

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y competencias laborales en la
Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024**

TESIS

Para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública

Autora: Br. Cynthia Roxana Rujel Zárate

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y competencias laborales en la
Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024**

Tesis aprobada en forma y estilo por:

Mg. Garavito Criollo, Richard Augusto (presidente)

Cod. Orcid: 0000-0002-2371-2014

Mg. Infante Carrillo, Rubén Edgardo (secretario)

Cod. Orcid: 0000-0002-4611-1094

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (vocal)

Cod. Orcid: 0000-0003-3937-2613

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA



**Habilidades blandas y competencias laborales en la
Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024**

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

Br. Rujel Zárate, Cynthia Roxana (autora)

Dr. Murga Fernández, Gilmer Rubén (asesor)
Cod. Orcid: 0000-0003-3937-2613

Tumbes, 2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN



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

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Tumbes, a los 30 días de octubre del dos mil veinticinco, siendo las 11 horas y 30 minutos, se reunieron mediante la modalidad presencial en la Facultad de Ciencias Económicas, los miembros del jurado calificador constituido con la Resolución N° 0434-2025/UNTUMBES-EPG-D, del Programa de Maestría en Gestión Pública, presidido por el Mg. Richard Augusto Garavito Criollo e integrado por el Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo (secretario), el Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández (vocal y asesor).


Instalado el jurado, se procedió a la evaluación, deliberación y calificación del acto de la sustentación de la tesis titulada: **"HABILIDADES BLANDAS Y COMPETENCIAS LABORALES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE PAMPAS DE HOSPITAL, 2024"** presentada por la egresada **CYNTHIA ROXANA RUJEL ZARATE** para optar el grado académico de **MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**.


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

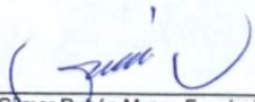
Por lo anterior, el sustentante está expedito para iniciar los trámites correspondientes y conducentes a la obtención del grado académico de Maestro en Gestión Pública, en conformidad con lo normado en la Ley Universitaria N° 30220, el Texto Único Ordenado del Estatuto, El Reglamento General, el Reglamento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

Siendo las 12 horas y 30 minutos, del mismo día, se dio por concluido la ceremonia académica, procediendo a firmar el acta en presencia de público asistente.

Tumbes, 30 de octubre del 2025

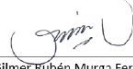

Mg. Richard Augusto Garavito Criollo
Presidente
DNI: 00370635
Código ORCID: 0000-0002-2371-2014


Mg. Rubén Edgardo Infante Carrillo
Secretario
DNI: 42734687
Código ORCID: 0000-0002-4611-1094


Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
(Vocal y asesor)
DNI: 07700664
Código ORCID: 0000-0003-3937-2613

C.c.
Jurado de Tesis (05).
Asesor
Interesado
Coasesor (es)
Unidad de Investigación.
Archivo (Director EPG).

INFORME TURNITIN



Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Asesor de la tesis
ORCID 0000-0003-3937-2613

Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024

por Cynthia Roxana Rujel Zárate

Fecha de entrega: 17-nov-2025 10:23p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2698671231

Nombre del archivo: Tesis-RUJEL2025-Turnitin.docx (330.56K)

Total de palabras: 7034

Total de caracteres: 41692

Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024

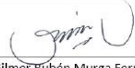
INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	 Dr. Gilmer Kubén Murga Fernández Asesor de la tesis ORCID 0000-0003-3937-2613	2%
2	scielo.sld.cu Fuente de Internet		1%
3	www.revistas.usach.cl Fuente de Internet		1%
4	apirepositorio.unh.edu.pe Fuente de Internet		1%
5	dniproavia.com Fuente de Internet		1%
6	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet		1%
7	Submitted to Universidad Privada San Juan Bautista Trabajo del estudiante		1%
8	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet		1%
9	Submitted to POSGRADO Trabajo del estudiante		< 1%
10	moam.info Fuente de Internet		

			<1%
11	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante		<1%
12	diariocorreo.pe Fuente de Internet	 Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández Asesor de la tesis ORCID 0000-0003-3937-2613	<1%
13	Submitted to Universidad de Guadalajara Trabajo del estudiante		<1%
14	Macedo Atamari, Jhonatan Thonny. "Aplicación de los juegos recreativos en la prevención de la obesidad de estudiantes de la IEP N° 70024 Laykakota", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación		<1%
15	Tocto Oblitas, Gladis. "El desempeño docente y su relación con el desarrollo de capacidades en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente en estudiantes de Secundaria de la Institución Educativa Parroquial Santa Catalina – Juliaca, 2016", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación		<1%
16	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet		<1%
17	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante		<1%

18	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE		<1%
	Trabajo del estudiante		
19	repositorio.ujcm.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
20	repositorio.upsc.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
21	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru		<1%
	Trabajo del estudiante		
22	roderic.uv.es		<1%
	Fuente de Internet		
	Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández Asesor de la tesis ORCID: 0000-0003-3937-2613		
23	core.ac.uk		<1%
	Fuente de Internet		
24	docplayer.es		<1%
	Fuente de Internet		
25	repositorio.autonmadeica.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
26	tesis.usat.edu.pe		<1%
	Fuente de Internet		
27	www.editage.jp		<1%
	Fuente de Internet		
28	www.uticvirtual.edu.py		<1%
	Fuente de Internet		
29	Submitted to Corporación Universitaria del Caribe		<1%
	Trabajo del estudiante		

30 repositorio.ucsm.edu.pe
Fuente de Internet

<1%

31 repositorio.unh.edu.pe
Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

< 15 words

Excluir bibliografía

Apagado



Dr. Gilmer Rubén Murga Fernández
Asesor de la tesis
ORCID 0000-0003-3937-2613

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mis padres e hijos, al afecto sincero de Edinson, mi compañero en el camino, su aliento y apoyo es determinante para juntos construir nuestra historia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por su infinito poder de permitirnos tener vida.

A la UNTumbes por permitirnos formarnos como profesionales en posgrado.

La gratitud a mi asesor Dr. José Fernando Escobedo Gálvez, su apoyo constante ha permitido el desarrollo de esta propuesta.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT	xvii
I. INTRODUCCIÓN	18
II. REVISIÓN DE LITERATURA	21
2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS.....	21
2.2. ANTECEDENTES.....	25
III. MATERIALES Y MÉTODOS	30
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS....	30
3.2. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	30
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	31
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	31
3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	33
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	34
4.1. RESULTADOS.....	34
Resultados Descriptivos	36
4.2. DISCUSIÓN.....	39
V. CONCLUSIONES	43
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXO	51

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Personal de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital - 2024	31
Tabla 2.. Correlación entre las habilidades blandas y las competencias laborales	34
Tabla 3. Correlación entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales	35
Tabla 4. Correlación entre las habilidades blandas y las competencias de gestión y organización	35
Tabla 5. Correlación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas	36
Tabla 6. Baremación de resultados totales para las variables habilidades blandas y competencias laborales	36
Tabla 7. Frecuencia por nivel de la variable habilidades blandas	37
Tabla 8. Frecuencia por nivel de la variable competencias gerenciales	37
Tabla 9. Prueba de normalidad de las variables.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Mapa conceptual elaborado con la plataforma SCOPUS AI para las habilidades blandas.	22
Figura 2. Mapa conceptual elaborado con la plataforma SCOPUS AI para las competencias laborales.	24

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables	51
Anexo 2. Cuestionarios	52
Anexo 3. Matriz de consistencia	54
Anexo 4. VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS	55

RESUMEN

El presente estudio tuvo como título Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024. Se tuvo como objetivo de investigación determinar la relación entre habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024; aplicando como metodología, tipo básico, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental con una población de 101 trabajadores; obteniendo como resultados la existencia de una relación significativa y directa entre las habilidades blandas y las competencias laborales, evidenciado mediante el Rho de Spearman=,737 y un p-valor=,000; lo cual indica una correlación positiva alta. Llegando a la conclusión que este hallazgo confirma que el fortalecimiento de las habilidades blandas genera una estrategia fundamental para mejorar de manera integral las competencias laborales de los trabajadores.

Palabras Clave: Competencias, digital, habilidades blandas y herramientas.

ABSTRACT

The title of this study was Soft Skills and Job Competencies in the district Municipality of Pampas de Hospital, 2024. The research objective was to determine the relationship between soft skills and job competencies in the district Municipality of Pampas de Hospital, 2024; applying a basic, quantitative, descriptive correlational, non-experimental design methodology with a population of 101 workers. The results showed the existence of a significant and direct relationship between soft skills and job competencies, evidenced by Spearman's $Rho=.737$ and a $p\text{-value}=.000$, indicating a high positive correlation. We conclude that this finding confirms that strengthening soft skills generates a fundamental strategy for comprehensively improving workers' job skills.

Keywords: Competencies, digital, soft skills, and tools.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024, presenta como interrogante de investigación ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024? Y con un objetivo el cual busca determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024, con una hipótesis que evidenciará la existencia de una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Además, su cuerpo metodológico radica en un tipo básico, enfoque cuantitativo, alcance correlacional, diseño no experimental de corte transversal, aplicando la encuesta y cuestionario como instrumentos de recolección de datos a una población y muestra total de 101 trabajadores de la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital para el año 2024.

La investigación se manifestará en múltiples dimensiones que impactarán directamente en el bienestar de la población y el desarrollo local; mejorando los servicios a los más de 15000 habitantes del distrito, quienes se beneficiarán de servicios municipales más eficientes y de mayor calidad, mediante el fortalecimiento de la democracia local, contando con un personal municipal competente, y por ende, mejorando la confianza ciudadana en el gobierno distrital y promoviendo una mayor participación cívica.

Este análisis nos lleva a formular el problema general de investigación de la siguiente manera ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024? Teniendo como problemas específicos ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024?, ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias

de gestión y organización en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024?, ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024?

