140, 227-235.
- Vallejos C, (2019). Habilidades blandas y su influencia en el desempeño del personal post venta interamerica Norte SAC Filial Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrobejo, Perú. (Tesis de Maestria). Obtenido: TL_VallejosCarrascoAndrea.pdf (usat.edu.pe)
- Wayne, M., & Robert, N. (2010). Administracion de Recursos Humanos (Novena edicion ed.). Pearson Educación
- Werther, W., & Keith, D. (2008). Administracion de Recursos Humanos el capital humano de las empresas (Sexta ed.). Mc Graw Hil.
- Wright, J. (2018, febrero, 17). El origen de las habilidades blandas. <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>

ANEXOS

Cuestionario N° 01

Instrucciones:

Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo determinar las habilidades blandas en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

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

N°	Preguntas	Escala				
1	Me adapto a la modalidad de cambio de trabajo.					
2	Adopto continuamente nuevas y mejores formas de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo.					
3	Me comprometo adaptarme a las nuevas formas de trabajo cumpliendo mis objetivos dentro de la empresa.					
4	No me cuesta trabajo recuperarme después de haber obtenido un resultado negativo.					
5	Cuando tomo una decisión importante, no sé cómo me siento al respecto; asustado, emocionado, enojado u otras combinaciones de emociones.					
6	Asumo responsabilidades frente a una urgencia en la solución y busco alternativas creativas.					
7	Comunico con tiempo la información que necesito para desempeñar mis funciones de una manera correcta.					
8	Asisto a las reuniones, programas y capacitaciones de la organización.					
9	El área a la que pertenezco toma en cuenta y valora mis sugerencias y opiniones antes de tomar una decisión.					
10	Cuando sé que algo está mal, intento buscar soluciones.					
11	Si no estoy de acuerdo con una decisión que toma mi equipo de trabajo, me molesto con mis colegas.					
12	Considera que solo los jefes son las personas indicadas para participar en la búsqueda de alternativas.					
13	Me propongo a cumplir desafíos de trabajo y no dejo que nada me detenga.					
14	Comunico y propongo mejoras de trabajo para ser más productivos y eficientes.					
15	Tengo la disposición de trabajar, cuando se presenta algún evento laboral.					

Cuestionario N° 02

Instrucciones:

Señor(a) el presente cuestionario es confidencial y anónima, tiene como objetivo determinar el desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

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

N°	Preguntas	Escalas				
1	Me involucro de manera personal y profunda en las acciones acordadas para que mi institución sobresalga	1	2	3	4	5
2	Me siento comprometido con la institución, por eso hago mi mejor esfuerzo.	1	2	3	4	5
3	Considero que he desarrollado vínculos de fidelidad con mi centro de labor y mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
4	Le pongo entusiasmo y tomo mayor iniciativa que la esperada.	1	2	3	4	5
5	Soy mi propia fuerza motivadora para alcanzar las metas trazadas.	1	2	3	4	5
6	Acepto consejos de mi entorno para mejorar.	1	2	3	4	5
7	Tomo a bien las órdenes que me dan.	1	2	3	4	5
8	Me gusta impulsar a mis compañeros al logro de los objetivos	1	2	3	4	5
9	Soy capaz de ayudar a mis compañeros, aunque eso me demande tiempo extra.	1	2	3	4	5
10	Comparto metas comunes con mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Analizo y tomo en cuenta los diferentes puntos de vista de mi entorno laboral.	1	2	3	4	5
12	A menudo recibo el bono de desempeño por el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
13	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo y las mejoras que introduzco en mi trabajo.	1	2	3	4	5
14	Se logra alcanzar el número de matriculados establecidos con la meta trazada en el tiempo determinado.	1	2	3	4	5
15	Mis jefes aceptan y comunican que mi trabajo posee la calidad necesaria para la institución.	1	2	3	4	5
16	Culmino las tareas y/o actividades asignadas en el tiempo deseado.	1	2	3	4	5
17	Desarrollo con facilidad las tareas asignadas.	1	2	3	4	5

