



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS  
COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL PERÚ,  
2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Bach. Karla Maria Guadalupe Ubillus Velasquez

Asesor:

Mg. Luis Miguel Olórtegui Alcalde

Trujillo - Perú

2021

## DEDICATORIA

A mi padre Carlos Emilio y a mi madre María Mónica, por ser mi motivación y empuje para cumplir mis metas personales y profesionales y hacerlos sentir orgullosos de que todo nuestro esfuerzo dio frutos.

A mis Hermanas, Ángeles y María Fernanda, les agradezco de todo corazón haberse sacrificado por años en muchos aspectos para que yo, su hermana mayor, pueda tener educación superior, siempre me dieron esperanzas y tuvieron fe en mí, estoy segura que un día no muy lejano podré retribuir todo el apoyo incondicional que me brindaron durante todos estos años de formación académica.

A mis abuelitos, Blanca Aurora, Juan Francisco, Alicia Guillermina y Wilfredo que con sus oraciones y sabios consejos me ayudaron a ser una mujer de principios fuertes e inquebrantables.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco al Mg. Luis Miguel Olórtegui Alcalde, por su cooperación en el proceso de la  
realización de la presente tesis.

A mis amigos y futuros colegas, que de una u otra forma contribuyeron en todo el proceso,  
gracias infinitas por su apoyo y buena voluntad.

Finalmente, estas líneas de agradecimiento van dirigido a la Universidad Privada del Norte  
por ser mi alma mater y la sede de todo el conocimiento adquirido en mis años de  
formación profesional.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	26
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	41
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	74
REFERENCIAS.....	81
ANEXOS.....	88
ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS O TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL.....	106
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01.....	12
Tabla 02.....	13
Tabla 03.....	41
Tabla 04.....	43
Tabla 05.....	44
Tabla 06.....	46
Tabla 07.....	47
Tabla 08.....	48
Tabla 09.....	49
Tabla 10.....	51
Tabla 11.....	53
Tabla 12.....	54
Tabla 13.....	55
Tabla 14.....	56
Tabla 15.....	57
Tabla 16.....	58
Tabla 17.....	59
Tabla 18.....	61
Tabla 19.....	63
Tabla 20.....	64
Tabla 21.....	65
Tabla 22.....	67
Tabla 23.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01.....	42
Figura 02.....	43
Figura 03.....	45
Figura 04.....	46
Figura 05.....	47
Figura 06.....	48
Figura 07.....	49
Figura 08.....	52
Figura 09.....	53
Figura 10.....	54
Figura 11.....	55
Figura 12.....	56
Figura 13.....	57
Figura 14.....	58
Figura 15.....	59
Figura 16.....	62
Figura 17.....	63
Figura 18.....	64
Figura 19.....	65
Figura 20.....	67

## RESUMEN

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y/o personales, las cuales son: trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones.

El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación. Para ello se han determinado indicadores de factores internos y de desempeño laboral con lo que respecta al cumplimiento de las metas empresariales establecidas.

El objetivo es analizar los beneficios de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

El tipo de investigación de acuerdo a la naturaleza de sus hechos es descriptivo, con un enfoque mixto, de corte transversal.

Para la medición de este trabajo de investigación, se utilizó como instrumentos: una encuesta aplicada de tipo dicotómica dirigida a los colaboradores, y una entrevista a profundizada dirigida a la supervisora.

Los resultados obtenidos del análisis nos muestran que las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, estas nos permiten presentar ideas sin provocar una excesiva resistencia, respetar las opiniones de nuestros compañeros de trabajo y llevar un ambiente laboral acorde para obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

**Palabras clave:** Habilidades blandas y desempeño laboral.

## ABSTRACT

Soft skills are a set of skills that allow you to perform better in work and / or personal relationships, which are: teamwork, spirit of service, active listening, positive attitude and respect for opinions.

Job performance is the performance and action manifested by the worker when performing the main functions and tasks required by his load in the specific work context of action. For this, indicators of internal factors and work performance have been determined with which it respects the fulfillment of the established business goals.

The objective is to analyze the benefits of soft skills in the work performance of employees of a Provincial Municipality of Peru in 2017.

The type of investigation according to the nature of its facts is descriptive, with a mixed, cross-sectional approach.

For the measurement of this research work, the following instruments were used: a dichotomous applied survey directed to the collaborators, and an in-depth interview directed to the supervisor.

The results obtained from the analysis show us that soft skills benefit the work performance of employees of a Provincial Municipality of Peru, they allow us to present ideas without causing excessive resistance, respect the opinions of our co-workers and carry out an environment work according to obtain better results in work performance.

**Keywords:** Soft skills and job performance.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Las habilidades blandas son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales, personales y demás ámbitos de nuestra vida cotidiana. Entre las más buscadas, figuran las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el crecimiento de la organización en la que se encuentren (Sarmiento, 2019).

El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación. Es en el desempeño laboral donde el colaborador manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, motivaciones, habilidades, experiencias, sentimientos, conocimientos, actitudes, características personales y valores que contribuirán a alcanzar los resultados esperados, correspondiente con las exigencias productivas, técnicas y de servicios empresariales. El término desempeño laboral se refiere a lo que realmente hace el colaborador y no solo en lo que sabe hacer, por lo tanto, le son indispensables aspectos como: el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo), las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado de tiempo) y las cualidades personales que se requieren en el

desempeño de determinadas ocupaciones o encargaturas (Alarcón, 2019).

En la actualidad, las grandes empresas del mundo ponen sus ojos en los profesionales que han sido y son capaces de desarrollar sus habilidades blandas en paralelo a sus estudios profesionales (habilidades duras o hard skills) y ritmo laboral, es por eso que en el ámbito académico se ha ido tomando consciencia de la importancia de formar a los futuros profesionales para que desarrollen estas habilidades blandas o transversales y no sólo se conviertan en máquinas humanas de absorber conocimiento empírico y académico. Tal es el caso de la reconocida empresa extranjera Google, consultoras internacionales como Ernst and Young, Pricewaterhouse o Deloitte han dejado de fijarse en las notas académicas de los candidatos para establecer sus propios criterios que, por lo general, tienen que ver con habilidades blandas (Universia, 2020).

Según Howard Gardner (2016), el mismo que postuló el concepto de inteligencias múltiples, estas habilidades se pueden resumir en las siguientes: mente disciplinada, sintetizadora, creativa y ética, además del pensamiento crítico, el trabajo en equipo y el liderazgo (Unir, 2019).

Sin embargo, en el Perú aún se sigue dando importancia a las habilidades duras y pocas veces a las habilidades blandas, lo que genera, en la mayoría de casos personal con bajo desempeño laboral y que están robotizados o mecanizados en sus actividades laborales y no van más allá para desarrollarse como talento humano dentro de las organizaciones. (Esan, 2015).

Este problema se ve en mayor magnitud en las entidades gubernamentales o estatales, en donde prima la burocracia y muchas veces el trabajo diario se vuelve mecanizado en la mayoría de casos.

En muchas organizaciones no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones rápidas de mejora (Ramírez, 2006).

En algunas Municipalidades Provinciales, entidades de administración pública, se nota la baja calidad de atención por parte de los funcionarios hacia los usuarios. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados. Por ello, la presente investigación pretende determinar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de las Municipalidades Provinciales del Perú y así mejorar la calidad laboral de los mismos en la mencionada institución para el desarrollo de la presente tesis.

Así mismo, para el desarrollo del presente trabajo de investigación se han tomado en cuenta las siguientes habilidades blandas: Trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones. (tabla 01)

Finalmente, en el caso de desempeño laboral se tomaron en cuenta Factores internos y factores de desempeño. (tabla 02)

Así, ante lo expuesto, se responde la siguiente pregunta ¿Cómo se perciben las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017?

Tabla 01

*Habilidades Blandas para el trabajo de investigación*

<b>Habilidades Blandas</b>	<b>Definición</b>
Trabajo en equipo	Capacidad de realizar trabajo colaborativo con los demás integrantes de un grupo (CoworkingFY, 2020).
Espíritu de servicio	El espíritu de servicio está ligado a la empatía, ponerse en los zapatos del usuario, usualmente desconocedor de los procesos burocráticos, hará del funcionario un buen servidor público y profesional (Jiménez, 2017).
Escucha activa	Significa escuchar de manera activa y a conciencia profunda, es una habilidad que se adquiere con la práctica y se desarrolla con el tiempo (García-Allen, 2021).
Actitud positiva	Es una manera de estar dispuesto a comportarse u obrar de una manera determinada (Asensio, 2002).
Respeto a las opiniones	Es la tolerancia, entendida como respeto a las opiniones de los individuos cuando estas son diferentes a las nuestras (Barrio, 2003).

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 02

*Desempeño Laboral*

<b>Desempeño laboral</b>	<b>Definición</b>
Factores internos	Los factores internos determinantes de la competitividad, se determinó que las Pymes altamente competitivas son las que innovan en sus procesos, gestión y productos, los que tienen un nivel tecnológico superior y una planeación estratégica en su gestión empresarial (Estrada, García, & Sánchez, 2009)
Factores de desempeño.	Considera el análisis de la manera en la que se expresan las actitudes, los comportamientos, el aprendizaje y la percepción de cada integrante, quien desempeña diferentes funciones que se caracterizan por el desarrollo apresurado de la división, producción y especialización del trabajo (Guevara, 2016)

Fuente: Elaboración propia.

### 1.1.1 Definiciones

- **Habilidades blandas:** conjunto de destrezas y habilidades que nos permiten tener un mejor desarrollo en los diferentes ámbitos de nuestra vida (Sarmiento, 2019)
- **Habilidades duras:** conjunto de conocimientos adquiridos durante la formación académica de un individuo. Como ejemplos tenemos: competencias artesanales y técnicas de expresión escrita, experiencia en el manejo de software y conocimientos de programación web, conocimiento de idiomas, entre otros. (Ionos, 2019)
- **Desempeño laboral:** rendimiento y actuación que manifiesta el trabajador al realizar las funciones y tareas principales que exige su cargo (Alarcon, 2019)
- **Destrezas:** habilidades y experiencias de un individuo en la realización de una actividad específica determinada, generalmente automática o inconsciente. (Castelan, 2021)
- **Cualidades:** características que se consideran buenas, positivas, únicas o peculiares.

- **Conocimiento empírico:** conocimientos basados en la experiencia y en la observación de algunos hechos (Martínez, 2021).
- **Pensamiento crítico:** permite procesar información, sacar conclusiones y tomar decisiones (Educarchil, 2013).
- **Trabajo en equipo:** capacidad de realizar trabajo colaborativo con los demás integrantes de un grupo (CoworkingFY, 2020).
- **Liderazgo:** capacidad de dirigir a los pares y la habilidad para comunicar ideas adecuadamente (Méndez, 2016).
- **Actitud:** es una manera de estar dispuesto a comportarse u obrar de una manera determinada (Asensio, 2002).
- **Autonomía:** es la facultad de un individuo o entidad en la que puede obrar según su criterio, con independencia en la opinión o el deseo de otros (Iosa, 2017).
- **Autoliderazgo:** es la capacidad de liderarse así mismo. Ser responsable de uno mismo, de las acciones, de los resultados y de todo lo que acontezca en la vida (Buitrago, 2019)

- **Autorregulación:** Regulación de uno mismo.
- **Capacidad:** circunstancia o conjunto de condiciones, cualidades y aptitudes, especialmente intelectuales, las cuales permiten el desarrollo de algo, el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, entre otros (Lora-Guzmán, Castilla-Paternina, & Góez-Flórez, 2020).
- **Competencia:** Disputa entre personas de una misma compañía que aspiran a un mismo objetivo o a la superioridad en algo. Existen diferentes tipos: generales y específicas (Lora-Guzmán et al, 2020)
- **Cognitivo:** Del conocimiento o relacionado con él.
- **Cociente intelectual:** Cifra que representa la inteligencia y que se obtiene mediante la división entre la edad mental de un individuo (que se consigue mediante test de inteligencia) y su edad cronológica, multiplicada por cien (100) (Munar, 2012)
- **Coherencia:** Relación lógica entre dos objetos o entre las partes o elementos de algo de modo que no se produce contradicción ni oposición entre ellas. Cualidad de un individuo que actúa en consecuencia con sus ideas o con lo que expresa

- **Capacitación:** Acción de capacitar, enseñar.
- **Criterio:** Norma, regla o pauta que sirve para conocer la verdad o falsedad de algo. Juicio para discernir, clasificar o relacionar una cosa (EcuRed, 2019).
- **Compensación:** es un modo de extinguir las obligaciones que tiene lugar cuando dos personas son deudoras la una de la otra, con el efecto, por ministerio de la ley, de extinguir las dos deudas hasta el importe menor (Puentes-Medina, Rocha-López, & Silva-Robles, 2019).
- **Coordinación:** Acción de coordinar para que las cosas u hechos salgan de una manera determinada.
- **Dirección:** significa dirigir ya sea individuos, empresas y otros (Chiavenato, 2001).
- **Destreza:** Habilidad o facilidad para hacer algo, especialmente la adquirida por la práctica o el entrenamiento (Sensagent, 2013).