La justificación del trabajo está Basado en las teorías relacionadas a la nueva gestión pública de Osborne y Gaebler y la teoría de la gobernanza pública de Peters y Pierre quienes hacen énfasis en la importancia del capital humano en la modernización del Estado. El estudio contribuye a poder validar empíricamente estos enfoques teóricos en el contexto de gobiernos locales peruanos. Por lo tanto, la investigación llenará un vacío teórico al examinar relaciones en el contexto específico de municipalidades distritales, en donde, las dinámicas organizacionales y los objetivos de la institución presentan características particulares.

Radica en su potencial para poder generar mejoras concretas en la gestión de la municipalidad y el servicio a la población. Dichos resultados, permitirán identificar fortalezas y debilidades en las habilidades blandas y las competencias laborales, facilitando la implementación de estrategias de mejora institucional, basados en la optimización de procesos de talento humano, fortalecimiento de la calidad del servicio público y la eficiencia en la inversión pública.

Aporta significativamente al desarrollo metodológico en el campo de la investigación en instituciones del sector público. Desarrollando y validando instrumentos para medir las habilidades blandas y las competencias laborales, a través de un alcance correlacional, enfoque cuantitativo, mediante la triangulación de datos incorpora múltiples fuentes de información, de tal manera logrando el fortalecimiento de los resultados esperados.

Se manifestará en múltiples dimensiones que impactarán directamente en el bienestar de la población y el desarrollo local; mejorando los servicios a los más de 15000 habitantes del distrito, quienes se beneficiarán de servicios municipales más eficientes y de mayor calidad, mediante el fortalecimiento de la democracia local, contando con un personal municipal competente, y por ende, mejorando la confianza ciudadana en el gobierno distrital y promoviendo una mayor participación cívica.

Así mismo, considerado los siguientes objetivos: objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad distrital de Pampas de Hospital, 2024; Objetivos específicos: Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias técnicas y digitales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024, Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias de gestión y organización en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024, Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

El presente estudio de investigación denominadas Habilidades Blandas también habilidades sociales, son competencias interpersonales que permiten a las personas interactuar de manera eficaz con otros. Estas habilidades incluyen comunicación, empatía y capacidad de respuesta para trabajar en equipo (Srivastava & Kuri, 2021).

Hacen referencia a competencias personales transversales, como la capacidad para comunicarse, amabilidad, habilidad para trabajar en equipo. Dichas habilidades son esenciales tanto en la vida personal, profesional y laboral, debidamente complementadas con sus habilidades técnicas o duras (Nazaré & Assoreira, 2022).

Se conocen como habilidades no cognitivas o comportamentales, incluyen competencias como resolución de problemas, puntualidad, flexibilidad, las cuales son cruciales para la empleabilidad y el éxito en su lugar de labores (Ricchiardi & Emanuel, 2018).

Son competencias socioemocionales que abracan la creatividad, además, la resolución de problemas, empatía, comunicación y el trabajo en equipo. Son consideradas esenciales para todos los trabajadores y fundamentales para el desarrollo personal y profesional (García et al., 2016).

Incluyen una colección de distintos atributos personales y competencias positivas que permiten mejorar las relaciones, el desempeño laboral y el valor de una persona en el mercado (Kumar et al., 2022).

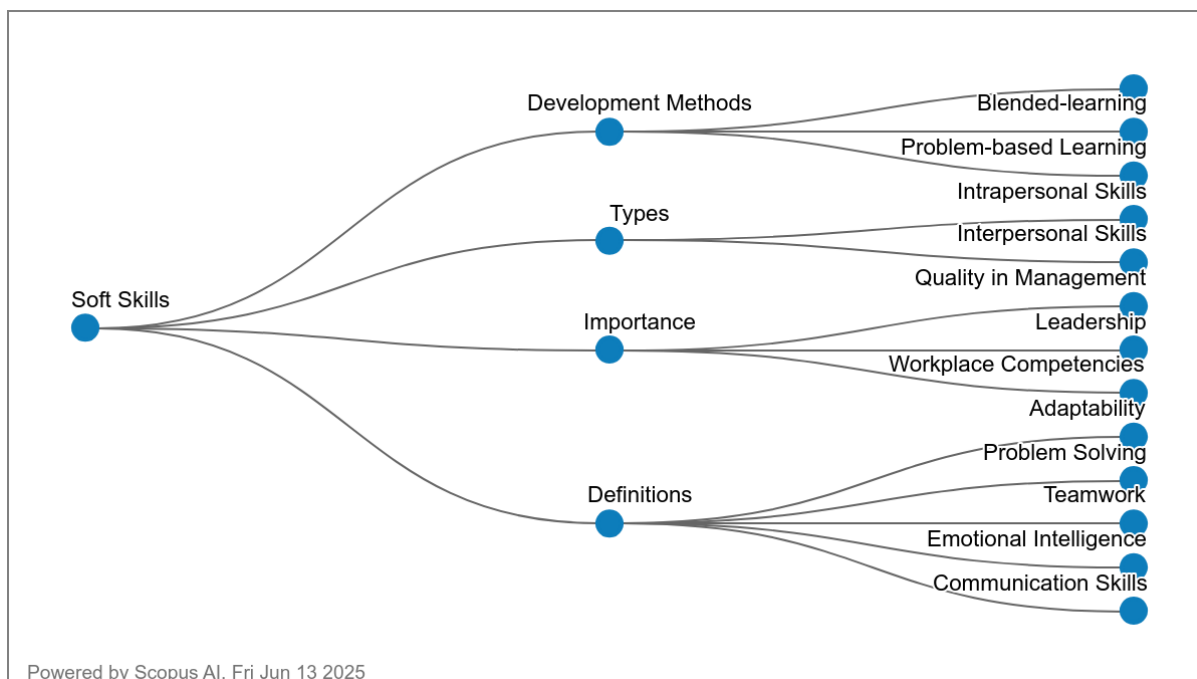


Figura 1. Mapa conceptual elaborado con la plataforma SCOPUS AI para las habilidades blandas.

Teoría del control de Gottfredson y Hirschi, indican que la teoría se centra en cómo los individuos regulan sus comportamientos para poder alcanzar sus objetivos específicos. Sugiere que los individuos ajusten sus acciones basándose en el feedback que reciben, lo que permite corregir desviaciones y poder mantenerse en el camino hacia sus metas. Para el escenario de las habilidades blandas, esta teoría ayuda a entender cómo los trabajadores ajustan sus comportamientos para mejorar sus competencias interpersonales y emocionales (Gibb, 2014).

Teoría de la meta de Locke y Latham, indican que la teoría se enfoca en cómo los objetivos influyen en el comportamiento de los individuos y en su propia motivación. Establece metas claras y determinantemente específicas para poder aumentar el rendimiento y la motivación. En el escenario de las habilidades blandas, puede ser útil para diseñar programas de desarrollo que permitan ayudar a los individuos a poder establecer y alcanzar metas relacionadas con la mejora de sus competencias emocionales y sociales (Gibb, 2014).

Teoría de la atribución de Hieder, indica que en la teoría hace referencia a cómo los individuos interpretan y explican eventos y comportamientos, ya sean propios o

de otros. Distingue atribuciones internas (habilidades o esfuerzo) y atribuciones externas (suerte o circunstancias). En el escenario de las habilidades blandas, ayuda a entender cómo los individuos perciben y reaccionan ante el feedback y el éxito o fracaso en el desarrollo de sus competencias interpersonales (Gibb, 2014).

Por lo consiguiente las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, atributos y habilidades que son traducidas en comportamientos específicos necesarios para poder desempeñar un trabajo con éxito. Estas competencias no son simples habilidades, sino denominadas cualidades inherentes que combinan habilidades, capacidades y conocimientos (Helmold, 2021).

Son un conjunto de habilidades y características comprobables que permiten mejorar la eficiencia o el rendimiento laboral. Dichas competencias se utilizan para poder evaluar habilidades y capacidades de los individuos, identificando posibles necesidades de formación e inducción (Khorasani et al., 2023).

Son habilidades y capacidades que los trabajadores deben desarrollar y dominar para poder ser más competitivos en el entorno de trabajo en constante cambio y competencia global. Dichas competencias permiten a los trabajadores ser eficientes (Rasskazova et al., 2018).

En la industria, las competencias laborales son esencialmente necesarias para la competitividad. Estas competencias incluyen habilidades blandas que complementan las habilidades duras o técnicas, y son cruciales para el logro del éxito en roles que requieren interacción con los usuarios y el manejo de sus emociones (Nyanjom & Wilkins, 2016).

Un modelo de competencias son una herramienta que puede identificar las habilidades críticas, actitudes y conocimientos que un trabajador debe poseer para desempeñar eficientemente sus funciones. Dicho modelo es utilizado en la gestión del talento humano y de esa manera poder mejorar el rendimiento y crecimiento de los trabajadores mediante el control y evaluación (Mohanakumari & Magesh, 2018).

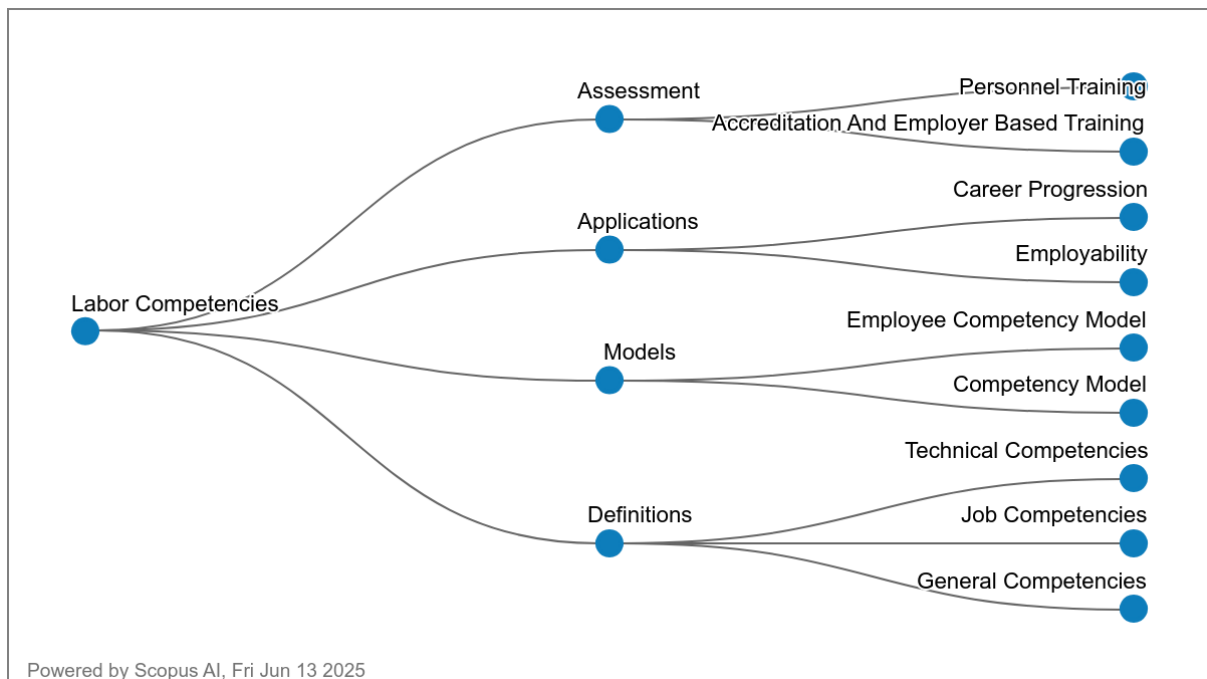


Figura 2. Mapa conceptual elaborado con la plataforma SCOPUS AI para las competencias laborales.