Anexo 3: Matriz de la operacionalización de las variables

Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN	INSTRUMENTO
Habilidades blandas	Las habilidades blandas son aquellas que permiten poner en práctica valores que contribuyen a que la persona se desarrolle adecuadamente en los distintos ámbitos de acción, como trabajar duro bajo presión, tener flexibilidad y posibilidad de adaptarse a los distintos escenarios, contar con habilidades para aceptar y aprender de las críticas, disponer de autoconfianza y capacidad de ser confiable, lograr una comunicación efectiva, mostrar habilidades para resolver problemas, poseer un pensamiento crítico y analítico, saber administrar adecuadamente el tiempo, saber trabajar en equipo, tener proactividad e iniciativa, tener curiosidad e imaginación y disponer de voluntad para aprender, además de saber conciliar la vida personal, familiar, social y laboral, entre otras. (Buxarraís, 2013)	Adaptabilidad	Asimilación del cambio	1	Escala de Likert - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo	Cuestionario
			Aceptación del cambio	2		
		Adaptabilidad	Compromiso con el cambio	3		
		Autoconfianza	Inteligencia emocional	4		
			Autogestión laboral	5		
		Comunicación efectiva	Participación	6,7,8		
		Habilidades de Resolución de Problemas	Toma de Decisión	9,10,11		
		Proactividad	Iniciativa	13,14,15		

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE VALORACIÓN	INSTRUMENTO
Desempeño Laboral	El desempeño laboral está vinculado al desarrollo del colaborador, asimismo manifestó que la productividad en una institución se da cuando al individuo se le ha infundido comportamientos positivos hacia el trabajo, por ello, es significativo que todo colaborador se sienta comprometido e identificado con los ideales de la institución, es así que define como características del desempeño laboral: El compromiso, la calidad en el trabajo, el trabajo en equipo y la productividad. (Chiavenato, 2007, p.203)	Compromiso	Identidad Organizacional	1,2,3	Escala de Likert - Totalmente de acuerdo - De acuerdo - Indeciso - En desacuerdo - Totalmente en desacuerdo	Cuestionario
		Calidad en el trabajo.	Responsabilidad apertura	4,5,6,7		
		Trabajo en equipo	Cooperación	8,9,10,11		
			Reconocimiento	12,13		
		Productividad	Resultados	14,15		
	Efectividad	16,17				

Anexo 4

Confiability del Instrumento "Habilidades Blandas" Anexo N°01

ENCUESTADOS	ITEMS															SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	49
2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	53
3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	52
5	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	48
6	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	51
7	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
8	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	49
9	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	51
10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	57
11	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
12	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	51
13	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
14	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	51
15	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	50
16	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49
17	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	46
18	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	50
19	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
20	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	49

21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	57
22	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	53
23	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
24	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
25	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	52
26	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
27	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	52
28	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	52
29	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	50
30	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	51
Varianza	0.1655172	0.32	0.55	0.2	0.25	0.33	0.19	0.25	0.32	0.25	0.22	0.17	0.25	0.2	0.32	
Sumatoria de Varianzas	3.962068966															
Varianza de la suma de los ITEMS	4.778888889															

Anexo 5

Confibilidad del Instrumento "Desempeño Laboral" -Anexo N°02

ENCUESTADOS	ITEMS																	SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	58
2	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	58
3	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	59
5	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	57
6	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	58
7	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	57
8	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	58
9	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	58
10	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	65
11	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	58
12	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	58
13	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	55
14	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	58
15	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
16	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55
17	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	3	51
18	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	57
19	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
20	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	55

21	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
22	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	60
23	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	56
24	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	59
25	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	59
26	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	58
27	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	57
28	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	58
29	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	63
30	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	57
Varianza	0.2298851	0.31	0.51	0.23	0.22	0.33	0.25	0.24	0.46	0.25	0.22989	0.2	0.19	0.23	0.33	0.31	0.23	
Sumatoria de Varianzas	4.740229885																	
Varianza de la suma de los ITEMS	5.555555556																	

Anexo 6

CERTIFICACIÓN DE ASESORIA

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo

Docente de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Escuela de profesional de Administración.