- **Efectividad:** Cualidad de un individuo de ser efectivo.
- **Empatía:** sentimiento afectivo de una persona en una realidad ajena a ella, generalmente en los sentimientos de otra persona (Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., & Márquez, M. , 2008).
- **Eficacia:** Capacidad de producir el efecto esperado y de ir bien a un determinado objetivo.
- **Ejecutar:** Llevar a cabo una acción, un proyecto, un encargo o una orden.
- **Gestión:** Acción, proceso o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

## 1.1.2 Marco Conceptual

### a) Antecedentes

Tras realizar la pesquisa de investigaciones precedentes sobre el tema de estudio, se encontraron las siguientes investigaciones:

#### **Internacionales:**

- Un estudio realizado por (Pérez, Villa, & Montenegro, 2020) en su artículo publicado “Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla, 2020” concluyen que, las habilidades blandas o socioemocionales tienen relación directa con la gestión gerencial en las Pymes, y esta al mismo tiempo, con el desempeño general dentro de la entidad. En concordancia con lo anterior, las habilidades blandas en los directivos integrantes de la organización tienen un nivel medio al ser evaluadas y/o autoevaluadas.
- La investigación realizada por (Vallejo, 2019) en su informe de la UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA, CHILE concluye que, a pesar del esfuerzo de innumerables instituciones gubernamentales, privadas o mixtas que realizan a nivel internacional, más del 50% de las startup y emprendimientos mueren en los primeros 5 años. Chile no es la excepción, donde el 90% de los emprendimientos

fracasa, siendo uno de los principales problemas la planeación y preparación de los mismos. Desde 1995 gracias a Daniel Goleman y su publicación *Inteligencia Emocional*; se ha ido incrementado la importancia y la necesidad de aplicar habilidades blandas tanto a nivel personal, así como a nivel profesional.

- (Vera, 2016) considera en su artículo publicado “Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado” que: el ámbito de la educación superior está bajo presión ahora más que antes, ya que se necesita preparar a los estudiantes para una activa participación en el mundo laboral. Hoy las organizaciones buscan profesionales que muestren habilidades blandas – cualidades personales que los conviertan en colaboradores adaptables, proactivos, resilientes y responsables.
- Asimismo, Benjamín Toselli (2015), presidente ejecutivo de la firma Consultora IT Hunter, nos dice que hoy en día las habilidades blandas juegan un rol importante en las organizaciones, ya que son piezas clave e indispensables para que una persona se relacione correctamente con su entorno, ya sea dentro o fuera de las organizaciones". Asimismo, Toselli indica que para los altos cargos directivos resulta fundamental el nivel de liderazgo que tenga un individuo, pues debe saber motivar y dirigir al personal a su cargo (Toselli, 2015).

- Por otro lado, (Maiocchi, 2014) Según la Dra. Marisa Maiocchi (2014) en su artículo publicado “La carencia de Habilidades blandas en los médicos aumenta los costos en salud”, para MedicalCoaching - Argentina determina que: no obstante, en la mayoría de situaciones se deja de lado un detalle mínimo en lo que se refiere al mercado laboral actualmente. Las grandes organizaciones ya no le dan importancia a la cantidad de diplomas que tiene un candidato para enfocarse en el desarrollo de sus habilidades blandas o transversales. Entre las más solicitadas se encuentran las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas al momento de resolver problemas y crear ideas innovadoras que impulsen el desarrollo de la organización.
- Según Joseph J. Solis, en su tema ¿Qué habilidades blandas y duras buscar en tu candidato? nos dice que, las habilidades blandas están relacionadas con la personalidad y naturaleza de la persona, así como: capacidad de liderazgo, relaciones interpersonales y actitud positiva; otros estudios sugieren que día a día, más organizaciones están considerando estos factores en el proceso de selección de personal. Un estudio realizado por CareerBuilder.com, concluyó que, de los 2,138 especialistas de recursos humanos encuestados, el 77% manifiesta que las habilidades blandas en un postulante son tan importantes como las habilidades duras, habilidades específicas para el desarrollo de las funciones diarias del puesto. (Solis, 2014).

- Para (Alcalde, 2012) Las organizaciones deben ser conscientes de que son necesarias habilidades nuevas, otros comportamientos, diferentes funciones en las organizaciones como aprender a aprender, gestión eficaz de la información digital, fomentar la iniciativa personal y facilitar gestión del conocimiento y la interacción. Estos factores “blandos” están de la mano con cualidades humanas: imaginación, coraje, creatividad, sociabilidad, diplomacia, confianza, que irán superando constantemente a los activos “duros” como fuentes relevantes del valor de una organización.
- Finalmente, para Ignasi Alcalde, (2012) nos dice que uno de los puntos principales son las Soft Skills o las habilidades sociales. Este es un término sociológico, que tiene que ver con el cociente de inteligencia emocional, y es el conjunto de rasgos de personalidad humana, habilidades sociales, la comunicación, el lenguaje, los hábitos personales, la amistad y el optimismo que caracteriza a las relaciones interpersonales. Las Soft Skills (habilidades sociales) se complementan con Hard Skills (habilidades duras, parte del Cociente Intelectual de un individuo), las cuales son las exigencias profesionales de un puesto laboral y demás actividades. En comparación con las habilidades duras, las habilidades sociales se caracterizan porque se relacionan con la capacidad para interactuar efectivamente con profesionales y clientes externos e internos; y que son de aplicación general, dentro y fuera del ámbito laboral.  
  
Las habilidades blandas son competencias conductuales, las cuales son conocidas como habilidades interpersonales, estas unen competencias como habilidades de autonomía, autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal

y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo y confianza (Alcalde, 2012).

### **Nacionales:**

- Un estudio de tesis realizado por (Franco, 2018) titulado “ Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo 2018” indica que, es importante para las organizaciones contar con talento humano capaz de adaptarse a los cambios actuales, que en el mundo moderno se da a una velocidad impresionante, éstas necesitan individuos capaces de liderar equipos formados por personas de distintos caracteres, la capacidad comunicativa es importante para que se dé un buen dialogo entre todas las áreas de la organización, lo cual nos lleva a realizar un trabajo eficaz.
- La publicación hecha por (Clausen, 2017) en su informe titulado “Habilidades Blandas y el líder de hoy” para la revista “Business” nos dice que la eficaz dirección de las habilidades blandas es una virtud importante e indispensable en todo líder. La sabiduría organizacional es una habilidad en la que se puede aportar exitosamente a donde quiera que vaya. El ex presidente de PepsiCo para Latinoamérica y Europa nos da una serie de lecciones que se basan en su misma experiencia, destacando como principales habilidades blandas: respeto, confianza y compromiso organizacional.

- Para complementar nuestro marco conceptual, tenemos también que en el informe de (Ortega, 2016) titulado “Desenredando la conversación sobre Habilidades Blandas” publicado por El Dialogo y Ministerio de Educación Perú, concluye que, tradicionalmente, las escuelas de formación se han centrado principalmente en el conocimiento académico – escritura, lectura, , ciencias matemáticas, ciencias, investigaciones sociales de la mano con las habilidades de pensamiento crítico de orden superior y de solución de problemas. No obstante, un cuerpo de investigación de diferentes disciplinas – incluyendo también la psicología, la educación, la economía y la neurociencia, sugieren que no es sólo el contexto de habilidades y conocimientos de pensamiento crítico lo que interesa para el éxito, sino que las estrategias y las personalidades que las personas aportan al aprendizaje también afecta a las posibilidades de éxito en el centro de formación académico y en la vida cotidiana. Intuitivamente, esto tiene relación, y el tema ya es conocido, pero el ahínco en estas habilidades y lo que sabemos de ellas está creciendo día a día.

## **1.2. Formulación del problema general**

- ¿Cómo las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Analizar los beneficios de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.
- Definir los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.
- Describir los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1. Hipótesis general**

H1: Las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

H0: Las habilidades blandas no benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La investigación es un proceso mediante el cual aplicando un método científico se espera obtener información importante para verificar, entender, aplicar el conocimiento o corregir.

La investigación, de acuerdo con (Sabino, 2000) quien lo define como un esfuerzo que se lleva a cabo para resolver un problema de conocimiento (p. 47).

Por su lado (Cervo, 1989) la define como una actividad enfocada a la solución de problemas. Su objetivo es hallar la respuesta a preguntas utilizando el empleo de procesos científicos” (p. 41).

Para (Ramos, 2017) es importante que el investigador sepa en cuál tipo de investigación es para tener claridad en la concepción de la realidad del fenómeno de estudio, la relación que debe mantener con el fenómeno de interés y la metodología que debe seguir para responder a las preguntas propuestas de la investigación.

La finalidad de este capítulo es explicar los diferentes métodos que se utilizaron en este trabajo de investigación y que representan la clave y guía para determinar resultados concordantes y significativos.

El tipo de investigación que se realizó para esta tesis de acuerdo a la naturaleza de sus hechos es descriptivo, con un enfoque mixto, de corte transversal. Así, de esta manera, nos permitirá conocer los factores que determinan las habilidades blandas y los beneficios en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú.

Para (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010) son estudios que se realizan sin manipular las variables y en los que se observan los fenómenos en su hábitat natural para luego analizarlos. (p. 149).

En esta misma línea, (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010) proponen que, en dichos diseños de investigaciones de este tipo, “Las inferencias sobre relaciones entre las variables se desarrollan sin intervenir o influenciar directamente, y esas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (p. 150).

Para (Mata, 2019) los diseños de tipo transversal o transeccional, son estudios en los que se recolecta información en un solo momento y sus propósitos varían entre estas opciones:

- Analizar cuál es el nivel o modalidad de una o distintas variables en un determinado momento.
- Evaluar un evento, comunidad, situación, fenómeno, entorno o contexto en un punto del tiempo y/o;
- Determinar cuál es la relación entre un conjunto de variables.

La investigación cualitativa se usa en las ciencias sociales, las cuales se basan en pautas metodológicas basadas en principios teóricos, como la fenomenología, la interacción social la cual utiliza la metodología de recolección de datos sea cuantitativos o no, con la finalidad de analizar las relaciones sociales y describir tal como la experimentan los mismos.

Para (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2010), la investigación de tipo cualitativa evalúa y analiza la perspectiva de quienes participan en ella, los cuales, a través de juicios de valor y subjetividad, entienden la realidad y los fenómenos, políticos, sociales, económicos, culturales y de diversos tipos.

En este mismo orden de ideas (Blasco y Pérez, 2007) añaden que el enfoque de tipo cualitativo se basa en las entrevistas, la observación, las historias cotidianas, las cuales se basan en información relevante sobre los participantes, sus experiencias y sus vivencias relacionadas a un tema.

## **2.2. Población y muestra**

La población es un conjunto de elementos que contiene determinadas características, las cuales se espera estudiar (Fuentelsaz, 2004).

Para (Velasco, Martínez , Roiz, Huazano y Nieves, 2003) una muestra es un subconjunto de la población el cual está formado por unidades de análisis.

Es por ello que, para (Henríquez y Zepeda, 2004) entre la población y muestra hay un carácter inductivo (de lo específico a lo general), esperando que la parte en observación (la muestra) sea acorde a la realidad (la población); para así garantizar las conclusiones del estudio.

### **2.2.1 Población**

La población es finita, se puede contar y se puede estudiar con mayor facilidad (Lugo, s.f.). Es el número total de colaboradores que trabajan en una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017, estos son 30 colaboradores.

### **2.2.2 Muestra**

La muestra para esta investigación, por su clase es no probabilística, la elección depende de las causas relacionadas al propósito del investigador; del tipo por conveniencia, es la que está disponible en el periodo de la investigación (Hernández, Fernandez, y Baptista, 2014).

A la vez, Hernández (como se citó en Castro, 2013), expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

Por lo tanto, es el total del número de colaboradores que trabajan en una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017, estos son 30 colaboradores.