Teoría de competencias basada en capacidades de Sen y Nussbaum, indican que se centra en la demanda laboral, no solo en la cantidad del trabajo encargado, sino en las competencias productivas que los trabajadores ofrecen. Sugiere que las decisiones de demanda laboral deben estar estrechamente vinculadas con la planificación estratégica de las instituciones, y que las competencias están integradas en los individuos, lo que implica una relativa independencia entre toma de decisiones y proceso de fijación de salarios. Permite incorporar peculiaridades del trabajo desde diversas áreas de la economía institucional (Fernández-Huerta, 2019).

Teoría de competencia basada en el proceso laboral de Braverman, indica que la teoría se enfoca en la naturaleza de las habilidades, control y descalificación del trabajo en instituciones. Se ha demostrado que la teoría debe ser aplicada con mayor entereza para poder generar trabajo con alta tecnología, sugiriendo habilidades necesarias que no son explícitamente enseñadas, sino adquiridas en la experiencia y práctica (Devinaatz, 2015).

Modelo de competencias basado en resultados de McClelland, indica que el modelo integra teorías dominantes sobre el aprendizaje basado en resultados y la

competencia laboral en modelos singulares de competencias por resultados. Clasifica las competencias en categorías como son las cognitivas, habilidades y conocimientos, y afectivas/comportamentales. Se ha refinado a través de análisis cualitativos y cuantitativos, utilizado para evaluar la eficacia de la formación y dividiendo competencias en niveles fundamentales, especializados y de liderazgo (Pietrzyk & Handley, 2016).

2.2. ANTECEDENTES

Internacionales

Sánchez et al. (2024) tuvo como objetivo examinar el impacto de las habilidades blandas en el competitivo mundo laboral en Ecuador. Evidenció que, si bien las competencias técnicas son importantes, las habilidades blandas se convierten en un diferenciador totalmente clave para los profesionales en mejorar su desempeño laboral. Por lo tanto, las habilidades blandas no solo mejorarán la empleabilidad, sino que fortalecerán la competitividad del país.

Vasconcelos-Vásquez & Ugalde (2024) tuvo como objetivo identificar la evolución de las habilidades blandas con respecto a los diferentes escenarios y actores participantes. La investigación demostró que la creciente participación de los trabajadores de diferentes contextos y distintas capacidades sociales, fortalece el proceso de trabajar en equipos, mejora continua de procesos y disposición para resolver conflictos.

Según, Villanueva y Vela (2022) realizaron un estudio con el objetivo de establecer el grado de relación de las competencias laborales con los retrasos generados por el efecto relajación en los proyectos de transporte y logística en la industria petrolera; para determinar esta relación se utilizó una investigación de tipo relacional-descriptiva y explicativa, donde se aplicaron encuestas a población de 40 trabajadores de la empresa Swanberg Brothers – Bolivia. En los resultados demostraron que la mayoría de los trabajadores presentaron competencias laborales deficientes considerando que el 80 % de los trabajadores presentaba una alta tendencia a presentar este efecto. Concluyendo que la relación entre competencias laborales y el efecto de relajación, es inversamente proporcional,

esto es, a mayor competencia laboral, menor es el efecto, lo cual se traduce en menos retraso por parte del trabajador en el desempeño de sus funciones.

Muñoz et al. (2021) el presente trabajo de investigación tiene como objetivo evaluar las competencias laborales para el cargo de secretaria en la Facultad de Ciencias Matemáticas Físicas y Químicas en la Universidad Técnica de Manabí. Para el desarrollo del estudio se utilizaron las siguientes técnicas y métodos: análisis documental, la entrevista, método de consenso, coeficiente de Cronbach. Se obtuvo como resultados que las competencias laborales del personal estudiado no están al nivel del estado deseado, a partir de las evaluaciones aplicadas se visualiza que las competencias laborales permiten detectar las falencias sobre el desempeño laboral en el personal administrativo que labora en la Facultad, por lo que se fortalecerá y mejorará sus competencias para estar preparados en las diferentes oportunidades que se puedan presentar en un futuro dentro y fuera de la organización.

Nacionales

Según, (Rivera et al., 2025) el objetivo del estudio es determinar la relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral en los trabajadores de un gobierno local distrital de Chiclayo-Perú, 2024. Utilizando una metodología con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, la población que se consideró fue de 527 colaboradores finalmente determinando una muestra de 146 participantes. Se recolectaron los datos a través de la encuesta mediante un cuestionario conformado por 15 preguntas por cada variable. Se obtuvo como resultado que las variables principales se relacionan positivamente mediante un coeficiente Rho de 0.855; concluyendo que el personal es competente para desarrollar sus habilidades, y capacitando al personal para su crecimiento ayudan a lograr los objetivos de la organización e incrementa la probabilidad de alcanzar resultados de manera eficiente.

De acuerdo a (Prado, 2024) su investigación tuvo por objetivo general, determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la municipalidad provincial de Huanta, 2022. El cual se utilizó un tipo de investigación aplicada, con nivel descriptivo y correlacional,

se consideró una muestra de 97 colaboradores, recolectando la información mediante dos cuestionarios. Se logró los resultados, que las habilidades blandas se relacionan directamente con el desempeño laboral, con un coeficiente de correlación de a 0.847, concluyendo que existe una fuerte relación entre dichas variables, considerando que, si las habilidades blandas se perfeccionan, por lo tanto, se mejorará el desempeño laboral.

Gómez et al. (2024) en su estudio planteó como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y las competencias laborales en el personal de salud de un hospital de Perú. En el método empleó un diseño correlacional simple con una muestra de 100 participantes del personal de salud, utilizando dos cuestionarios para la recolección de la información utilizando en su análisis la estadística descriptiva. En los resultados obtenidos se determinó que existe una correlación significativa entre la gestión del talento humano y las competencias laborales con un coeficiente del 0,816. Llegando a la conclusión que la gestión del talento humano y las competencias laborales están fuertemente relacionadas en los trabajadores de la institución, resaltando la importancia de utilización de estrategias efectivas para mejorar la calidad de atención.

Gomez (2023) en su investigación tuvo como objetivo planteado determinar la relación entre la Calidad de servicio y habilidades blandas de los trabajadores del área de servicio público de una municipalidad de la provincia de Huamanga-2023. El estudio fue de tipo básico, enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental. Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario como instrumento, aplicado a 50 usuarios del área de administración pública. Se obtuvo como resultados un coeficiente de Rho de Spearman, una relación positiva, alta y significativa de 0.884. Concluyendo que teniendo una mejoría en la calidad en el servicio que brinda la municipalidad se tendrá un buen desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores.

Pérez et al. (2022) en su estudio tuvo como objetivo analizar las competencias laborales y proponer un plan de motivación extrínseca en los servidores públicos. Para la metodología se utilizó un estudio cuantitativo, básico y descriptivo con propuesta; la muestra no probabilística estuvo conformada por 23 servidores identificados de forma censal. Utilizando la técnica como la encuesta y un

cuestionario. Obteniendo como resultados que las competencias laborales de los trabajadores municipales se muestran en un nivel medio representado por el 43,5%. Concluyendo que las competencias laborales de los trabajadores de un municipio, no alcanza el nivel óptimo que les permita ejercer una labor con eficiencia y eficacia en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales, donde necesariamente se realizó la propuesta de plan de motivación extrínseca para trabajadores municipales.

Locales

Sandoval (2024) el estudio tuvo como objetivo determinar la incidencia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes en 2023. En base a la metodología utilizada fue de tipo aplicada, no experimental, transversal, cuantitativa y correlacional. Se determinó una muestra de 76 trabajadores. Mediante la obtención de los resultados se mostró una influencia significativa de las habilidades blandas en el desempeño gerencial, con un 64.3%, asimismo las habilidades blandas presentaron una incidencia positiva y moderadamente significativa en el desempeño gerencial, con un Rho de Spearman de 0.587, aceptando la hipótesis del estudio. Como conclusión las habilidades blandas evaluadas, como son la comunicación interpersonal, gestión de conflictos, trabajo en equipo y toma de decisiones se relacionan directamente con el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes.

Alvarez (2024) tuvo como objetivo determinar la incidencia de habilidades directivas y el clima organizacional en la productividad laboral. Con una metodología cuantitativa, básica, correlacional causal, aplicando cuestionarios a los trabajadores. Se obtuvo que existe incidencia de las habilidades blandas en el clima organizacional logrando aumentar la productividad laboral. Se concluye que se acepta la hipótesis de investigación alterna.

Olaya (2023) tuvo como objetivo establecer la relación que existe entre la calidad de atención y nivel de satisfacción del usuario. Con una metodología básica, cuantitativa, correlacional, aplicando cuestionarios a los trabajadores. Se obtuvo como resultados que existe una relación débil de la capacidad de atención de los

trabajadores con la satisfacción de usuario, debido a las limitadas competencias laborales que posee el trabajador. Se concluye que se acepta la hipótesis alterna.