CERTIFICA:

Que el presente proyecto de tesis: Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023, presentado por el bachiller Sarango Pérez, Jerry Stewart, ha sido asesorado y guiado por mi persona, por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción a la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes, abril del 2023



Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo
Asesor del Proyecto de tesis

Anexo 7

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

El suscrito Sarango Pérez, Jerry Stewart, con DNI N° 71114291 bachiller de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, al amparo de la ley N° 27444, Ley de Procedimientos Administrativos Generales, declaro bajo juramento lo siguiente:

El Proyecto de Investigación titulado Habilidades blandas y desempeño laboral en el trabajo gerencial del Gobierno Regional de Tumbes, 2023; es de mi autoría.

Se ha presentado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, el proyecto de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.

EL proyecto de investigación no ha sido auto plagiado, es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos y contenidos a presentarse en los resultados de tesis no serán falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados constituirán en aportes a la realidad investigativa.

De identificarse la falla de fraude, plagio, autoplagio, piratería, asumo las consecuencias y sanciones de mi acción, se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de Tumbes.

Tumbes, noviembre del 2023



Br. Sarango Pérez, Jerry Stewart
DNI N° 71114291

Anexo 8

Carta N° 01 – 2023/DGR

SEÑOR: Ing. Segismundo Cruces Ordinola
Gobernador Regional de Tumbes

Ciudad:

Asunto: Autorización para ejecución de tesis

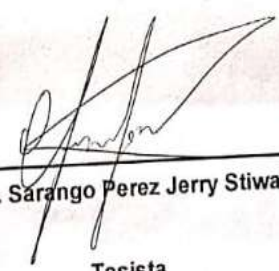
GOBIERNO REGIONAL TUMBES	
ADMINISTRACIÓN REGIONAL	
RECEBIDO	
N° DOC:	1512733
N° EXP:	1287223
FECHA:	09 JUN 2023
HORA:	FOLIO 2
FIRMA:	

Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado de la Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional de Tumbes, cuyo objetivo es optar el título profesional de Administración, ha presentado un proyecto de tesis: "Habilidades de adaptación social para la conducción gerencial en el Gobierno Regional de Tumbes – 2023". Y para su ejecución es necesario la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros instrumentos conexos.

En este propósito solicito a usted la debida autorización para aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada y de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación.

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

Atentamente,


Est. Sarango Perez Jerry Stiwar

Tesista

Anexo 9:**Directivos del Gobierno Regional – 2023**

N°	FUNCIONARIOS	CARGO
01	Ing. Segismundo Cruces Ordinola	Gobernador
02	Sra. Avelina Del Rosario Palacios De De Lama	Vicegobernador
03	Mg. Cpc. Juan Luis Sinche Osorio	Gerente General Regional
04	Mg. Abg. Adler Danilo Calle Castillo	Secretaria General Regional
05	Mg. Econ. Anita de Jesus Saldarriaga Apolo	Gerente Regional de Desarrollo Social
06	Ing. Adolfo Edwin García Ortiz	Gerente Regional de Desarrollo Económico
07	Mg. Econ. Luis Alberto Herrera Sanjinez	Gerente Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
08	Ing. Salomón Rodrigo Huamán Bartolo	Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
09	Ing. Lenin Harold Ávila Silva	Gerente Regional de Infraestructura
10	Ing. Christian Mihail Martines Mogollón	Sub Gerente de Programación e Inversiones (OPMI) (e)
11	Mg. Econ. Anita de Jesús Saldarriaga Apolo	Sub Gerente de Desarrollo Social
12	Ing. Julio Cesar Castillo Moscol	Sub Gerente de Supervisión, Liquidación y Transferencias de Obras (e)