### 2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Los instrumentos a utilizar serán:

- **El cuestionario**

Según (Meneses y Rodriguez, 2016) un cuestionario es un instrumento estandarizado que se utiliza para la recolección de datos en el trabajo de campo de determinadas investigaciones, principalmente, las que se llevan a cabo con encuestas. En resumidos términos, se puede decir que es la herramienta que permite al investigador plantear una serie de preguntas para recolectar información sobre una muestra de individuos, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la cual pertenecen y contrastar estadísticamente las relaciones entre las variables de investigación.

Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema (Galán, 2009).

### ▪ **Criterios básicos para el diseño de un cuestionario**

Antes de iniciar la elaboración de un cuestionario, es necesario e importante tener claro los objetivos generales y específicos; y la hipótesis o preguntas de investigación que impulsan a diseñar el cuestionario.

Para preparar un instrumento de recolección de datos, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos básicos:

- Naturaleza de la información que se busca.
- Naturaleza de la población o muestra.
- Medio o medios de aplicación del instrumento.

### ▪ **Diseño de cuestionarios para encuesta**

Guía para elaborar un cuestionario:

1. Tener claro el problema. Los objetivos y la hipótesis o las preguntas de la investigación que va a realizarse.
2. Conocer las características de la población objeto de estudio.
3. Indagar sobre la existencia de cuestionarios o técnicas de recolección de datos.

4. En caso de no existir un cuestionario previo que sirva como base para elaborar el propio, es necesario determinar el formato de preguntas y respuestas que conformarán el cuestionario:

- ❖ *Preguntas de tipo abierto:* permite que las personas entrevistadas indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto o rango.
- Las preguntas deben ser claras y comprensibles para los encuestados.
- Se deben evitar las preguntas tendenciosas.
- Es necesario elaborar preguntas específicas para cada una de las variables que se van a medir con la finalidad de evitar confusiones.
- Las preguntas no deben redactarse de manera que las respuestas sean dependientes de suposiciones implícitas acerca de lo que sucederá.
- Elaborar preguntas adaptando el lenguaje a las características de los entrevistados.
- Evaluar la pertinencia de la pregunta
- Evaluar si el encuestado puede y quiere aportar la información que se solicita.

❖ **Establecer el flujo y la estructura del cuestionario, para esto se recomienda:**

- Iniciar con preguntas sencillas.
- Formular primero las preguntas de tipo general.
- Incluir las preguntas que se consideren más difíciles en la parte intermedia.
- Clasificar las preguntas por temas afines o subtemas.
- Efectuar una evaluación previa del cuestionario
- Elaborar el cuestionario definitivo teniendo en cuenta las observaciones del jurado y las experiencias de la prueba piloto.

▪ **La entrevista:**

La entrevista es muy importante dentro de las técnicas utilizadas en la recopilación de datos, después de la encuesta, la cual es una técnica cuantitativa; sin embargo, la entrevista se diferencia de la encuesta porque esta es una técnica cualitativa.

Para (Folgueiras, 2016) la entrevista es una técnica de recojo de información y además una de las estrategias más utilizadas en los procesos de investigación. Ya sea si se elabora en el marco de una investigación o si se diseña al margen de un estudio sistematizado.

El principal objetivo de la entrevista es obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas que tienen conocimiento sobre el tema que está siendo investigado. Usualmente, participan como mínimo dos personas, una de ellas cumple el rol de entrevistador y la otra el de entrevistado, generándose así entre ambos individuos una interacción en torno a una temática de estudio de interés. Según este criterio, dependiendo del número de entrevistados existen dos tipos de entrevistas: individuales y grupales (más de 2) (Folgueiras, 2016).

- **Planificación de la entrevista**

Para (Bisquerra et al, 2004) presenta un modelo que secuencia la planificación de la entrevista en tres momentos bien definidos:

1. **Momento de preparación:** Se deberán considerar las siguientes tareas:
  - Determinar los objetivos de la entrevista, se deberá documentar sobre todos los aspectos a tratar y ser capaz de describirlos en función de los referentes teóricos que considere para su trabajo de investigación.

- Identificar a los entrevistados, para esto se debe concretar un perfil personal de lo que se necesita, el lugar que ocupa el individuo en el contexto a investigar y la información que se quiere obtener del mismo.

- Formular las preguntas y secuenciarlas., para este punto se debe aplicar mucha atención en la terminología y el vocabulario que se va a utilizar, el cual debe ser significativo y familiar para el entrevistado. En cuanto a las preguntas, estas tienen que ser contextualizadas, evitar ambigüedades o palabras confusas. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas según la necesidad del investigador. Además de lo mencionado anteriormente, se debe preparar la locación en donde se

va a entrevistar, este debe ser un lugar adecuado e idóneo para llevarla a cabo, cómodo para los entrevistados y tener listo el material de recopilación de datos (grabadora, equipo de video, etc.)

2. **Momento de desarrollo.** En esta etapa, el entrevistador debe conseguir:

- Establecer un ambiente de familiaridad y confianza, cómodo y acogedor.

- Tener una buena actitud, abierta y positiva para favorecer y facilitar la comunicación.
- Facilitar la comunicación, esto se logra adoptando una serie de formalismo tales como: presentarnos cordial y profesionalmente, indicar cual es el objetivo y motivo de la entrevista, puntualizar la duración, entre otros.
- Registrar la información de la entrevista, esto se puede lograr usando una grabadora de voz o de video, es recomendable probar la calidad para evitar inconvenientes a futuro.
- Realizar las preguntas, que deben estar bien estructuradas, esto generará un guion adecuado que ayudará a recolectar la información de interés.
- Tener en cuenta que se trata de una conversación, no de un interrogatorio, por lo tanto, este debe ser ameno y no rígido.
- La conversación debe ser continua para garantizar y fomentar el interés y la participación espontánea.

- La relación entre el entrevistador-entrevistado debe ser armoniosa, pero no adulatora.

**3. Momento de valoración,** la valoración se basa en la planificación de la entrevista. En este punto debemos analizar si han sido correctas las decisiones en cuanto a la planificación de la entrevista y el desarrollo de la misma.

Para la medición del presente proyecto de investigación se utilizó como instrumentos la encuesta aplicada y la entrevista a profundidad.

### **Encuesta aplicada**

Para la encuesta aplicada, se emplearon respuestas dicotómicas de opciones SI y NO, en donde se aplicaban los criterios establecidos en la operacionalización de variables para su medición respectiva.

La encuesta aplicada fue puesta en discusión y validada por expertos en el tema de investigación, corregido y aumentado según las sugerencias de los mismos.

Se aplicó a 30 colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú.

Según los resultados obtenidos en la medición de indicadores podemos comprobar que las habilidades blandas consideradas para este proyecto de investigación tales como trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones; repercuten sobre los factores de desempeño laboral tales como, ser

partícipe y conocer la cultura organizacional de la empresa, beneficiando el cumplimiento de las metas establecidas en un determinado periodo de tiempo.

### **Entrevista a profundidad**

Para la medición del presente proyecto de investigación también se utilizó como instrumento la entrevista a profundidad, con respuestas de opción libre, en donde se aplicaban los criterios establecidos en la operacionalización de variables para su medición respectiva.

La entrevista a profundidad fue puesta en discusión y validada por expertos en el tema de investigación, corregido y aumentado según las sugerencias de los mismos.

Se aplicó a la Supervisora de Fiscalización una Municipalidad Provincial del Perú, Nayra Moreno Plasencia.

Según los resultados obtenidos en la entrevista podemos comprobar que las habilidades blandas consideradas para este proyecto de investigación tales como trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones; repercuten sobre los factores de desempeño laboral tales, como ser partícipe y conocer la cultura organizacional de la empresa, beneficiando el cumplimiento de las metas establecidas en un determinado periodo de tiempo, especialmente en estos tiempos de coyuntura en donde hay que tener en cuenta que los servidores públicos están trabajando en diferentes modalidades de trabajo.

## 2.4 Procedimiento

El instrumento encuesta aplicada se realizó los días 23 y 24 del mes de marzo de 2017, con previa autorización del personal involucrado, en un tiempo estimado de 15 minutos por persona. Luego se procedió con el análisis respectivo del recojo de información y su conversión a las tablas, las cuales veremos en los anexos.

El instrumento entrevista a profundidad se realizó a la Supervisora de Fiscalización, la Sra. Nayra Moreno Plasencia el día 26 de febrero de 2021 a las 21 horas, vía zoom.

Después se procedió a analizar el video y recopilar la información de interés obtenida. Posteriormente a la recopilación de la información se procedió a trasladarla a un libro de Excel para el respectivo análisis y elaboración de las tablas, de esta manera poder plasmar los resultados.

### Aspectos éticos

Las consideraciones éticas que siguió la investigación fueron el de proteger la identidad de cada uno de los sujetos de estudio y se tomará en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.

- Confidencialidad: la información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin; protegiéndose la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.

- Consentimiento informado: la finalidad del consentimiento informado será solicitar autorización de una Municipalidad Provincial del Perú, para la realización de la investigación y lograr su participación de manera voluntaria.
- Libre participación: se refiere a la participación sin presión alguna de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, con una motivación sobre la investigación.
- Anonimidad: se tendrá en cuenta desde el inicio de la investigación.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada

Se utilizó la encuesta aplicada: Evaluación de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, a los 30 colaboradores.

Los datos obtenidos se obtuvieron por el conducto regular con la autorización de los encuestados.

#### Datos generales:

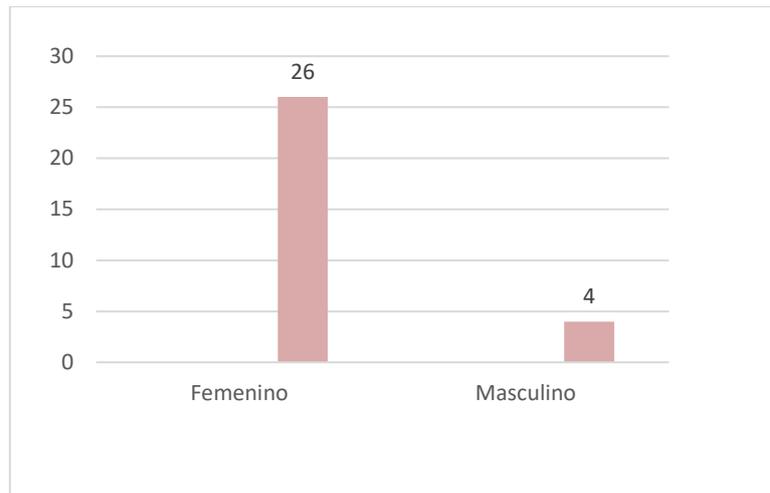
Tabla 03

#### *Género de colaboradores*

	Colaboradores	Porcentaje
Femenino	26	87%
Masculino	4	13%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 01.* Género de colaboradores  
Fuente: Tabla 03

El cuestionario de encuesta se aplicó a 26 personas del género femenino, haciendo un 87% y a 4 personas del género masculino, haciendo un 13% del total, que fueron 30 colaboradores.