Moran (2023) tuvo como objetivo determinar la influencia de las competencias tecnológicas en las habilidades blandas. Con una metodología básica, no experimental, correlacional causal, aplicando cuestionarios a los trabajadores. Se obtuvo que no existe influencia significativa entre las competencias tecnológicas y las habilidades blandas. Concluyendo que se acepta la hipótesis nula.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

La investigación presenta un tipo básico, el cual predomina a búsqueda, análisis y aplicación de conocimientos respecto a los aportes teóricos y conceptuales de las variables de estudio; por lo tanto, se busca incorporar información para la sostenibilidad de las variables para determinar la relación existente.

Además el estudio tiene un enfoque cuantitativo, el donde la investigación se sustentará mediante el uso de base de datos recolectada a través de cuestionarios, de esa manera poder procesarlos y obtener datos estadísticos para comprender el nivel de significancia que muestren las tablas descriptivas e inferenciales (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

3.2. DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Presenta un diseño no experimental trasversal, en el cual no se manipularán ni alterarán las variables solo se constatará la información relevante obtenida de los cuestionarios los cuales son aplicados en un solo momento; el alcance o nivel que se utiliza es el correlacional en donde se medirá la relación significativa entre las variables comprendidas y esquematizadas en la figura 1 (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

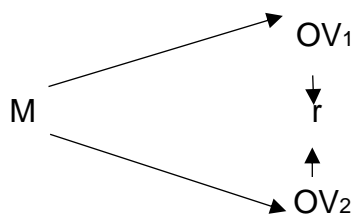


Figura 3

Esquema de diseño no experimental y alcance correlacional.

M = Muestra

OV₁ = Variable 1 Habilidades blandas

OV₂ = Variable 2 Competencias laborales

r = Relación

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

La población es finita la cual considera a todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital en el año 2024.

Tabla 1. Personal de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital - 2024

Personal Nombrado y Contratado Por Regimen Laboral	Cantidad
Decreto legislative 728	26
Decreto legislative 276	4
Decreto legislative 1057	8
Nombrados	9
Personal de Confianza	5
Personal de Confianza 276(D.L.276)	2
Alcalde	1
Regidores	5
Locadores de Servicio	41
TOTAL	101

Fuente Datos adquiridos de la Unidad de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Muestra

La muestra que se desarrollará será una muestra censal, en la cual se considerará la totalidad de población de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024; siendo un total de 101 trabajadores. El muestreo es no probabilístico.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Método

Al tener un enfoque cuantitativo de investigación, los métodos de recolección de datos serán el método deductivo el cual se fundamenta en poder interpretar y analizar la información obtenido para su esclarecimiento con el marco teórico; y el método estadístico el cual es elaborado a través de tablas de frecuencia, tabla de

normalidad y tablas inferenciales obtenidas de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

Técnica

Se aplicará la encuesta como mecanismo de aplicación de los instrumentos, siendo el acto que involucra a los investigadores y encuestados a participar voluntariamente en el llenado de los formularios (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

Instrumento de recolección de datos

En la recolección de datos, se elaborarán 2 cuestionarios como instrumentos, los cuales responderán eficazmente por la estructuración de preguntas enfocadas a los indicadores que respaldan las dimensiones de investigación, las cuales están descritas en la matriz de operacionalización; por lo tanto, el cuestionario que mide las habilidades blandas comprende 18 interrogantes en donde para la dimensión comunicación efectiva abarca del ítem 1 al ítem 6; para la adaptabilidad y resolución de problemas abarca del ítem 7 al ítem 12; y para liderazgo y gestión del tiempo abarca del ítem 13 al ítem 18; y el cuestionario de competencias laborales presenta 18 interrogantes, las cuales están estructuradas correlativamente, para competencias técnicas y digitales abarca del ítem 19 al ítem 24; para las competencias de gestión y organización abarca del ítem 25 al ítem 30; y para las competencias sociales y éticas abarca del ítem 31 al ítem 36. Dichos cuestionarios aplicaran una escala ordinal con medición Likert (1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutro; 4=De acuerdo; 5=Totalmente de acuerdo).

Los cuestionarios fueron validados a través de juicio de expertos a través de la validación por criterio; los expertos son profesionales de la rama de ciencias empresariales con grado de maestros y doctores. Y para su confiabilidad de aplicó una prueba piloto (20% de muestra) para determinar el nivel de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, determinando que para las habilidades blandas posee un Alfa de ,932 y para competencias laborales un Alfa de ,879; siendo los cuestionarios altamente confiables (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Procesamiento

Para la construcción del proyecto de investigación se fundamentó principalmente en poder determinar la relación entre las variables de estudio, frente a ellos, se procedió con la búsqueda de información respecto a la problemática encontrada, en donde los principales gestores bibliográficos fueron las plataformas como SCOPUS, SCIELO, WoS y Repositorios Institucional de Universidades, las cuales permitieron analizar la información y plasmarla para ser fundamentada. Además, se utilizó la inteligencia artificial (IA) como mecanismo de apoyo para la identificación de componentes que involucran las variables, pero su aplicación de la IA se basó en la ética y responsabilidad en investigación según la normativa vigente del CONCYTEC.

Análisis de datos.

Al momento de elaborar los cuestionarios y aplicarlos a la prueba piloto, se pudo obtener datos cuantitativos los cuales fueron analizados en el software estadístico SPSS versión 28.0, este análisis de los datos fueron configurados para que un eficaz entendimiento, verificando las variables categóricas , sabiendo que las variables de estudios son cualitativas pero al estructurarla se pudo elaborar la matriz de operacionalización para cuantificar las variables, en ese sentido se elaboraron las tablas descriptivas a través de frecuencias y tablas inferenciales para determinar la relación.

Aspectos éticos.

Se aplicaron los principios éticos basados en la autonomía en donde se pidió el consentimiento para la aplicación de los instrumentos; el respeto a los derechos de autor en la elaboración de las citas y referencias bibliográficas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Objetivo General

Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024

Tabla 2..

Correlación entre las habilidades blandas y las competencias laborales

		Competencias laborales	
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	,737**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	101

En la tabla 2 se observa la correlación que existe entre las habilidades blandas y las competencias laborales, en donde se evidencia relación entre ellos (p -valor=000); además según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman del ,737 existe una relación significativa positiva alta, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

Objetivo Específico 1

Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias técnicas y digitales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Tabla 3.

Correlación entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales

		Competencias técnicas y digitales	
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,661** ,000
		N	101

Tabla 3 se observa la correlación que existe entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales, en donde se evidencia relación entre ellos (p-valor=000); además según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman del ,661 existe una relación significativa positiva moderada, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

Objetivo Específico 2

Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias de gestión y organización en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Tabla 4.

Correlación entre las habilidades blandas y las competencias de gestión y organización

		Competencias de gestión y organización	
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,766** ,000
		N	101

En la tabla 4 se observa la correlación que existe entre las habilidades blandas y las competencias de gestión y organización, en donde se evidencia relación entre ellos (p-valor=000); además según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman del ,766 existe una relación significativa positiva alta, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

Objetivo Específico 3

Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Tabla 5.

Correlación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas

		Competencias sociales y éticas	
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,691** ,000 101

En la tabla 5 se observa la correlación que existe entre las habilidades blandas y las competencias de gestión y organización, en donde se evidencia relación entre ellos (p -valor=000); además según el coeficiente de correlación de Rho de Spearman del ,691 existe una relación significativa positiva moderada, lo que permite aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula.

Resultados Descriptivos

Tabla 6.

Baremación de resultados totales para las variables habilidades blandas y competencias laborales

		Habilidades blandas	Competencias laborales
N	Válido	101	101
	Perdidos	0	0
	Mínimo	60	62
	Máximo	90	90
Percentiles	30	72,00	72,00
	70	76,00	79,00

La tabla 6 representa la distribución por rangos de cada una de las variables de las cuales se elaboraron las tablas de frecuencia por niveles “*bajo, medio y alto*” (véase Tabla 3 y Tabla 4), en donde los rangos fueron para la variable Habilidades blandas (Bajo = 60 al 72; Medio = 73 al 76; Alto = 77 al 90); y para la variable Competencias gerenciales (Bajo = 62 al 72; Medio = 73 al 79; Alto = 80 al 90).

Tabla 7.

Frecuencia por nivel de la variable habilidades blandas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	56	55,4
	Medio	24	23,8
	Alto	21	20,8
	Total	101	100,0

La tabla 7 representa los niveles de frecuencia que se obtiene de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, en donde se refleja una alarmante preocupación por presentar niveles bajos de desarrollo de habilidades blandas en la institución de estudio (55,4%), seguido de un nivel medio (23,8%), y por último el nivel alto (20,8%). Se evidencia limitada aplicación de las habilidades blandas por parte de los trabajadores en función a sus capacidades de comunicación y colaboración, adaptabilidad y resolución de problemas y limitado liderazgo y gestión del tiempo.

Tabla 8.

Frecuencia por nivel de la variable competencias gerenciales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	55	54,5
	Medio	19	18,8
	Alto	27	26,7
Total		101	100,0

La tabla 8 representa los niveles de frecuencia que se obtiene de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, en donde se refleja una alarmante preocupación por presentar niveles bajos de ejecución de sus competencias laborales en la institución de estudio (54,5%), seguido de un nivel alto (26,7%), y por último el nivel medio (18,8%). Se evidencia limitada aplicación de las habilidades blandas por parte de los trabajadores en función a sus competencias teóricas y digitales, competencias de gestión y organización y competencias sociales y éticas.

Resultados Inferenciales

Prueba de normalidad

Regla:

Determinación de la prueba de normalidad:

- Si $n > 50$ se aplica Kolmogorov Smirnov
- Si $n \leq 50$ Shapiro Wilk

Determinación del estadígrafo:

- Pearson (distribución normal, coeficiente mayor o igual a 0,05)
- Spearman (distribución no normal, coeficiente menor a 0,05)

Criterio de decisión:

- Si $p\text{-valor} < 0.05$ se rechaza la H_0
- Si $p\text{-valor} \geq 0.05$ se acepta la H_0 y se rechaza la H_1

Hipótesis de normalidad:

- H_0 : Los datos siguen una distribución normal
- H_1 : los datos no siguen una distribución normal

Tabla 9.