13	Ing. Enrique Antonio Maceda Nicolini	Sub Gerente de Estudios y Proyectos
14	Econ. Alipio Alcibiades Cabrera Valdez	Sub Gerente de Planeamiento Estratégico
15	Cpc. Percy Pedro Zapata Apolo	Sub Gerente de Presupuesto
16	Mg. María del Pilar Ladines Romero	Sub Gerente de Desarrollo Institucional
17	Ing. Víctor Puño Lecarnaque	Sub Gerente de Servicios Productivos (e)
18	Arq. Paul Edwin Gonzales Mendoza	Sub Gerente de Acondicionamiento Territorial
19	Ing. Víctor Puño Lecarnaque	Sub Gerente de Promoción de Inversiones
20	Ing. Fleming Jhair Dioses Sandoval	Sub Gerente de Obras
21	Ing. Juan Honorato Guevara Zarate	Sub Gerente Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente (e)
22	Mg. Martha Escalante Yarasca	Sub Gerente de Inclusión Social (e)
23	Abog. Carmen del Pilar Boggio Oyola	Sub Gerente de Juventudes (e)
24	Mg. Cpc. Jackeline Beatriz Comejo Hidalgo	Jefe de la Oficina Regional de Administración
25	Mg. Abg. José Manuel Suarez Maza	Jefe de la Oficina Regional de Asesoría Jurídica

26	Ing. Juan Carlos Ramirez Astudillo	Jefe de la Oficina Regional de Riesgo y Desastres
27	Lic. Arístides Zarate Cornejo	Jefe de la Oficina Regional de Seguridad y Defensa Nacional (e)
28	Lic. Adm. Jhon Alex Flores Iman	Jefe de la Oficina del Órgano de Control Institucional
29	Cpc. Maria Dolores Basurco Mendoza	Agencia Regional de Cooperación Internacional y Fomento de las Inversiones
30	Mg. Cpc. Cesar Farias Feijoo	Jefe de la Oficina de Contabilidad (e)
31	Cpc. Ana Gregoria Gonzales Romero	Jefe de la Oficina de Recursos Humanos (e)
32	Lic. Adm. Segundo Raul Ancajima Condolo	Jefe de la Oficina de Logística y Servicios Auxiliares
33	Lic. Domingo Francisco Figueroa Cortes	Jefe de la Oficina de Tesorería (e)
34	Lic. Manuel Edgardo Acosta Aldana	Jefe de la Oficina de Bienestar social
35	Lic. Jose Luis Vasquez Acosta	Jefe de la Oficina de Comunicaciones (e)
36	Ing. José Luis Rodríguez Rojas	Coordinador de la Oficina de Unidad Formuladora
37	Ing. Karina Vanessa Correa Olivares	Jefe de la Oficina de Tecnologías de la Información

38	Lic. Jorge Luis Velazco Sánchez	Jefe de la Oficina de Regional de Atención a las Personas con Discapacidad
39	Dra. Italia Carmen Cesti Saldarriaga	Director Regional de Educación
40	Mc. Roberto Ramos Meneses	Director Regional de Salud
41	Ing. Victor Asdrubal Odar La Rosa	Director Regional Sectorial de Agricultura
42	Lic. Sandra Maribel Dioses Urbina	Director Regional de Comercio Exterior y Turismo
43	Ing. Pablo Cesar Gonzales Rosillo	Director Regional de la Producción
44	Abog. Nick Rojas Prescott	Director Regional de Transportes y Comunicaciones
45	Cpc. Elber Elias Crespo Guevara	Director Regional de Vivienda Construcción y Saneamiento
46	Ing. Bernahet Daniel Hilario Villavonga	Director Regional de Energía y Minas
47	Cpc. Nelly Angelita Niño Vilvez	Director Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo (e)
48	Med. Cesar Augusto Palomino Maguiña	Director de la Unidad Ejecutora 402 Hospital Regional JAMO 11-2

Anexo 10

Organigrama del gobierno regional - 2023