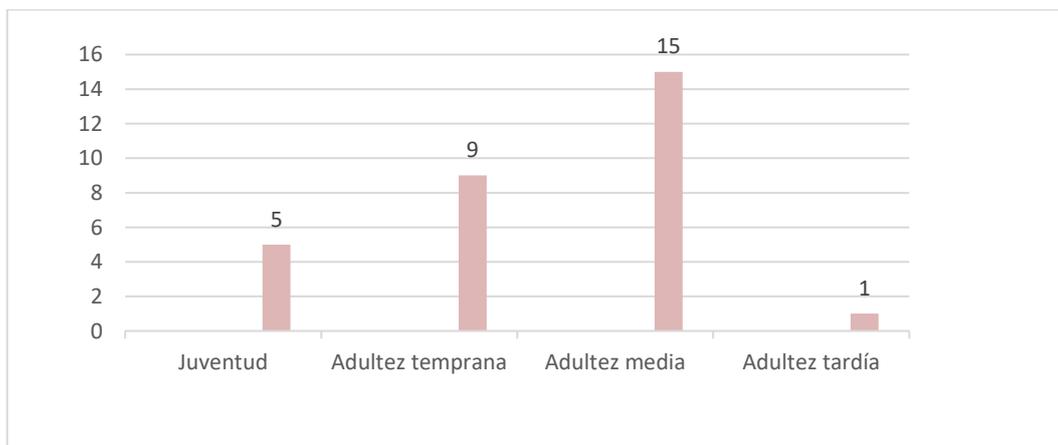
Tabla 04

*Edad de los colaboradores*

		Colaboradores	Porcentaje
Juventud	(20-24)	5	17%
Adulthood temprana	(25-39)	9	30%
Adulthood media	(40-59)	15	50%
Adulthood tardía	(60-100)	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 02. Edad de los colaboradores*

Fuente: Tabla 04

El cuestionario de encuesta se aplicó a 5 jóvenes, que hacen el 17%; a 9 adultos tempranos, que hacen el 30 %; a 15 adultos medios, que hacen el 50%; y a 1 adulto tardío, que hace el 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

**3.1.1 Interpretación general objetivo específico 1 Identificar las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

**Pregunta 3. ¿Considera que todos sus compañeros y usted forman un equipo de trabajo y todos deben cooperar para el cumplimiento de las metas?**

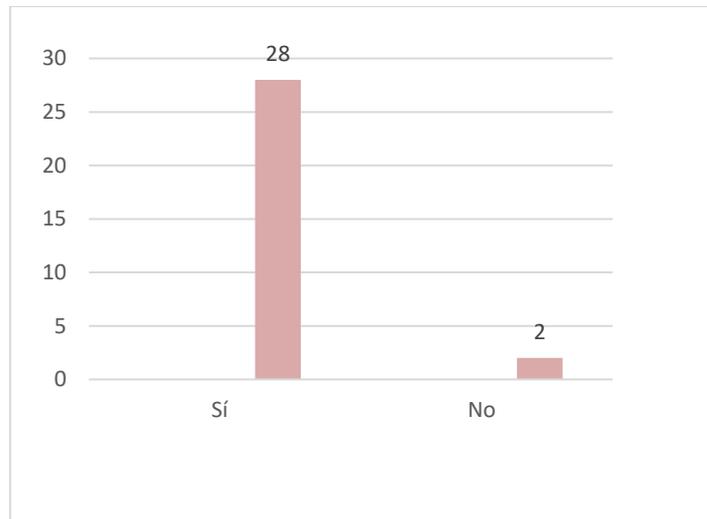
Tabla 05

*Equipo de trabajo*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	93%
No	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 03.* Equipo de trabajo  
Fuente: Tabla 05

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron si considera que él y sus compañeros de trabajo forman un equipo de trabajo y deben de cooperar para el cumplimiento de metas; 28 optaron por la alternativa Sí que hace 93%, 2 optaron por la alternativa No que hace un 7% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 6. Usted es igual de**

**amable con los clientes internos (compañeros de trabajo) y con los clientes externos**

**(usuarios)**

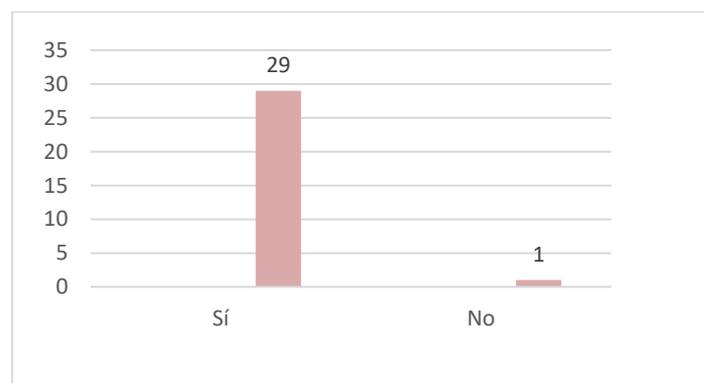
Tabla 06

*Espíritu de servicio*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 04. Espíritu de servicio*

Fuente: Tabla 06

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron si considera que es igual de amable con los clientes internos (compañeros de trabajo) y con los clientes externos (usuarios); 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

**atentamente las dudas y necesidades de los usuarios para atender sus consultas y darles una solución óptima?**

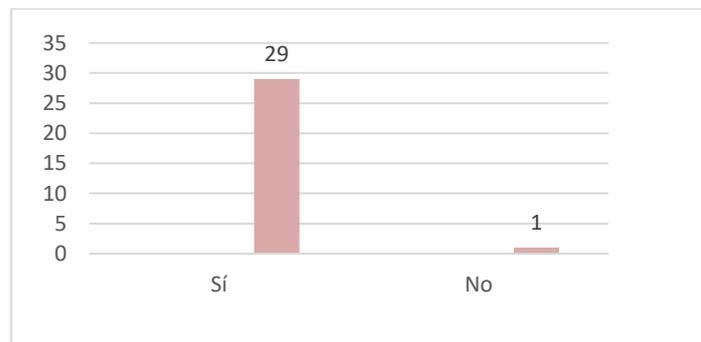
Tabla 07

*Escucha activa*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 05. Escucha activa*

Fuente: Tabla 07

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que escuchan atentamente las dudas y necesidades de los usuarios para atender sus consultas y darles una solución óptima; 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 9. ¿Muestra siempre una actitud positiva al momento de relacionarse con sus compañeros y usuarios?**

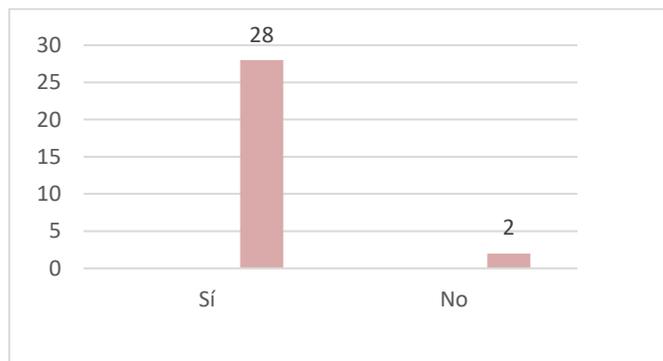
Tabla 08

*Actitud positiva*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	93%
No	02	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 06. Actitud positiva*

Fuente: Tabla 08

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que muestran siempre una actitud positiva al momento de relacionarse con sus compañeros y usuarios; 28 optaron por la actitud positiva al momento de relacionarse con sus compañeros y usuarios; 28 optaron por la alternativa Sí que hace 93%, 2 optó por la alternativa No que hace un 7% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 12. ¿Considera que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte para la empresa?**

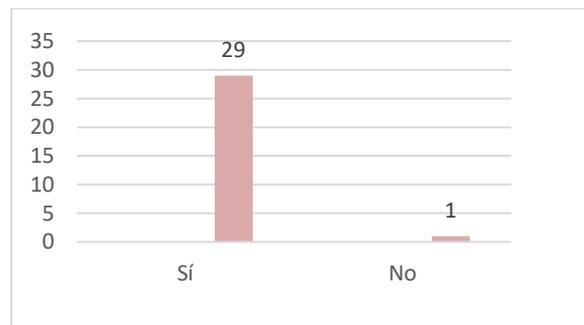
Tabla 09

*Respeto a las opiniones*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 07. Respeto a las opiniones*

Fuente: Tabla 09

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que consideran que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte para la empresa; 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

### **Interpretación:**

Se identificaron que las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017 son: el trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones.

Con respecto al trabajo en equipo, los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron, el 93% si considera que él y sus compañeros de trabajo forman un equipo de trabajo y deben de cooperar para el cumplimiento de metas.

Con respecto al espíritu de servicio, el 97% considera que es igual de amable con los clientes internos (compañeros de trabajo) y con los clientes externos (usuarios).

Con respecto a la escucha activa, el 97% escuchan atentamente las dudas y necesidades de los usuarios para atender sus consultas y darles una solución óptima.

Con respecto a la actitud positiva, el 93% muestran siempre una actitud positiva al momento de relacionarse con sus compañeros y usuarios.

Con respecto al respeto de las opiniones, el 97% consideran que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte para la empresa.

**3.1.2 Interpretación general objetivo específico 2 Definir los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

**Pregunta 1. ¿Conoces los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo?**

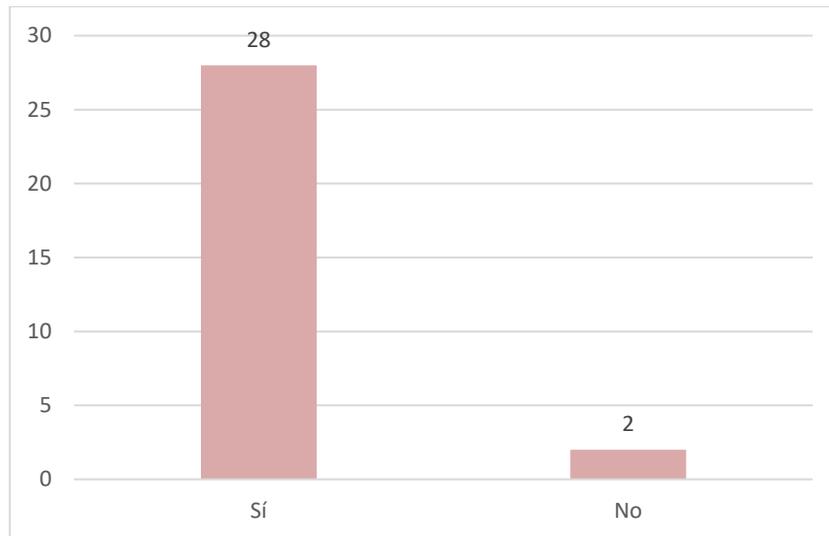
Tabla 10

*Conocimiento de los objetivos empresariales*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	93%
No	2	7%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 08.* Conocimiento de los objetivos empresariales

Fuente: Tabla 10

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron acerca del conocimiento de los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo; 28 optaron por la alternativa Sí que hace 93%, 2 optaron por la alternativa No que hace un 7% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 2. ¿Usted sabe con precisión cuáles son sus responsabilidades y funciones del trabajo que le fue asignado?**

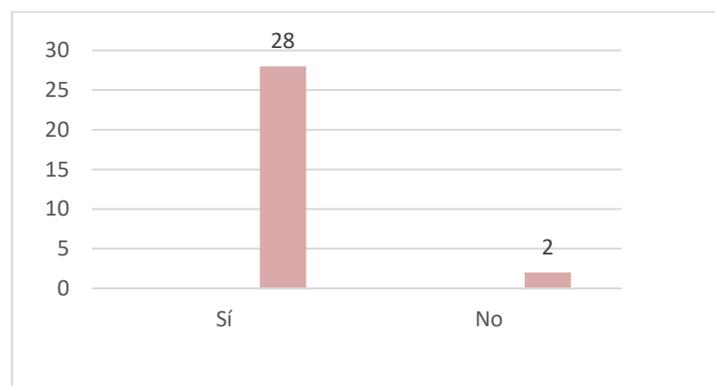
Tabla 11

*Conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	93%
No	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 09. Conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo*

Fuente: Tabla 11

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron acerca del conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo; 28 optaron por la alternativa Sí que hace 93%, 2 optaron por la alternativa No que hace un 7% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 4. ¿Todos conocen la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos?**

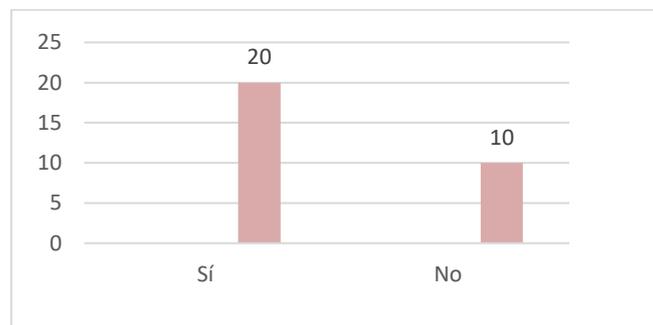
Tabla 12

*Conocimiento de información*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	20	67%
No	10	33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 10. Conocimiento de información*

Fuente: Tabla 12

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron acerca del conocimiento de la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos; 20 optaron por la alternativa Sí que hace 67%, 10 optaron por la alternativa No que hace un 33% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 7. ¿Muestro interés al escuchar las opiniones de mis compañeros?**