Prueba de normalidad de las variables.

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	GI	Sig.
Habilidades blandas	,206	101	,000
Competencias laborales	,228	101	,000

La tabla 9 representa la distribución de los datos, en donde al presentarse un nivel de significancia menor al ,05 y evidenciar una distribución no normal de los datos se aplica la prueba de correlación de Rho de Spearman. Y por presentar un grado de libertad de 101 encuestados se optó por aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

4.2. DISCUSIÓN

En relación con la hipótesis general, los resultados permitieron demostrar que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital. La correlación positiva alta obtenida ($Rho = 0.737$; $p < 0.001$) muestra que a medida que los trabajadores desarrollan capacidades vinculadas a la comunicación, adaptabilidad, liderazgo, colaboración o gestión del tiempo, se incrementa también su nivel de competencia para desempeñar adecuadamente sus funciones técnicas, organizativas y sociales.

Sin embargo, el análisis descriptivo señaló que más de la mitad de los trabajadores evaluados alcanzaron niveles bajos tanto en habilidades blandas como en competencias laborales, lo cual pone en evidencia déficits importantes que pueden afectar la eficiencia institucional. Estos resultados son coherentes con los hallazgos de Rivera y Cabrera (2025) y de Prado (2024), quienes demostraron asociaciones positivas similares entre habilidades blandas y desempeño en gobiernos locales. La evidencia encontrada puede explicarse desde la teoría del control de Gottfredson y Hirschi, puesto que la interacción entre el trabajador y su entorno favorece la autorregulación y la mejora continua de sus respuestas sociales y laborales. Asimismo, desde la teoría de metas de Locke y Latham se sostiene que los objetivos específicos orientan el comportamiento hacia un mejor desempeño, lo cual coincide con el hecho de que quienes fortalecen sus habilidades interpersonales logran mejores resultados laborales en general. Desde la teoría de la atribución, la forma en que los trabajadores interpretan y ajustan su conducta también influye sobre su capacidad para desarrollar competencias laborales.

De manera particular, el vínculo encontrado sugiere que las habilidades blandas constituyen un fundamento indispensable para impulsar la calidad organizacional, pues promueven mejores relaciones, una comunicación más clara y procesos más

efectivos. A pesar de ello, debe considerarse que el diseño transversal del estudio limita la posibilidad de establecer causalidad. Además, la medición mediante encuestas puede inducir sesgos por autopercepción. No obstante, los resultados resaltan la necesidad de priorizar programas formativos en habilidades blandas para fortalecer el funcionamiento institucional y mejorar los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Con respecto a la primera hipótesis específica, se verificó la existencia de una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales, aunque de magnitud moderada ($Rho = 0.661$; $p < 0.001$). Este resultado sugiere que las habilidades interpersonales, junto con la adaptabilidad y la resolución de problemas, contribuyen al desarrollo y uso adecuado de herramientas tecnológicas, pero no constituyen el factor más determinante en dicha mejora. La comparación con estudios previos muestra coincidencias y diferencias. Por ejemplo, Moran (2023) no encontró influencia significativa de las competencias tecnológicas sobre las habilidades blandas, lo que puede explicarse por el hecho de que su estudio analizó la direccionalidad inversa a la del presente trabajo. Por otra parte, los hallazgos de Muñoz et al. (2021), quienes reportaron debilidades laborales asociadas a la falta de herramientas, coinciden con la situación observada en la municipalidad, donde se identifican carencias tanto en habilidades personales como en conocimientos técnicos.

En términos teóricos, el modelo de competencias de McClelland permite comprender este resultado, en la medida en que las competencias humanas y técnicas se conciben como dimensiones interrelacionadas que dependen del contexto. El desarrollo técnico, aunque requiere instrucción específica, se ve facilitado por habilidades como la comunicación, la adaptación al cambio o el trabajo colaborativo. No obstante, el hecho de que la relación sea moderada indica que para fortalecer plenamente las competencias técnicas y digitales es necesario implementar no solo programas de habilidades blandas, sino también estrategias de capacitación tecnológica más especializada. Además, factores como el acceso a recursos formativos o la experiencia previa pueden incidir y constituyen limitaciones del estudio. En conjunto, los resultados revelan que el fortalecimiento de habilidades sociales contribuye al uso más efectivo de herramientas digitales,

aunque su impacto es parcial y debería complementarse con entrenamiento específico.

En cuanto a la segunda hipótesis específica, relacionada con las competencias de gestión y organización, se encontró la relación más fuerte de toda la investigación ($Rho = 0.766$; $p < 0.001$), lo cual demuestra que las habilidades blandas constituyen una pieza clave para el adecuado desempeño gerencial en la entidad municipal. La capacidad para comunicarse de forma clara, coordinar tareas, resolver problemas, tomar decisiones y gestionar el tiempo repercute directamente en actividades como la planificación, la organización, la asignación de recursos y el seguimiento de procesos. Este hallazgo es congruente con el estudio de Sandoval (2024), quien reportó una incidencia significativa de las habilidades blandas en el desempeño gerencial en la Municipalidad Provincial de Tumbes. Asimismo, coincide con lo planteado por Pérez et al. (2022), quienes identificaron que muchos trabajadores municipales presentan niveles solo medios de competencia, afectando la eficiencia institucional.

Desde la perspectiva teórica, la teoría de metas de Locke y Latham explica adecuadamente estos resultados, pues define que el establecimiento de objetivos guía y potencia la acción organizativa. Las habilidades blandas permiten, precisamente, materializar objetivos colectivos mediante la coordinación efectiva entre trabajadores. Asimismo, el modelo de competencias de McClelland sostiene que las competencias de liderazgo se basan en la integración de habilidades personales y técnicas, lo cual guarda relación con el hecho de que los puntajes más altos en la investigación se asocian al componente organizativo de las competencias laborales.

En este sentido, los resultados evidencian que, en entornos de gestión pública con estructuras organizativas pequeñas o medianas, el desarrollo de habilidades blandas puede generar los mayores beneficios, permitiendo optimizar tiempos, mejorar la comunicación interna, facilitar la planificación y elevar el nivel de transparencia y cohesión institucional. No obstante, la autoevaluación y el diseño no experimental deben considerarse limitaciones. En general, se confirma que el fortalecimiento de habilidades blandas es esencial para el desarrollo de competencias de gestión en contextos municipales.

En la tercera hipótesis específica, se comprobó que existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias sociales y éticas ($Rho = 0.691$; $p < 0.001$). Este resultado indica que habilidades como la comunicación empática, la capacidad para resolver conflictos, la adaptación y la inteligencia emocional influyen de manera considerable en la conducta ética, la responsabilidad social y el compromiso institucional de los trabajadores. Este hallazgo mantiene coherencia con el trabajo de Gomez (2023), quien identificó una fuerte relación entre calidad de servicio y habilidades blandas en el ámbito municipal. También complementa lo planteado por Olaya (2023), quien determinó que las limitaciones en habilidades laborales se asocian con la baja satisfacción del usuario.

Desde la teoría de la atribución de Heider, se entiende que las personas interpretan sus propios comportamientos y los de otros, elaborando juicios que orientan sus respuestas sociales. Esto explica por qué los trabajadores con mejores habilidades blandas se desempeñan de manera más ética, pues están mejor preparados para comprender el impacto de sus decisiones y actuar en concordancia con principios institucionales. En este punto, los resultados adquieren especial relevancia dado que, en la gestión pública distrital, el contacto con la ciudadanía es permanente y requiere sensibilidad social, transparencia y respeto. Por tanto, estos hallazgos implican que las iniciativas orientadas al fortalecimiento ético deben incorporar también el desarrollo de habilidades blandas, para garantizar que los trabajadores puedan internalizar los valores que promueven un servicio público de calidad.

V. CONCLUSIONES

- 5.1.** Existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias laborales en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital. La correlación positiva alta ($Rho=0.737$; $p<0.001$) confirma que el desarrollo de habilidades como la comunicación efectiva, la adaptabilidad, el liderazgo y la gestión del tiempo se vincula con un mejor desempeño técnico, organizacional y social. Sin embargo, más de la mitad del personal evaluado muestra niveles bajos en ambas variables, lo cual evidencia debilidades estructurales que podrían limitar los resultados institucionales. Este comportamiento es coherente con estudios previos realizados en gobiernos locales del país y reafirma que el capital humano constituye un eje central en la optimización del servicio público. Aunque el diseño no permite establecer causalidad, sí revela la necesidad de fortalecer programas formativos para mejorar el desempeño municipal y responder adecuadamente a las demandas de la ciudadanía.
- 5.2.** Existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales, aunque de intensidad moderada ($Rho=0.661$; $p<0.001$). El hallazgo indica que capacidades como la comunicación, resolución de problemas y flexibilidad influyen positivamente en el desarrollo y uso de herramientas tecnológicas; no obstante, su impacto parcial sugiere que el perfeccionamiento digital requiere también capacitación técnica especializada. Los resultados coinciden parcialmente con investigaciones previas que señalan deficiencias en el dominio digital en instituciones públicas, reflejadas igualmente en el limitado nivel observado en los servidores municipales. Estos hallazgos implican que los avances tecnológicos deben acompañarse del fortalecimiento interpersonal, pero también de acceso a recursos y programas de instrucción específica. Entre las limitaciones de este análisis destaca la ausencia de variables adicionales como la experiencia previa, que podría influir en los niveles encontrados.