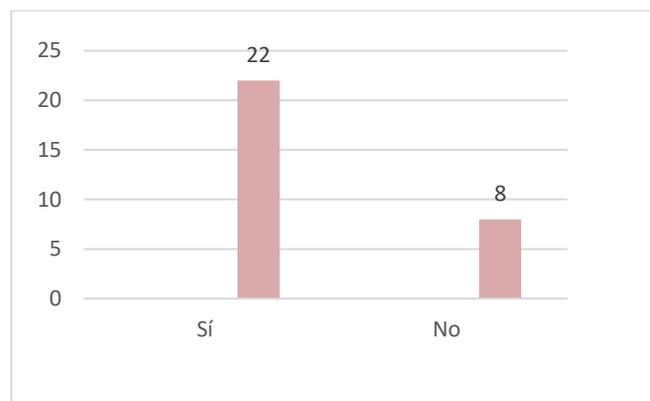
Tabla 13

*Interés al escuchar opiniones*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	22	73%
No	08	27%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 11. Interés al escuchar opiniones*

Fuente: Tabla 13

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron si considera que muestran interés al escuchar las opiniones de sus compañeros; 22 optaron por la alternativa Sí que hace 73%, 8 optó por la alternativa No que hace un 27% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 10. ¿Busca la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas?**

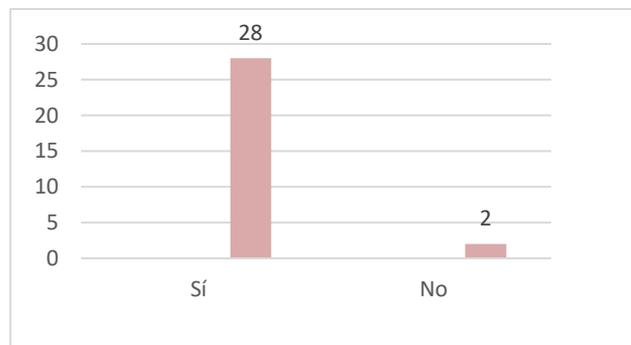
Tabla 14

*Aporte a las labores cotidianas*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	27	90%
No	03	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 12. Aporte a las labores cotidianas*

Fuente: Tabla 14

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que buscan la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas; 27 optaron por la alternativa Sí que hace 90%, 3 optó por la alternativa No que hace un 10% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 13. ¿Considera usted que su jefe directo es un líder?**

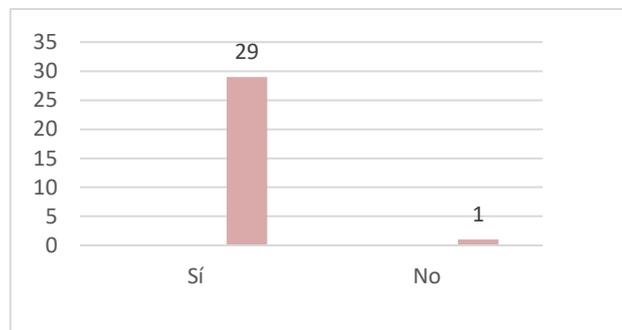
Tabla 15

*Su jefe es un líder*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 13. Su jefe es un líder*

Fuente: Tabla 15

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que consideran que su jefe directo es un líder; 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 14. ¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial donde labora?**

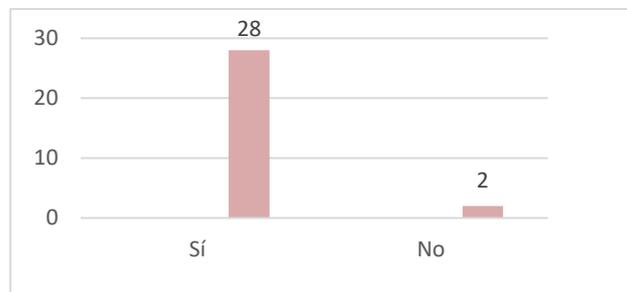
Tabla 16

*Conoce el organigrama de la Municipalidad*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	28	93%
No	02	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 14. Conoce el organigrama de la Municipalidad*

Fuente: Tabla 16

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que conocen el organigrama de la Municipalidad Provincial donde laboran; 28 optaron por la alternativa Sí que hace 93%, 2 optó por la alternativa No que hace un 7% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 15. ¿Conoce la cultura empresarial (La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa) de la Municipalidad Provincial donde labora?**

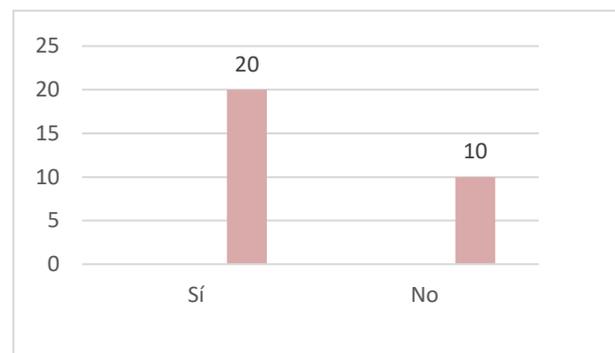
Tabla 17

*Conoce la cultura empresarial de la Municipalidad*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	20	67%
No	10	33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 15. Conoce la cultura empresarial de la Municipalidad*

Fuente: Tabla 17

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que conocen la cultura empresarial de la Municipalidad Provincial donde laboran; 20 optaron por la alternativa Sí que hace 67%, 10 optó por la alternativa No que hace un 33% del total, que fueron 30 colaboradores.

### **Interpretación:**

Se definieron los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017 son:

El 93% de los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que tienen conocimiento de los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

El 93% Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que tienen conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo.

El 67% tienen conocimiento de la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos.

El 73% muestran interés al escuchar las opiniones de sus compañeros.

El 90% buscan la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas.

El 97% consideran que su jefe directo es un líder.

El 93% tienen conocimiento del organigrama de la Municipalidad Provincial donde laboran.

El 67% conocen la cultura empresarial de la Municipalidad Provincial donde laboran.

**3.1.3 Interpretación general objetivo específico 3 Describir los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

**Pregunta 5. ¿Considera que usted y sus compañeros realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados por ello?**

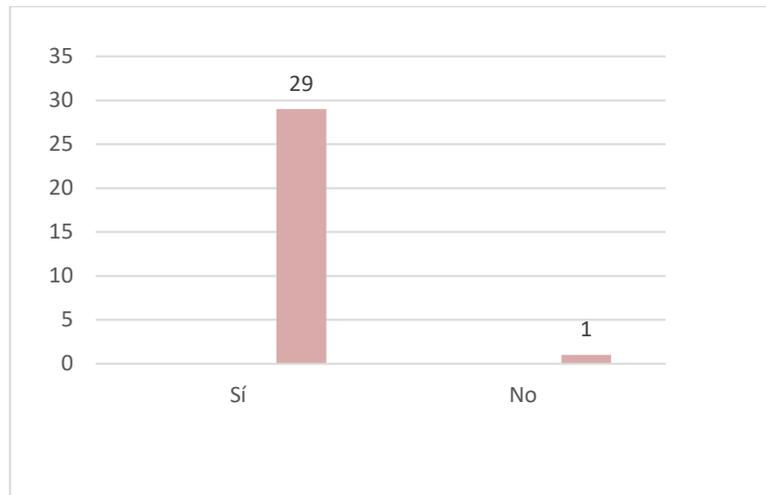
Tabla 18

*Realización de un trabajo correcto*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 16.* Realización de un trabajo correcto  
Fuente: Tabla 18

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron si considera que realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados por ello; 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 11. ¿Busca usted capacitarse constantemente para afrontar los retos empresariales de manera eficiente?**

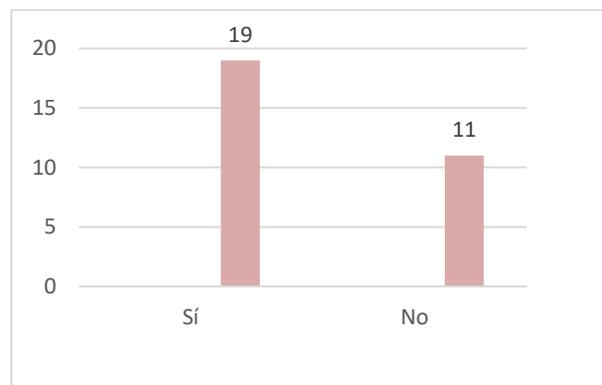
Tabla 19

*Busca capacitación constante*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	19	63%
No	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 17. Busca capacitación constante*

Fuente: Tabla 19

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que buscan capacitación constante para afrontar los retos empresariales de manera eficiente; 19 optaron por la alternativa Sí que hace 63%, 11 optó por la alternativa No que hace un 37% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 16. ¿Cumple usted con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta?**

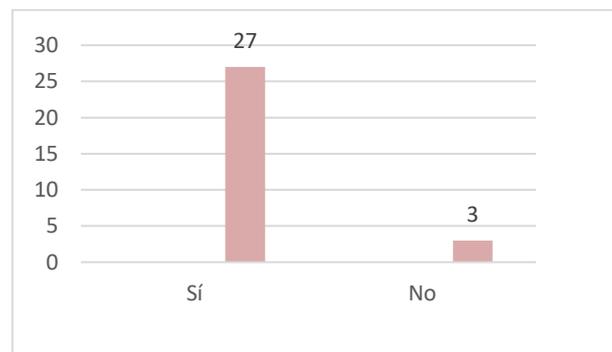
Tabla 20

*Cumplimiento con la cantidad de documentos*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	27	90%
No	03	10%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 18. Cumplimiento con la cantidad de documentos*

Fuente: Tabla 20

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que cumplen con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta; 27 optaron por la alternativa Sí que hace 90%, 3 optó por la alternativa No que hace un 10% del total, que fueron 30 colaboradores.

**Pregunta 17. En caso de Tramifacil, ¿cumple con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta?, en el caso de Fiscalizaciones, ¿cumple usted con la cantidad de operativos asignados por la meta?**

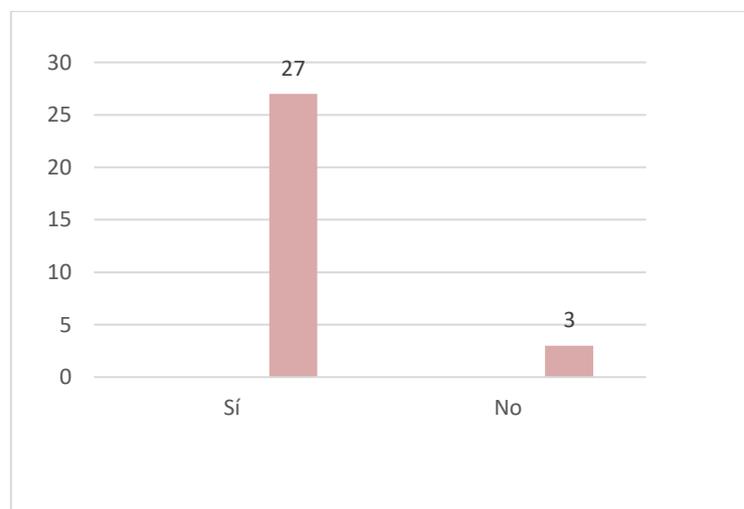
Tabla 21

*Cumplimiento de la meta de Tramifacil y Fiscalización*

	Colaboradores	Porcentaje
Sí	29	97%
No	01	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores una Municipalidad del Perú, 2017

Elaboración propia.



*Figura 19. Cumplimiento de la meta de Tramifacil y Fiscalización*

Fuente: Tabla 21

Los colaboradores de una Municipalidad del Perú respondieron que para el caso de Tramifacil cumplen con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta, y para el caso de Fiscalizaciones cumplen con la cantidad de operativos asignados por la meta; 29 optaron por la alternativa Sí que hace 97%, 1 optó por la alternativa No que hace un 3% del total, que fueron 30 colaboradores.

### **Interpretación:**

Se describieron los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

El 97% de los colaboradores de una Municipalidad del Perú, consideran que realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados.

El 63% buscan capacitación constante para afrontar los retos empresariales de manera eficiente.

El 90% cumplen con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta.

El 97% indicaron que para el caso de Tramifacil cumplen con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta, y para el caso de Fiscalizaciones cumplen con la cantidad de operativos asignados por la meta.

### 3.2. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista a profundidad

Asimismo, se integra información recopilada de la entrevista que se le realizó a la Supervisora de Fiscalización de una Municipalidad Provincial del Perú.

#### Datos Generales:

Tabla 22

#### Datos *Generales* Entrevistado

Entrevistado	
<b>Área:</b>	Fiscalización
<b>Nombre:</b>	Bach. Nayra Overly Moreno Plasencia
<b>Profesión:</b>	Administradora
<b>Cargo:</b>	Supervisora
<b>Fecha:</b>	26 de febrero de 2021
<b>Hora:</b>	21:00 horas

Fuente: Datos obtenidos cuestionario de la entrevista



*Figura 20.* Bach. Nayra Overly Moreno Plasencia  
Fuente: Archivo fotográfico propio.

### **3.2.1 Interpretación general objetivo específico 1 Identificar las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

**Pregunta 2. ¿Cuáles son las habilidades blandas que considera que benefician en el desempeño laboral de los colaboradores?**

A raíz del estrés laboral que se viene presentando en los colaboradores debido a la situación actual, las habilidades blandas que sobresalen en los servidores públicos son: trabajo en equipo, escucha activa y el respeto a las opiniones.

**Pregunta 6. ¿Considera usted que los colaboradores muestran interés al escuchar las opiniones de sus compañeros? De ser así, ¿De qué manera? Por favor detallarnos.**

Por supuesto que sí, se hace a través de una planificación en una “mesa de trabajo” con todos los servidores y mediante la retroalimentación se va sumando opiniones de cada uno, se toma apunte y se le da legitimidad para dar validez a cada opinión.

**Pregunta 7. ¿Todos los colaboradores buscan la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas? O ¿De qué manera busca incentivarlos y motivarlos?**

No es usual que los colaboradores busquen aportar algo nuevo ya que normalmente las funciones públicas son siempre las mismas y los colaboradores están como “robotizados” en sus funciones. Sin embargo, se busca motivarlos mediante reuniones en la oficina, felicitaciones internas, apoyando en sus proyectos, entre otros.

**Pregunta 8. ¿Considera que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte en el área de trabajo? ¿Por qué?**

Las opiniones son y siempre serán importantes ya que cada uno tiene un punto de vista diferente al otro y con lo cual puede ser complementado y mejorado.

**Interpretación:**

Para la Supervisora de Fiscalización de una Municipalidad Provincial del Perú, las habilidades blandas son sumamente importantes en su área de trabajo ya que al ser servidores públicos necesitan tener habilidades como: espíritu de servicio, actitud positiva, escucha activa, respeto de las opiniones y trabajo en equipo para poder dar una buena atención al usuario y desempeñarse de manera correcta en sus cargos asignados.

### **3.2.2 Interpretación general objetivo específico 2 Definir los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

#### **Pregunta 1. ¿Cómo es la realidad del trabajo en el área en la actualidad?**

Actualmente por la situación, han tenido que adaptarse a nuevos procesos en donde la tecnología es fundamental tanto para todo tipo de modalidad de trabajo, que son las formas en las que se viene laborando, sobre todo para proteger a las personas vulnerables de la Municipalidad.

#### **Pregunta 9. En cuanto a los factores de desempeño, ¿cree que todos conocen las metas y trabajan en conjunto para llegar a ellas, ¿cómo se maneja el desempeño en la actualidad para con los trabajadores en general?**

Todos conocen las metas y nos enfocamos en ellas. Antes de asignar las metas se hace una exposición en donde se indican cuáles son los parámetros y lineamientos a seguir, para que de esa manera todos trabajemos según los indicadores de medición de cumplimiento.

#### **Pregunta 10. ¿Considera que todos sus compañeros y usted forman un equipo de trabajo y todos cooperan para el cumplimiento de las metas? ¿De qué manera?**

Todos somos un equipo y cumplimos una función importante, las cuales se complementan como un sistema.

**Pregunta 11. ¿Alguna vez no han logrado cumplir la meta? Y esto impida cumplir con la documentación requerida.**

Muy al margen de la coyuntura, hay algunos factores externos que impiden que se cumplan las metas programadas, sin embargo, siempre se trata de priorizar lo más importante y enfocarse al cumplimiento total para el logro de los objetivos.

**Interpretación:**

La Supervisora de Fiscalización de una Municipalidad Provincial del Perú, indica sobre el los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas que, todos los colaboradores conocen las metas y nos enfocamos en ellas. Antes de asignar las metas se hace una exposición en donde se indican cuáles son los parámetros y lineamientos a seguir, para que de esa manera todos trabajemos según los indicadores de medición de cumplimiento.

### **3.2.3 Interpretación general objetivo específico 3 Describir los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.**

**Pregunta 3. ¿Cómo considera usted que las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores en la actualidad?**

Las habilidades blandas generan benefician en el desempeño laboral siempre y cuando sepan manejarse de manera correcta, en el caso de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, son la actitud positiva y espíritu de servicio.

**Pregunta 4. ¿De qué manera aplica una medición del desempeño de los trabajadores en la actualidad?**

Se aplica a través de indicadores de medición de metas asignadas, dependiendo la función que realicen.

**Pregunta 5. ¿Cuáles son los beneficios de aplicar habilidades blandas efectivas en los trabajadores del área donde usted dirige y labora?**

A pesar de la coyuntura se sigue trabajando por las metas, hoy en día las habilidades blandas resultan cumplir una función primordial y los colaboradores saben manejarlas de manera correcta como las habilidades de trabajo en equipo, lo cual resulta beneficioso para cumplir las metas individuales y alcanzarlas como gerencia.

### **Interpretación:**

Para la Supervisora de Fiscalización de una Municipalidad Provincial del Perú, las habilidades blandas consideradas para este proyecto de investigación tales como: trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones, son sumamente importantes en su área de trabajo, estas repercuten sobre los factores de desempeño laboral tales como ser partícipe y conocer la cultura organizacional de la empresa, así mismo para el cumplimiento de las metas establecidas en un determinado periodo de tiempo, especialmente en estos tiempos de coyuntura en donde hay que tener en cuenta que los servidores públicos están trabajando en diferentes modalidades de trabajo. Además, en la actualidad se considera que hoy más que nunca deben ser aplicadas las habilidades blandas para el desarrollo de las instituciones.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

#### **Análisis de discusión según los objetivos específicos a partir de las encuestas aplicadas y la entrevista a profundidad.**

Objetivo específico 1: Identificar las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

Según las encuestas, Las habilidades blandas que se identificaron son: el trabajo en equipo con un 93%, el espíritu de servicio con un 97%, la escucha activa con un 97%, la actitud positiva con un 93% y respeto a las opiniones con un 97%.

Según la entrevista, las habilidades blandas son sumamente importantes en su área de trabajo ya que al ser servidores públicos necesitan tener estas habilidades para poder dar una buena atención al usuario y desempeñarse de manera correcta en sus cargos asignados

Según los antecedentes, Maiocchi (2014) menciona que dentro las habilidades blandas más solicitadas se encuentran: las habilidades comunicativas y de relacionamiento, la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas al momento de resolver problemas y crear ideas innovadoras que impulsen el desarrollo de la organización.

Constatando los resultados, se afirma que, las habilidades blandas consideradas para la investigación forman parte de las habilidades blandas más solicitadas y son importantes para impulsar el desarrollo de la organización.

Objetivo específico 2: Definir los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

Según la entrevista, se definieron los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas, que son: el 93% tienen conocimiento de los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo, el 93% tienen conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo, el 67% tienen conocimiento de la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos, el 73% muestran interés al escuchar las opiniones de sus compañeros, el 90% buscan la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas, el 97% consideran que su jefe directo es un líder, el 93% tienen conocimiento del organigrama de la Municipalidad Provincial donde laboran, el 67% conocen la cultura empresarial de la Municipalidad Provincial donde laboran.

Según la entrevista, todos los colaboradores conocen las metas y se enfocan en ellas. Antes de ser asignadas las metas se hace una exposición en donde se indican cuáles son los parámetros y lineamientos a seguir, para que de esa manera todos trabajen según los indicadores de medición de cumplimiento.

Según los antecedentes, Toselli (2015) indica que los altos cargos directivos deben un alto nivel de liderazgo, pues debe saber motivar y dirigir al personal a su cargo. Hoy en día las habilidades blandas juegan un rol importante en las organizaciones ya que son piezas clave e indispensable para que una persona se relacione con su entorno.

Constatando los resultados, es fundamental que las organizaciones cuenten con la dirección de un buen líder, que motive a los colaboradores, esto contribuye a afianzar los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas, de este modo los colaboradores tendrán un mejor desarrollo.

Objetivo específico 3: Describir los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.

Según la entrevista, se identificaron cuáles son los beneficios de aplicar habilidades blandas efectivas que permitan mejorar el desempeño laboral en los colaboradores: el 97% consideran que realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados, el 63% buscan capacitación constante para afrontar los retos empresariales de manera eficiente, el 90% cumplen con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta, el 97% indicaron que para el caso de Tramifacil cumplen con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta, y para el caso de Fiscalizaciones cumplen con la cantidad de operativos asignados por la meta.

Según la entrevista, las habilidades blandas consideradas: trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones; repercuten sobre los factores de desempeño laboral tales como, ser partícipe y conocer la cultura organizacional de la empresa, beneficiando el cumplimiento de las metas establecidas en un determinado periodo de tiempo, especialmente en estos tiempos de coyuntura en donde hay que tener en cuenta que los servidores públicos están trabajando en diferentes modalidades de trabajo.

Según los antecedentes, Vera (2016) considera que actualmente las organizaciones buscan profesionales que muestren habilidades blandas y cualidades personales que los conviertan en colaboradores adaptables, proactivos, resilientes y responsables.

Constatando los resultados, los beneficios de aplicar habilidades blandas efectivas traen consigo, el desarrollo profesional de los colaboradores, contribuyendo al cumplimiento de metas.

## **Limitaciones**

Las limitaciones que se presentaron en el curso del presente estudio fueron las siguientes:

En la búsqueda de datos bibliográficos se evidenció que existen pocos estudios desarrollados en base a las variables de estudio, dirigidas al ámbito del sector público. Sin embargo, existen antecedentes desarrollados en enfoques mixtos que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, la delimitación de variables y la selección de palabras claves que se consideraron para la tesis.

Del mismo modo, se presentaron inconvenientes para conseguir los contactos, la aceptación de desarrollar la investigación en una institución pública, es por eso que se determina no colocar el nombre de la institución, y se opta por mencionarla de una manera general: una Municipalidad Provincial del Perú.

Otro inconveniente fue, el concordar un horario establecido con los colaboradores para poder realizarles la encuesta aplicada y la entrevista a profundidad a la supervisora, el horario laboral es un punto crítico, por lo que se optó por conciliar horarios acorde, que no interrumpieran con sus labores cotidianas, ya sean horarios antes de la hora de ingreso o unos minutos después, en el caso de la entrevista a profundidad.

Un hallazgo relevante que dejó la investigación es que, el aplicar las habilidades blandas es demasiado importante en un ente como este, de administración pública, porque normalmente se percibe la burocracia, que caracteriza a este tipo de entidades; los ciudadanos tomamos conclusiones desde un punto de vista externo, sin percibir que a pesar que existan limitantes, los colaboradores trabajan en base a metas que son cumplidas en su mayoría, demostrando su profesionalismo.

## 4.2 Conclusiones

Las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, estas nos permiten presentar ideas sin provocar una excesiva resistencia, respetar las opiniones de nuestros compañeros de trabajo y llevar un ambiente laboral acorde para obtener mejores resultados en el desempeño laboral, ya que mantiene un clima laboral acorde entre los colaboradores sin generar malestares, con el fin de lograr los objetivos y cumplir con los requerimientos y las funciones diarias para las metas asignadas que lo requieran.

Las habilidades blandas que se identificaron son: el trabajo en equipo con un 93% (tabla 05), el espíritu de servicio con un 97% (tabla 06), la escucha activa con un 97% (tabla 07), la actitud positiva con un 93% (tabla 08) y respeto a las opiniones con un 97% (tabla 09); indican que los colaboradores de una Municipalidad de Provincial del Perú practican adecuadamente las habilidades blandas, a pesar que no se les capacita en cuanto a habilidades blandas, no obstante, ellos la aplican ya que consideran es parte de su ética y formación profesional y personal.

Los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas son: el conocimiento de los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo con un 93% (tabla 10), el conocimiento de las responsabilidades y funciones de trabajo con un 93% (tabla 11), el conocimiento de la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos con un 67% (tabla 12), el interés al escuchar las opiniones de sus compañeros con un 73% (tabla 13), el buscar la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas con un 90% (tabla 14), el considerar que

su jefe directo es un líder con un 97% (tabla 15), el conocimiento del organigrama de la Municipalidad Provincial donde laboran con un 93% (tabla 16), y el conocimiento de la cultura empresarial de la Municipalidad Provincial donde laboran con un el 67% (tabla 17). Todos estos factores determinan el desarrollo de las habilidades blandas, los colaboradores deben ser guiados y motivados con un buen líder que contribuya a su desarrollo.