- 5.3.** Existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y las competencias de gestión y organización, siendo esta la más alta registrada en la investigación ($Rho=0.766$; $p<0.001$). Esto demuestra que la capacidad para comunicarse eficazmente, coordinar tareas, tomar decisiones y gestionar el tiempo se traduce en mejores resultados en planificación, dirección, organización y control de procesos institucionales. La evidencia coincide con estudios que resaltan la relevancia de las habilidades blandas en el desempeño gerencial y en el logro de metas organizacionales. Estos resultados implican que el fortalecimiento de las capacidades interpersonales debe considerarse prioritario para mejorar la eficiencia administrativa en el ámbito municipal. No obstante, se debe reconocer como limitación el uso de instrumentos de autopercepción, lo cual podría sobreestimar o subestimar los niveles reales de desempeño.
- 5.4.** Las habilidades blandas guardan una relación directa y significativa con las competencias sociales y éticas de los trabajadores ($Rho=0.691$; $p<0.001$). Esto refleja que características como la empatía, la escucha activa, la colaboración y la gestión emocional inciden favorablemente en actitudes vinculadas con la responsabilidad social, el comportamiento ético y el compromiso institucional. Tales hallazgos son consistentes con investigaciones que vinculan las habilidades interpersonales con la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Su relevancia se acentúa en el ámbito municipal, donde el contacto directo con la ciudadanía exige comportamientos íntegros, inclusivos y orientados al bien común. A pesar de ello, las limitaciones metodológicas inherentes al diseño transversal y el empleo de encuestas obligan a interpretar los resultados con cautela. De manera prospectiva, estos hallazgos justifican la implementación de estrategias orientadas a promover la ética pública y la cultura de servicio.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1.** Implementar un programa integral de desarrollo de habilidades blandas para todos los trabajadores de la municipalidad, considerando áreas como comunicación efectiva, liderazgo, trabajo en equipo, adaptabilidad y gestión del tiempo. Esta iniciativa es prioritaria dada la asociación significativa entre habilidades blandas y competencias laborales. El programa puede estructurarse mediante talleres presenciales, simulaciones de trabajo, asesoría por pares y evaluaciones periódicas de progreso. Su ejecución permitirá fortalecer el desempeño global del personal, mejorar la coordinación interna y elevar la calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía, promoviendo a su vez una mejor gestión institucional en el mediano plazo.

- 6.2.** La Oficina de Recursos Humanos, en coordinación con la Subgerencia de Tecnologías de Información, diseñe un plan de capacitación técnica y digital que incorpore elementos de fortalecimiento interpersonal como trabajo colaborativo y resolución de problemas. Dado que la relación entre habilidades blandas y competencias digitales es moderada, el desarrollo tecnológico requiere tanto entrenamiento especializado como el uso de metodologías que favorezcan la transferencia de conocimientos. Talleres prácticos sobre sistemas informáticos municipales, herramientas de oficina y gestión de datos pueden incorporarse con seguimiento individual. Estas acciones contribuirían a optimizar la productividad, facilitar la adopción de nuevas tecnologías y reducir errores operativos.

- 6.3.** Implementar un programa especializado para el fortalecimiento de competencias vinculadas a la gestión y organización. Su desarrollo debe priorizar actividades formativas orientadas al liderazgo, la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión de recursos. Dada la relación significativamente alta encontrada, estas acciones favorecerán un mejor manejo de los procesos administrativos, una mayor coordinación interáreas y

un uso más eficiente de los recursos institucionales. Además, se sugiere establecer espacios periódicos de retroalimentación que permitan identificar avances, dificultades y oportunidades de mejora, reduciendo duplicidad de funciones y mejorando la ejecución de proyectos.

- 6.4.** La Gerencia Municipal y la Oficina de Recursos Humanos desarrollen un programa de fortalecimiento de competencias sociales y éticas orientado a consolidar una cultura de servicio responsable. Este programa debe incluir actividades vinculadas a ética pública, respeto a la diversidad, comportamiento institucional y responsabilidad frente a la comunidad. Se sugiere también implementar mecanismos de reconocimiento para quienes destaquen por su compromiso con los valores institucionales, incentivando una conducta ejemplar entre los trabajadores. Ello permitirá afianzar la confianza ciudadana, mejorar la calidad de atención y reforzar la legitimidad de la función pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (CEPAL), C. E. (2014). Panorama de la Gestión Pública. Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile: Impreso en Naciones Unidas. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37223/1/S1420739_es.pdf
- (MEF), M. d. (Diciembre 2007). LEY N° 29158 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo. Lima, Lima, Perú: Editora Perú. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29158.pdf>
- (MEF), M. d. (Setiembre 2018). Decreto Legislativo N° 1437 Administración Financiera del Sector Público. Lima, Lima, Perú: Editora Perú. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18176-decreto-legislativo-n-1437/file>
- (MEF), M. d. (Setiembre 2018). Decreto Legislativo N° 1440 Sistema Nacional de Presupuesto. Lima, Lima, Perú: Editora Perú. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/18247-fe-de-erratas-239/file>
- (MEF), M. d. (Setiembre 2018). Decreto Legislativo N° 1441. Sistema Nacional de Tesorería. Lima, Lima, Perú: Editora Perú. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/206026/DL_1441.pdf
- Arizapana, T. (2013). Control interno y la efectividad en el área de tesorería de la Municipalidad Distrital de Huaribamba. Tesis para Título profesional, Municipalidad Distrital de Huaribamba, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2428>
- Chavez, I. (2017). Sistema integrado de administración financiera y gestión financiera en los centros hospitalarios del distrito de cercado de lima, 2017. Tesis para Título profesional, Centros Hospitalarios del distrito de cercado de lima, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15355>
- Choque, G. (2019). Los recursos directamente recaudados y su incidencia en la ejecución presupuestal de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, periodos 2017 - 2018. Tesis para Título profesional, Universidad Nacional del

Altiplano, Puno. Obtenido de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13311>

Contreras, R. (2019). El control previo y su incidencia en la gestión del área de tesorería de la unidad ejecutora 405 de una entidad pública 2019. Tesis para Título profesional, Unidad Ejecutora 405, Lima. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2923>

Cuba, L., & Rojas, M. (2020). La contabilidad gubernamental y la gestión de tesorería de la Municipalidad Provincial de Atalaya-Ucayali, 2019. Tesis para Título Profesional, Municipalidad Provincial de Atalaya, Ucayali, Atalaya. Obtenido de <http://repositorio.upp.edu.pe/handle/UPP/167>

Cubas, J. (2018). Evaluación del sistema de control interno para medir el impacto de la eficiencia en la ejecución presupuestaria del Hospital Regional Lambayeque en el periodo 2014. Tesis para Título profesional, Hospital Regional Lambayeque, Lambayeque. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1117>

Guerrero, O. (1962). Manual de Administración Pública - Conceptos y Prácticas modernos especialmente en relación con los países en desarrollo. Nueva York, Nueva York, Estados Unidos: Departamento de Asuntos Economicos y Sociales - Naciones Unidas. Obtenido de <http://www.omarguerrero.org/libros/ONUAP.pdf>

Guerrero, O. (Mayo 2019). Principios de Administración Pública (Primera edición INAP ed.). Ciudad de México, Ciudad de México, Mexico: Instituto Nacional de Administración Pública. Obtenido de <http://www.omarguerrero.org/libros/papp200.pdf>

Huaman, A., & Baltazar, D. (2018). El control interno y el sistema de tesorería en el Gobierno Regional de Huancavelica, año 2014. Tesis para título profesional, Huancavelica. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2398>

Lescano, M. (2019). El control interno y su relación con la gestión administrativa de la unidad técnica de tesorería de la Universidad Nacional de Cajamarca - 2017. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/3151>

- Lliuyac, M. (2019). Control previo y la gestión de tesorería en el Hospital de Huaycán Ate - 2019. Tesis de Maestría, Hospital de Huaycán Ate, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40882>
- Lopez, K. (2018). Gestión del talento humano en los procedimientos administrativos del sistema de tesorería en la Municipalidad Distrital de El Porvenir-2017. Tesis para Maestría, Municipalidad Distrital de El Porvenir, Trujillo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/17669>
- Luna, S. (2019). Indicadores de gestión y la recaudación de medicamentos e insumos en la oficina de tesorería de la dirección regional de salud Tumbes, 2017. Tesis para Maestría, Dirección Regional de Salud Tumbes, Tumbes. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37597>
- Marin, N., & Rosales, G. (2012). El sistema de tesorería en los procesos de gestión y control de la UNCP. Tesis para Título Profesional, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Huancayo. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/2381>
- Martinez, A. (Setiembre 2015). Manual de Los Sistemas Administrativos del Sector Público (Primera Edición ed.). (G. J. S.A., Ed.) Lima, Lima, Perú: Imprenta Editorial El Búho E.I.R.L. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/stein/wp-content/uploads/sites/734/2020/06/17-MANUAL-DE-LOS-SISTEMAS-ADMINISTRATIVAS-DEL-SECTOR-PUBLICO.pdf>
- MEF, M. d. (2007). DIRECTIVA DE TESORERÍA N° 001-2007-EF/77.15. Lima, Lima, Lima: Editora Perú. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/contenidos/siafgl/normas/SE2007012700_DTESORERIA_2007.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas. (setiembre de 2018). Decreto Legislativo N° 1436 Marco de la Administración Financiera. 5. Lima, Lima, Perú: Editora Peru. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/201356-1436>
- Ñaccha, K., & Arias, D. (2019). Sistema de tesorería y su incidencia en la gestión financiera de la municipalidad distrital de Marcará, provincia de Carhuaz, año 2017. Tesis para Título Profesional, Municipalidad Distrital de Marcará,

- Ancash, Huaraz. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/3456>
- Oré, S. (2018). Sistema Integrado de administración financiera para los gobiernos locales y su impacto en la gestión del Sistema de Tesorería en la Municipalidad Distrital de Ayahuanco, 2015. Tesis para Título profesional, Ayahuanco - Ayacucho. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2152>
- Salazar, M. (2019). Estrategias funcionales en el incremento de los recursos directamente recaudados de la Unidad Ejecutora Salud Tarma. Tesis para Maestría, Unidad Ejecutora Salud Tarma, Tarma - Junin. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/5878>
- Solis, M. (2019). Sistema de Control Interno y la Gestión de Tesorería en la Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este 2018. Tesis para Maestría, Dirección de Redes Integradas de Salud Lima Este , Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38662>
- Sosa, M. (2020). La ejecución presupuestal del Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa, 2016-2018. Tesis para Maestría, Hospital de Emergencias José Casimiro Ulloa, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/45260>
- Tolentino, G. (2019). El sistema de tesorería y la gestión de los recursos financieros en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión del distrito de Huacho. Tesis para Título profesional, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión , Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2550>
- Ureta, F. (2017). Normas Generales del Sistema de Tesorería y Fondos Fijos del Ministerio Público-Periodo 2015. Tesis para Maestría, Ministerio Público, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/15911>
- Vilchez, D. (2019). Gestión del talento humano y gestión administrativa del área de tesorería del Ministerio de Salud, Lima 2018. Tesis de maestría, Ministerio de Salud, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/29513>

ANEXO

Anexo 1. Matriz de Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Habilidades blandas	Hacen referencia a competencias personales transversales, como la capacidad para comunicarse, amabilidad, habilidad para trabajar en equipo. Dichas habilidades son esenciales tanto en la vida personal, profesional y laboral, debidamente complementadas con sus habilidades técnicas o duras (Nazaré & Assoreira, 2022)	La variable habilidades blandas será media a través de un cuestionario estructurado por interrogantes por cada indicador siendo un total 18 interrogantes divididas por cada seis grupos correspondientes a sus dimensiones (3 dimensiones); las opciones de respuestas persiguen una escala ordinal y medición Likert:	Comunicación y colaboración	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Interacción interpersonal	Escala ordinal – Likert 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutro 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
			Adaptabilidad y resolución de problemas	Flexibilidad Resolución de problemas Pensamiento crítico	
			Liderazgo y gestión del tiempo	Liderazgo Gestión del tiempo Autogestión	
Competencias laborales	Son un conjunto de habilidades y características comprobables que permiten mejorar la eficiencia o el rendimiento laboral. Dichas competencias se utilizan para poder evaluar habilidades y capacidades de los individuos, identificando posibles necesidades de formación e inducción (Khorasani et al., 2023).	La variable competencias laborales será media a través de un cuestionario estructurado por interrogantes por cada indicador siendo un total 18 interrogantes divididas por cada seis grupos correspondientes a sus dimensiones (3 dimensiones); las opciones de respuestas persiguen una escala ordinal y medición Likert:	Competencias técnicas y digitales	Conocimientos técnicos Competencias digitales Capacidades analíticas	Escala ordinal – Likert 1 = Totalmente en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutro 4 = De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo
			Competencias de gestión y organización	Planificación y organización Gestión de proyectos Toma de decisiones	
			Competencias sociales y éticas	Ética profesional Responsabilidad social Diversidad e inclusión	

Anexo 2. Cuestionarios

Cuestionario de habilidades blandas

Instrucciones

El presente cuestionario tiene como finalidad recopilar información sobre Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) la alternativa que considere refleja mejor la situación actual de la empresa.

Escala de valoración

1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutro; 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

HABILIDADES BLANDAS					
Ítems	1	2	3	4	5
1. ¿Considera que logra transmitir sus ideas de manera clara y comprensible a sus compañeros de trabajo?					
2. ¿Con qué frecuencia adapta su estilo de comunicación según el público al que se dirige en su trabajo?					
3. ¿Participa activamente en las actividades grupales y proyectos colaborativos de su área de trabajo?					
4. ¿Contribuye de manera constructiva para alcanzar los objetivos comunes del equipo?					
5. ¿Mantiene relaciones cordiales y profesionales con todos sus compañeros de trabajo?					
6. ¿Demuestra empatía y comprensión hacia las necesidades y perspectivas de otros empleados?					
7. ¿Se adapta fácilmente a los cambios en los procedimientos o políticas de la municipalidad?					
8. ¿Acepta con disposición positiva las nuevas responsabilidades o tareas asignadas?					
9. ¿Identifica y analiza eficazmente los problemas que surgen en su área de trabajo?					
10. ¿Propone soluciones creativas y viables para resolver las dificultades laborales?					
11. ¿Evalúa objetivamente la información antes de tomar decisiones en su trabajo?					
12. ¿Cuestiona y analiza los procesos existentes para proponer mejoras?					
13. ¿Influye positivamente en sus compañeros para alcanzar los objetivos del área?					
14. ¿Toma la iniciativa para guiar proyectos o actividades cuando es necesario?					
15. ¿Organiza y planifica sus actividades diarias para cumplir con los plazos establecidos?					
16. ¿Prioriza adecuadamente sus tareas según su importancia y urgencia?					
17. ¿Regula sus emociones y mantiene la calma bajo presión laboral?					
18. ¿Se responsabiliza de su propio desarrollo profesional y mejora continua?					

COMPETENCIAS LABORALES

Ítems	1	2	3	4	5
19. ¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar eficientemente sus funciones?					
20. ¿Actualiza constantemente sus conocimientos técnicos relacionados con su puesto de trabajo?					
21. ¿Utiliza con habilidad las herramientas tecnológicas requeridas para su trabajo?					
22. ¿Se adapta rápidamente al uso de nuevos sistemas o software implementados en la municipalidad?					
23. ¿Analiza datos e información de manera sistemática para apoyar la toma de decisiones?					
24. ¿Interpreta correctamente los resultados obtenidos en su área de trabajo?					
25. ¿Elabora planes de trabajo detallados para cumplir con sus objetivos laborales?					
26. ¿Organiza los recursos disponibles de manera eficiente para optimizar los resultados?					
27. ¿Coordina efectivamente las actividades y recursos necesarios para ejecutar proyectos?					
28. ¿Realiza seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos bajo su responsabilidad?					
29. ¿Toma decisiones oportunas basadas en el análisis de la información disponible?					
30. ¿Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones laborales?					
31. ¿Actúa con integridad y honestidad en todas sus actividades laborales?					
32. ¿Respeta la confidencialidad de la información sensible de la municipalidad?					
33. ¿Considera el impacto social de sus decisiones y acciones en el trabajo?					
34. ¿Contribuye activamente al bienestar de la comunidad a través de su labor municipal?					
35. ¿Respeta y valora las diferencias culturales, sociales y personales de sus compañeros?					
36. ¿Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación?					

Anexo 3. Matriz de consistencia

Título: Habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024?	Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	Hi: Existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024. Ho: No existe una relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias laborales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	Habilidades blandas	Comunicación y colaboración	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Interacción interpersonal	Tipo: Básica
1. ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y las competencias técnicas y digitales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024?	1. Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias técnicas y digitales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	1. Existe relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias técnicas y digitales en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	Competencias laborales	Adaptabilidad y resolución de problemas	Flexibilidad Resolución de problemas Pensamiento crítico	Enfoque: Cuantitativo
2. ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias de gestión y organización en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024?	2. Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias de gestión y organización en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	2. Existe relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias de gestión y organización en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.		Liderazgo y gestión del tiempo	Liderazgo Gestión del tiempo Autogestión	Nivel: Correlacional
3. ¿Cuál es la relación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024?	3. Determinar la relación entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.	3. Existe relación directa y significativa entre las habilidades blandas y competencias sociales y éticas en la Municipalidad Distrital de Pampas de Hospital, 2024.		Competencias técnicas y digitales	Conocimientos técnicos Competencias digitales Capacidades analíticas	Diseño: No experimental
				Competencias de gestión y organización	Planificación y organización Gestión de proyectos Toma de decisiones	Población y muestra: Finita considerando la totalidad de la población como muestra (101 trabajadores)
				Competencias sociales y éticas	Ética profesional Responsabilidad social Diversidad e inclusión	Técnicas: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Anexo 4. VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS

Validador 1: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Dr. César Augusto Flores Tananta

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES BLANDAS

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN							
1	¿Considera que logra transmitir sus ideas de manera clara y comprensible a sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
2	¿Con qué frecuencia adapta su estilo de comunicación según el público al que se dirige en su trabajo?	X		X		X		
3	¿Participa activamente en las actividades grupales y proyectos colaborativos de su área de trabajo?	X		X		X		
4	¿Contribuye de manera constructiva para alcanzar los objetivos comunes del equipo?	X		X		X		
5	¿Mantiene relaciones cordiales y profesionales con todos sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
6	¿Demuestra empatía y comprensión hacia las necesidades y perspectivas de otros empleados?	X		X		X		
	ADAPTABILIDAD Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	X		X		X		
7	¿Se adapta fácilmente a los cambios en los procedimientos o políticas de la municipalidad?	X		X		X		
8	¿Acepta con disposición positiva las nuevas responsabilidades o tareas asignadas?	X		X		X		
9	¿Identifica y analiza eficazmente los problemas que surgen en su área de trabajo?	X		X		X		
10	¿Propone soluciones creativas y viables para resolver las dificultades laborales?	X		X		X		
11	¿Evalúa objetivamente la información antes de tomar decisiones en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Cuestiona y analiza los procesos existentes para proponer mejoras?	X		X		X		
	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TIEMPO	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
13	¿Influye positivamente en sus compañeros para alcanzar los objetivos del área?	X	X	X	
14	¿Toma la iniciativa para guiar proyectos o actividades cuando es necesario?	X	X	X	
15	¿Organiza y planifica sus actividades diarias para cumplir con los plazos establecidos?	X	X	X	
16	¿Prioriza adecuadamente sus tareas según su importancia y urgencia?	X	X	X	
17	¿Regula sus emociones y mantiene la calma bajo presión laboral?	X	X	X	
18	¿Se responsabiliza de su propio desarrollo profesional y mejora continua?	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. Flores Tananta César Augusto**
DNI N° **43071519**



Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMPETENCIAS TEÓRICAS Y DIGITALES							
1	¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar eficientemente sus funciones?	X		X		X		
2	¿Actualiza constantemente sus conocimientos técnicos relacionados con su puesto de trabajo?	X		X		X		
3	¿Utiliza con habilidad las herramientas tecnológicas requeridas para su trabajo?	X		X		X		
4	¿Se adapta rápidamente al uso de nuevos sistemas o software implementados en la municipalidad?	X		X		X		
5	¿Analiza datos e información de manera sistemática para apoyar la toma de decisiones?	X		X		X		
6	¿Interpreta correctamente los resultados obtenidos en su área de trabajo?	X		X		X		
	COMPETENCIAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	X		X		X		
7	¿Elabora planes de trabajo detallados para cumplir con sus objetivos laborales?	X		X		X		
8	¿Organiza los recursos disponibles de manera eficiente para optimizar los resultados?	X		X		X		
9	¿Coordina efectivamente las actividades y recursos necesarios para ejecutar proyectos?	X		X		X		
10	¿Realiza seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos bajo su responsabilidad?	X		X		X		
11	¿Toma decisiones oportunas basadas en el análisis de la información disponible?	X		X		X		
12	¿Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones laborales?	X		X		X		
	COMPETENCIAS SOCIALES Y ÉTICAS	X		X		X		
13	¿Actúa con integridad y honestidad en todas sus actividades laborales?	X		X		X		
14	¿Respeto la confidencialidad de la información sensible de la municipalidad?	X		X		X		
15	¿Considera el impacto social de sus decisiones y acciones en el trabajo?	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
16	¿Contribuye activamente al bienestar de la comunidad a través de su labor municipal?	X		X		X		
17	¿Respeto y valora las diferencias culturales, sociales y personales de sus compañeros?	X		X		X		
18	¿Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. Flores Tananta César Augusto**
 DNI N° **43071519**



Firma

Validador 2: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad
Dr. José Fernando Escobedo Gálvez

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES
BLANDAS**

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN							
1	¿Considera que logra transmitir sus ideas de manera clara y comprensible a sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
2	¿Con qué frecuencia adapta su estilo de comunicación según el público al que se dirige en su trabajo?	X		X		X		
3	¿Participa activamente en las actividades grupales y proyectos colaborativos de su área de trabajo?	X		X		X		
4	¿Contribuye de manera constructiva para alcanzar los objetivos comunes del equipo?	X		X		X		
5	¿Mantiene relaciones cordiales y profesionales con todos sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
6	¿Demuestra empatía y comprensión hacia las necesidades y perspectivas de otros empleados?	X		X		X		
	ADAPTABILIDAD Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	X		X		X		
7	¿Se adapta fácilmente a los cambios en los procedimientos o políticas de la municipalidad?	X		X		X		
8	¿Acepta con disposición positiva las nuevas responsabilidades o tareas asignadas?	X		X		X		
9	¿Identifica y analiza eficazmente los problemas que surgen en su área de trabajo?	X		X		X		
10	¿Propone soluciones creativas y viables para resolver las dificultades laborales?	X		X		X		
11	¿Evalúa objetivamente la información antes de tomar decisiones en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Cuestiona y analiza los procesos existentes para proponer mejoras?	X		X		X		
	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TIEMPO	X		X		X		
13	¿Influye positivamente en sus compañeros para alcanzar los objetivos del área?	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
14	¿Toma la iniciativa para guiar proyectos o actividades cuando es necesario?	X	X	X	
15	¿Organiza y planifica sus actividades diarias para cumplir con los plazos establecidos?	X	X	X	
16	¿Prioriza adecuadamente sus tareas según su importancia y urgencia?	X	X	X	
17	¿Regula sus emociones y mantiene la calma bajo presión laboral?	X	X	X	
18	¿Se responsabiliza de su propio desarrollo profesional y mejora continua?	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

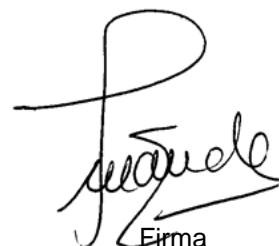
.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

4. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
5. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
6. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. ESCOBEDO GÁLVEZ JOSÉ FERNANDO**
DNI N° **44632438**



Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMPETENCIAS TEÓRICAS Y DIGITALES							
1	¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar eficientemente sus funciones?	X		X		X		
2	¿Actualiza constantemente sus conocimientos técnicos relacionados con su puesto de trabajo?	X		X		X		
3	¿Utiliza con habilidad las herramientas tecnológicas requeridas para su trabajo?	X		X		X		
4	¿Se adapta rápidamente al uso de nuevos sistemas o software implementados en la municipalidad?	X		X		X		
5	¿Analiza datos e información de manera sistemática para apoyar la toma de decisiones?	X		X		X		
6	¿Interpreta correctamente los resultados obtenidos en su área de trabajo?	X		X		X		
	COMPETENCIAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	X		X		X		
7	¿Elabora planes de trabajo detallados para cumplir con sus objetivos laborales?	X		X		X		
8	¿Organiza los recursos disponibles de manera eficiente para optimizar los resultados?	X		X		X		
9	¿Coordina efectivamente las actividades y recursos necesarios para ejecutar proyectos?	X		X		X		
10	¿Realiza seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos bajo su responsabilidad?	X		X		X		
11	¿Toma decisiones oportunas basadas en el análisis de la información disponible?	X		X		X		
12	¿Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones laborales?	X		X		X		
	COMPETENCIAS SOCIALES Y ÉTICAS	X		X		X		
13	¿Actúa con integridad y honestidad en todas sus actividades laborales?	X		X		X		
14	¿Respeto la confidencialidad de la información sensible de la municipalidad?	X		X		X		
15	¿Considera el impacto social de sus decisiones y acciones en el trabajo?	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
16	¿Contribuye activamente al bienestar de la comunidad a través de su labor municipal?	X		X		X		
17	¿Respeto y valora las diferencias culturales, sociales y personales de sus compañeros?	X		X		X		
18	¿Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **Dr. ESCOBEDO GÁLVEZ JOSÉ FERNANDO**
 DNI N° **44632438**



Firma

Validador 2: Maestra en Gestión Pública
Mtra. Rosa Johanna Clavijo López

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: HABILIDADES
BLANDAS**

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN							
1	¿Considera que logra transmitir sus ideas de manera clara y comprensible a sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
2	¿Con qué frecuencia adapta su estilo de comunicación según el público al que se dirige en su trabajo?	X		X		X		
3	¿Participa activamente en las actividades grupales y proyectos colaborativos de su área de trabajo?	X		X		X		
4	¿Contribuye de manera constructiva para alcanzar los objetivos comunes del equipo?	X		X		X		
5	¿Mantiene relaciones cordiales y profesionales con todos sus compañeros de trabajo?	X		X		X		
6	¿Demuestra empatía y comprensión hacia las necesidades y perspectivas de otros empleados?	X		X		X		
	ADAPTABILIDAD Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	X		X		X		
7	¿Se adapta fácilmente a los cambios en los procedimientos o políticas de la municipalidad?	X		X		X		
8	¿Acepta con disposición positiva las nuevas responsabilidades o tareas asignadas?	X		X		X		
9	¿Identifica y analiza eficazmente los problemas que surgen en su área de trabajo?	X		X		X		
10	¿Propone soluciones creativas y viables para resolver las dificultades laborales?	X		X		X		
11	¿Evalúa objetivamente la información antes de tomar decisiones en su trabajo?	X		X		X		
12	¿Cuestiona y analiza los procesos existentes para proponer mejoras?	X		X		X		
	LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL TIEMPO	X		X		X		
13	¿Influye positivamente en sus compañeros para alcanzar los objetivos del área?	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹	Relevancia ²	Claridad ³	Sugerencias
14	¿Toma la iniciativa para guiar proyectos o actividades cuando es necesario?	X	X	X	
15	¿Organiza y planifica sus actividades diarias para cumplir con los plazos establecidos?	X	X	X	
16	¿Prioriza adecuadamente sus tareas según su importancia y urgencia?	X	X	X	
17	¿Regula sus emociones y mantiene la calma bajo presión laboral?	X	X	X	
18	¿Se responsabiliza de su propio desarrollo profesional y mejora continua?	X	X	X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

1. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
2. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
3. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **MTRA. CLAVIJO LÓPEZ ROSA JOHANNA**
DNI N° **44670106**



Firma

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE:
COMPETENCIAS LABORALES**

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	COMPETENCIAS TEÓRICAS Y DIGITALES							
1	¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para realizar eficientemente sus funciones?	X		X		X		
2	¿Actualiza constantemente sus conocimientos técnicos relacionados con su puesto de trabajo?	X		X		X		
3	¿Utiliza con habilidad las herramientas tecnológicas requeridas para su trabajo?	X		X		X		
4	¿Se adapta rápidamente al uso de nuevos sistemas o software implementados en la municipalidad?	X		X		X		
5	¿Analiza datos e información de manera sistemática para apoyar la toma de decisiones?	X		X		X		
6	¿Interpreta correctamente los resultados obtenidos en su área de trabajo?	X		X		X		
	COMPETENCIAS DE GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	X		X		X		
7	¿Elabora planes de trabajo detallados para cumplir con sus objetivos laborales?	X		X		X		
8	¿Organiza los recursos disponibles de manera eficiente para optimizar los resultados?	X		X		X		
9	¿Coordina efectivamente las actividades y recursos necesarios para ejecutar proyectos?	X		X		X		
10	¿Realiza seguimiento y monitoreo del avance de los proyectos bajo su responsabilidad?	X		X		X		
11	¿Toma decisiones oportunas basadas en el análisis de la información disponible?	X		X		X		
12	¿Asume la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones laborales?	X		X		X		
	COMPETENCIAS SOCIALES Y ÉTICAS	X		X		X		
13	¿Actúa con integridad y honestidad en todas sus actividades laborales?	X		X		X		
14	¿Respeto la confidencialidad de la información sensible de la municipalidad?	X		X		X		
15	¿Considera el impacto social de sus decisiones y acciones en el trabajo?	X		X		X		

N°	ITEMS	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
16	¿Contribuye activamente al bienestar de la comunidad a través de su labor municipal?	X		X		X		
17	¿Respeto y valora las diferencias culturales, sociales y personales de sus compañeros?	X		X		X		
18	¿Promueve un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Opinión de aplicabilidad: aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

4. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado
5. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
6. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Apellidos y nombres del juez evaluador: **MTRA. CLAVIJO LÓPEZ ROSA JOHANNA**
 DNI N° **44670106**



Firma