Los beneficios de aplicar habilidades blandas efectivas en el desempeño laboral de los colaboradores son: los colaboradores consideran que realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados con un 97% (tabla 18), también buscan capacitación constante para afrontar los retos empresariales de manera eficiente con un el 63% (tabla 19), cumplen con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta con un el 90% (tabla 20), e indican que para el caso de Tramifacil cumplen con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta, y para el caso de Fiscalizaciones cumplen con la cantidad de operativos asignados por la meta en un 90% (tabla 21). La sabiduría organizacional en las habilidades blandas nos permite ejercer una política ética y verdadera, y retener nuestro compás moral mientras navegamos por la política organizacional.

### **4.3 Recomendaciones**

#### **A nivel General**

Se recomienda la constante aplicación de habilidades blandas en toda organización ya sea pública o privada.

Que toda empresa cuente con un cronograma de capacitaciones anuales, especializadas por áreas, y sea cumplido en su totalidad, para de esta manera medir el rendimiento de la empresa y de los colaboradores.

El órgano Rector encargado del control de los trabajadores, debe tomar protagonismo de la mano con el área de recursos humanos para ser fiscalizado por el Ministerio de Trabajo, buscando siempre el bienestar de los colaboradores.

#### **A nivel de empresas Públicas**

El uso de habilidades blandas mejoraría los procesos tradicionales de la administración pública, es necesario contar con profesionales que puedan llevar adelante proyectos, cumplir objetivos y obtener resultados en la aplicación de las políticas públicas.

#### **A nivel de empresas Privadas**

La aplicación de habilidades blandas en el mundo de los negocios, sirve para resolver inconvenientes y desempeñarse en su jornada laboral de manera efectiva, repercuten en el ámbito emocional, fomentando un adecuado ambiente laboral.

## REFERENCIAS

- Alarcón, C. (04 de agosto de 2019). Desempeño laboral. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [https://www.ecured.cu/index.php?title=Desempe%C3%B1o\\_laboral&oldid=3488744](https://www.ecured.cu/index.php?title=Desempe%C3%B1o_laboral&oldid=3488744)
- Alcalde, I. (18 de enero de 2012). Soft skills: habilidades blandas en las organizaciones. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://ignasialcalde.es/soft-skills-habilidades-blandas-en-las-organizaciones/>
- Asencio, D. (2002). Las actitudes en la reforma: Un aspecto de la educación emocional. *Revista española de pedagogía*, LX (221), 51-64.
- Barrio, J. (2003). L Tolerancia y cultura del diálogo. *Revista española de pedagogía*, LXI (224), 131-152.
- Bisquerra, R., Dorio, I., Gómez, J., Latorre, A., Martínez, F., Massot, I., ... Vilá, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla S.A.
- Blasco, J., y Pérez, J. (2007). *Metodología de la investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España: Editorial Club Universitario
- Buitrago, R. (2019). Liderazgo reformador: una perspectiva cualitativa desde la plasticidad de la industria farmacéutica. *Revista Consensus*, 3 (2), 3-40. doi: 2452-5006

- Castelan, J. (17 de marzo de 2021). Habilidades para un currículum: ¿Qué buscan las empresas hoy? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.crehana.com/pe/blog/negocios/habilidades-para-un-curriculum/>
- Castro, F. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. Caracas, Venezuela: Editorial Uyapar.
- Cervo, A. (1989). *Metodología científica*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Clausen, L. (2015). *Las Habilidades Blandas y el líder de hoy*. Recuperado de [https://lhh.pe/publicacion\\_medio/revista-business/](https://lhh.pe/publicacion_medio/revista-business/)
- COWORKINGFY (09 de noviembre de 2020). *Trabajo en equipo Qué es, características, beneficios, importancia y más*. Recuperado de <https://coworkingfy.com/trabajo-en-equipo/>
- ECURED (2019). *Criterio*. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Criterio>
- Educarchil (16 de julio de 2013). Fomentando el pensamiento crítico. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.educarchile.cl/fomentando-el-pensamiento-critico>
- Enríquez, E., y Zepeda, M. (2004). Elaboración de un artículo científico de investigación. *Revista Ciencia y enfermería*, X (1), 17-21. doi: 0717-9553
- ESAN (10 de junio de 2015). *Competencias Laborales: Diferencias entre habilidades blandas y duras*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/06/competencias-laborales-diferencias-entre-habilidades-blandas-duras/>

- Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), 169-182. doi: 1315-9984
- Fernández-Pinto, I., López-Pérez, B., y Márquez, M. (2008). Empatía: medidas, teorías y aplicaciones en revisión. *Revista Anales de Psicología*, 24 (2), 284-298. doi: 0212-9728
- Folgueiras, P. (2016). *La entrevista*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43554789.pdf>
- Franco, L. (2018). *Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo 2018* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Fuentelsaz, C. (2014). Cálculo del tamaño de la muestra. *Revista Dialnet*, 5(18), 5-13.
- Galán, A. (27 de abril de 2009). Metodología de la investigación. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- García- Allen, J. (2021). Escucha activa: la clave para comunicarse con los demás. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/social/escucha-activa-oir>
- Guevara, P. (2016). *Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collao, C., y Baptista- Lucio, P. (2014).  
Selección de la Muestra, Metodología de la Investigación (pp.170-191).  
México: McGraw-Hill.
- IONOS (02 de julio de 2019). Desempeño laboral. [Mensaje en un blog].  
Recuperado de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/hard-skills/>
- Iosa, F. (2017). Autonomía personal y reflexión: un análisis de las ideas de  
Harry Frankfurt y Gerald Dworkin. *Revista electrónica do curso de  
Direito*, 12 (1) doi: 1981-3694
- Jiménez, E. (28 de setiembre de 2017). Espíritu de servicio, requisito  
imprescindible de los trabajadores públicos. [Mensaje en un blog].  
Recuperado de <https://www.educaweb.com/noticia/2017/09/28/espiritu-servicio-requisito-imprescindible-trabajadores-publicos-15129/>
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., y Góez-Flórez, M. (2020). La gestión  
por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y  
la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15 (1), 83-  
194. doi: 2382-3240
- Lugo, Z. (s.f). Población y muestra [Mensaje en un blog]. Recuperado de  
<https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Maiocchi, M. (2014). *La carencia de Habilidades blandas en los médicos  
aumenta los costos en salud*. Recuperado de <http://medicalcoaching.es/>
- Martínez, A. (03 de febrero de 2021). Qué es el conocimiento. [Mensaje en un  
blog]. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/conocimiento/>

- Mata, L. (30 de julio de 2019). Diseños de investigaciones con enfoque cuantitativo de tipo no experimental. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://investigaliacr.com/investigacion/disenos-de-investigaciones-con-enfoque-cuantitativo-de-tipo-no-experimental/>
- Méndez, D. (2016). *Fortalecimiento del liderazgo como habilidad social para el grupo juvenil de una parroquia de la arquidiócesis de Bucaramanga* (tesis de maestría). Universidad Cooperativa de Colombia, Bucaramanga, Colombia.
- Meneses, J., y Rodriguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Munar, E. (2012). *Tareas que evalúan teoría de la mente en niños escolarizados y su relación con el desempeño en la evaluación de índices de inteligencia* (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Recuperado de <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Soft-Skills-InDesign-Spanish-v4.pdf>
- Pérez, L., Villa, C., y Montenegro, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Revista Dictamen Libre*, 13(26), 153–168. doi: 2619-4244
- Puentes-Medina, H., Rocha-López, M., y Silva-Robles, J. (2019). El efecto financiero y social que causa la compensación universal al fisco mexicano como medio de extinción de una obligación. *Revista de aplicaciones del Derecho*, 3 (9), 23-36. doi: 10.35429

- Ramírez, D. (2006). La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia. *Ciencias Holguín*, XII (4), 1-8. doi: 1027-2127
- Ramos, C. (2017). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista Avances En Psicología*, 23(1), 167. doi: 10.33539
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panamericana, Bogotá, y Ed. Lumen, Buenos Aires.
- Sarmiento, C. (2019). *Habilidades blandas necesarias para la formación del ingeniero de sistemas del siglo XXI* (tesis de especialización). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- SENSAGENT (2013). *Destreza*. Recuperado de <http://diccionario.sensagent.com/destreza/es-es/>
- Solis, J. (16 de setiembre de 2014). Reclutamiento: ¿Qué habilidades blandas y duras buscar en tu candidato? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blogs.evaluar.com/habilidades-blandas-y-duras-que-son-y-por-que-son-importantes>
- Toselli, B. (23 de abril de 2015). Las 17 habilidades blandas más solicitadas para cargos TIC en Chile. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-17-habilidades-blandas-mas-solicitadas-para-cargos-tic-en-chile-0>
- UNIR (20 de setiembre de 2019). *Howard Gardner y las inteligencias múltiples: de la inteligencia a las inteligencias y la creatividad*. Recuperado de <https://mexico.unir.net/vive-unir/howard-gardner-inteligencias-multiples-creatividad/>

Universia (28 de abril de 2020). *Habilidades blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas.* Recuperado de

<https://www.universia.net/cl/actualidad/empleo/habilidades-blandas-que-son-que-importante-desarrollarlas-1078831.html>

Vallejo, J. (2019). *Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una startup* (tesis de maestría). Universidad Técnica Federico Santa María, Chile.

Velasco, V., Martínez, V., Hernández, J., Huazano, F., y Nieves, A. (2003). *Muestreo y tamaño de muestra*. México: e-libro.net

Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Akadémeia*, 7 (1), 53-73.

## ANEXOS

### Anexo 01 Matriz de consistencia

Tabla 23

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA/ DISEÑO
<p><b>Problema General:</b> ¿Cómo las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> -Analizar los beneficios de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> - Identificar las habilidades blandas que practican los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017. - Definir los factores que determinan el desarrollo de las habilidades blandas en los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017. - Describir los beneficios de aplicar habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> <b>H1:</b> Las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017. <b>H0:</b> Las habilidades blandas no benefician el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017.</p>	<p>Habilidades blandas.  Desempeño laboral.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Descriptiva, con enfoque mixto, de corte transversal</p> <p><b>Muestra:</b> 30 colaboradores</p> <p><b>Instrumentos:</b>  Encuesta aplicada y la entrevista a profundidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2 Instrumentos

Encuesta aplicada: Evaluación de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los  
colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

**Género:** -----      **Edad:** -----

### Instrucciones:

1. Antes de iniciar la encuesta aplicada, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el evaluador.
2. Lea bien el contenido de la competencia a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia responda las preguntas solicitadas.
4. Marque con un aspa (x) la respuesta que usted crea conveniente.
5. Deberá elegir entre 2 alternativas, dependiendo de su respuesta:
  - a) SI
  - b) NO

<b><u>HABILIDADES BLANDAS</u></b>		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
1. ¿ Conoces los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo?		
2. ¿ Usted sabe con precisión cuáles son sus responsabilidades y funciones del trabajo que le fue asignado?		
3. ¿Considera que todos sus compañeros y usted forman un equipo de trabajo y todos deben cooperar para el cumplimiento de las metas?		
4. ¿Todos conocen la información que circula en la empresa y la comparten para alcanzar los objetivos?.		
5. ¿Considera que usted y sus compañeros realizan un trabajo correcto y deben ser recompensados por ello?		
<b>ESPÍRITU DE SERVICIO</b>		
6. Usted es igual de amable con los clientes internos (compañeros de trabajo) y con los clientes externos (usuarios)		
<b>ESCUCHA ACTIVA</b>		
7. ¿Muestro interés al escuchar las opiniones de mis compañeros?		
8. ¿Escucho atentamente las dudas y necesidades de los usuarios para atender sus consultas y darles una solución óptima?		
<b>ACTITUD POSITIVA</b>		
9. ¿Muestra siempre una actitud positiva al momento de relacionarse con sus compañeros y usuarios?		

10. ¿Busca la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas?		
11. Busca usted capacitarse constantemente para afrontar los retos empresariales de manera eficiente?		
<b>RESPECTO A LAS OPINIONES</b>		
12. ¿Considera que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte para la empresa?		

<b><u>DESEMPEÑO LABORAL</u></b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b>		
13. ¿Considera usted que su jefe directo es un líder?		
14. ¿Conoce el organigrama de la Municipalidad Provincial donde labora?		
15. ¿Conoce la cultura empresarial (La cultura de la empresa es el conjunto de formas de actuar, de sentir y de pensar que se comparten entre los miembros de la organización y son los que identifican a la empresa) de la Municipalidad Provincial donde labora?		
<b>FACTORES DE DESEMPEÑO</b>		
16. ¿Cumple usted con la cantidad de documentos requeridos para el cumplimiento de la meta?		
17. En caso de Tramifacil, ¿cumple con el número de licencias otorgadas para el cumplimiento de la meta?, en el caso de Fiscalizaciones, ¿cumple usted con la cantidad de operativos asignados por la meta?		

Entrevista a profundidad: Evaluación de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

**Entrevistadora:** Bach. Karla María Guadalupe Ubillús Velásquez

**Entrevistada:** Bach. Nayra Moreno Plasencia – Supervisora de Fiscalización.

**Fecha:** 26 de febrero de 2021

**Hora:** 21:00 horas

**Lugar:** Plataforma Zoom

- Tiempo aproximado de duración: 20 minutos

Para la presente entrevista a profundidad a la Sra. Nayra Moreno Plasencia – Supervisora de Fiscalización de una Municipalidad Provincial del Perú, se tendrán en cuenta las siguientes habilidades blandas y factores de desempeño:

- ✓ **Habilidades Blandas:** Trabajo en equipo, espíritu de servicio, escucha activa, actitud positiva y respeto a las opiniones.
- ✓ **Desempeño Laboral:** Factores internos, factores de desempeño.

### Preguntas para la entrevista:

1. **¿Cómo es la realidad del trabajo en el área en la actualidad?**

-----  
-----  
-----

2. **¿Cuáles son las habilidades blandas que considera que benefician en el desempeño laboral de los colaboradores?**

-----  
-----  
-----

3. **¿Cómo considera usted que las habilidades blandas benefician el desempeño laboral de los colaboradores en la actualidad?**

-----  
-----  
-----

4. **¿De qué manera aplica una medición del desempeño de los trabajadores en la actualidad?**

-----  
-----  
-----

5. **¿Cuáles son los beneficios de aplicar habilidades blandas efectivas en los trabajadores del área donde usted dirige y labora?**

-----  
-----  
-----

6. **¿Considera usted que los colaboradores muestran interés al escuchar las opiniones de sus compañeros? De ser así, ¿De qué manera? Por favor detallarnos.**

-----  
-----  
-----

7. **¿Todos los colaboradores buscan la oportunidad de aportar algo nuevo a sus labores cotidianas? O ¿De qué manera busca incentivarlos y motivarlos?**

-----  
-----  
-----

8. **¿Considera que las opiniones y puntos de vista de sus compañeros son importantes y de gran aporte en el área de trabajo? ¿Por qué?**

-----  
-----  
-----

9. **En cuanto a los factores de desempeño, ¿cree que todos conocen las metas y trabajan en conjunto para llegar a ellas, ¿cómo se maneja el desempeño en la actualidad para con los trabajadores en general?**

-----  
-----  
-----

10. **¿Considera que todos sus compañeros y usted forman un equipo de trabajo y todos cooperan para el cumplimiento de las metas? ¿De qué manera?**

-----  
-----  
-----

11. **¿Alguna vez no han logrado cumplir la meta? Y esto impida cumplir con la documentación requerida.**

-----  
-----  
-----

Anexo 3 Fichas de validación de instrumento cuestionario de encuesta: Evaluación de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

 UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
Cabanillas Aguilar Sonia Judyth	Licenciada en psicología Gerente del Instituto de Investigación y Opinión en Detección de Mentiras S.A.C.	Bach. Karla Ubillus Velásquez

Título de la investigación:  
"Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de la MPT, 2016"

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado			X		
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			X		
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones					X
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta				X	
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado				X	

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

Hacer mejora y corrección de los ítems señalados.

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Trujillo, 24 de noviembre 2016	46141127	 Ps. Sonia J. Cabanillas Aguilar C.P.S. 11981	949190838
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
GORDILLO SICCHE FERNANDO CLEMENTE	LIC. ADMINISTRACION SUBDIRECCION DE LICENCIAS Y COHABILITACION HPT.	Br. UBILLUS VELASQUEZ KARLO

Título de la investigación:  
INFLUENCIA DE LAS HABILIDADES BLANDAS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROV. DE TUMBES.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado			✓		
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología			✓		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación					✓
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos			✓		
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones				✓	
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta				✓	
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado					✓

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN** *Efectuada las observaciones y resguardos  
los conocimientos, el instrumento es apto para ser muy importante  
su aplicación para mejorar la institución municipal.*

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

<i>Tumbes, 28 Noviembre 2016</i>	<i>17928460</i>	<i>[Firma]</i>	<i>984700127</i>
Lugar y fecha	DNI	Firma del experto	Teléfono

 UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**FICHA DE VALIDACIÓN**

**I. DATOS INFORMATIVOS**

Apellidos y nombres del especialista o experto	Grado académico, cargo o institución donde labora	Autor(s) de la investigación
Alvarez Tivaco Júcnica Edith	Magister - Docente a tiempo parcial - Psicólogo - UCV.	Dr. Karla Ulléllis Velásquez

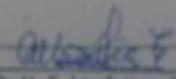
Título de la investigación:  
"Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Tarma"

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 0-20%	REGULAR 21-40%	BUENA 41-60%	MUY BUENA 61-80%	EXCELENTE 81-100%
1. CLARIDAD	Formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Expresado en conductas observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de la investigación				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				X	
8. COHERENCIA	Entre ítems, indicadores y dimensiones				X	
9. METODOLOGÍA	Corresponde al propósito de la propuesta					X
10. OPORTUNIDAD	Propicio para su aplicación en el momento adecuado					X

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN**  
Teniendo en cuenta las observaciones realizadas al instrumento mide y cumple los indicadores de la investigación

**IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN**

Tarma, 26-11-16	43304666	 Dr. Karla Ulléllis Velásquez PSICÓLOGA C.P. 7-3888	995462519
Lugar y fecha	DNI	Firma del Experto	Teléfono

## Anexo 4 Validación de instrumento cuestionario de entrevista: Evaluación de las habilidades blandas y el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

### PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

#### Estimado Validador:

Me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto denominado:

Entrevista. diseñado por la Bachiller. Karla Maria Guadalupe Ubillus Velasquez, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad para este trabajo de investigación.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

---

“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL PERÚ, 2017.”

---

Tesis que será presentada a la Facultad de Negocios, Carrera Profesional de Administración y Gestión Comercial de la Universidad Privada del Norte sede El Molino, como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Gestión Comercial.

---

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO**

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado*

**Categorías a evaluar:** redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Items	MA	BA	A	PA	NA	
1	Pregunta 1	X					
2	Pregunta 2	X					
3	Pregunta 3	X					
4	Pregunta 4	X					
5	Pregunta 5	X					
6	Pregunta 6	X					
7	Pregunta 7	X					
8	Pregunta 8	X					
9	Pregunta 9	X					
10	Pregunta 10	X					
11	Pregunta 11	X					
	Total						

**Evaluado por:** Mg. Juan Ramón Méndez Vicuña

**D.N.I:** 07314387

**Fecha:** 23/02/2021

**Firma:** 

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Juan Ramón Méndez Vicuña con Documento Nacional de Identidad N° 07314387, de profesión Licenciado en Administración, grado académico de Magister, con código de colegiatura CLAP XII 041, labor que ejerzo como asesor, en la Institución Universidad Privada del Norte – Los Olivos.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Entrevista, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems	4				
Amplitud del contenido a evaluar	4				
Congruencia con los indicadores	4				
Coherencia con las dimensiones	4				
Nivel de aporte parcial	4			No aporta	
Puntaje total:	20				

**Apreciación total:** (20) puntos

**no aporta:** ( )

Trujillo, a los 23 días del mes de febrero del 2021.

**Apellidos y nombres:** Méndez Vicuña, Juan ramón

**DNI:** 07314387

**Firma:**



## PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO

### Estimado Validador:

Jorge Canales La Rosa, me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto denominado:

Entrevista, diseñado por la Bachiller, Karla María Guadalupe Ubillus Velásquez, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad para este trabajo de investigación.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

---

“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL PERÚ, 2017.”

---

Tesis que será presentada a la Facultad de Negocios, Carrera Profesional de Administración y Gestión Comercial de la Universidad Privada del Norte sede El Molino, como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Gestión Comercial.

---

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

### JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado*

**Categorías a evaluar:** redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Items	MA	BA	A	PA	NA	
1	Pregunta 1		X				
2	Pregunta 2		X				
3	Pregunta 3		X				
4	Pregunta 4		X				
5	Pregunta 5		X				
6	Pregunta 6		X				
7	Pregunta 7		X				
8	Pregunta 8		X				
9	Pregunta 9		X				
10	Pregunta 10		X				
11	Pregunta 11		X				
	Total						

**Evaluado por:** Jorge Luis Canales La rosa

**D.N.I.:** 15614483      **Fecha:** 23/02/2021

**Firma:**  EL DOCENTE

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jorge Luis Canales La Rosa con Documento Nacional de Identidad N° 15614483, de profesión Administrador de Empresas, grado académico de Maestría Culminada, con código de colegiatura \_\_\_\_\_, labor que ejerzo como Docente, en la Institución Universidad Privada del Norte – sede- Lima.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Entrevista, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems	X				
Amplitud del contenido a evaluar	X				
Congruencia con los indicadores	X				
Coherencia con las dimensiones	X				
Nivel de aporte parcial	X			No aporta	
Puntaje total:	15				

**Apreciación total:** ( 15 ) puntos

**no aporta:** ( )

Trujillo, a los 23 días del mes de Febrero del 2021.

**Apellidos y Nombres:** Jorge Luis Canales La Rosa

**Dni:** 15614483

**Firma:**



EL DOCENTE

## **PRESENTACIÓN A JUICIO DE EXPERTO**

### **Estimado Validador:**

Docente Miguel León, me es grato dirigirme a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar el instrumento que adjunto denominado:

Entrevista. diseñado por la Bachiller. Karla Maria Guadalupe Ubillus Velasquez, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú, por cuanto considero que sus observaciones, apreciaciones y acertados aportes serán de utilidad para este trabajo de investigación.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado:

---

“LAS HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN UNA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DEL PERÚ, 2017.”

---

Tesis que será presentada a la Facultad de Negocios, Carrera Profesional de Administración y Gestión Comercial de la Universidad Privada del Norte sede El Molino, como requisito para obtener el título de Licenciada en Administración y Gestión Comercial.

---

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Se le agradece cualquier sugerencia referente a redacción, contenido, pertinencia y congruencia u otro aspecto que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO**

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que, según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*MA= Muy adecuado / BA= Bastante adecuado / A = Adecuado / PA= Poco adecuado / NA= No adecuado*

**Categorías a evaluar:** redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Items	MA	BA	A	PA	NA	
1	Pregunta 1	X					
2	Pregunta 2		X				
3	Pregunta 3	X					
4	Pregunta 4	X					
5	Pregunta 5		X				
6	Pregunta 6						
7	Pregunta 7						
8	Pregunta 8		X				
9	Pregunta 9	X					
10	Pregunta 10		X				
11	Pregunta 11		X				
	Total						

**Evaluado por:** Miguel Angel Leon Villarruel

**D.N.I:** 09591047 **Fecha:** 26/02/21 **Firma:** \_\_\_\_\_



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Miguel Angel Leon Villarruel con Documento Nacional de Identidad N° 09591047, de profesión Economista, grado académico de Marketing y Negocios Internacionales, con código de colegiatura CEC 377, labor que ejerzo como Docente tiempo completo, en la Institución Universidad Privada del Norte.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Entrevista, cuyo propósito es medir la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (4)	BA (3)	A (2)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems	X				
Amplitud del contenido a evaluar	X				
Congruencia con los indicadores		X			
Coherencia con las dimensiones		X			
Nivel de aporte parcial	X			No aporta	
Puntaje total:					

**Apreciación total:** ( 18 ) puntos

**no aporta:** ( )

Trujillo, a los 26/02 días del mes de Febrero del 2021.

**Apellidos y nombres:** Leon Villarruel Miguel Angel.

**Dni:** 09591047.

**Firma:**



**ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS O TRABAJO DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**

## ACTA DE SUSTENTACIÓN