



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos  
de una gerencia de procedimientos y sanciones, Lima – 2023.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Cabanillas Palomares, Tito Stephen (orcid.org/0009-0004-4123-6906)

**ASESORES:**

Mg. Paredes Vasquez, Karina Lisset (orcid.org/0000-0001-8295-3726)

Mg. Ramos Serrano, Shelby Hubert (orcid.org/0000-0001-6377-0203)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA - PERÚ

2023

## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación en primer lugar a Dios, creador del cielo y la tierra, fuente de toda sabiduría y guía en mi camino académico, en segundo lugar, a mi familia, quienes siempre me brindaron el amor y soporte necesario para alcanzar mis metas, su constante aliento y sacrificio me inspiraron a perseverar incluso en los momentos más desafiantes. A mi madre querida, este logro es tuyo tanto como mío, te agradezco desde lo más profundo de mi corazón por ser mi roca, mi motivación y mi mayor admiradora. A mi padre, esta tesis es un homenaje a ti. A mi novia, gracias por tu amor y comprensión.

## **Agradecimiento**

A la Gerencia de Procedimientos y Sanciones que me permitió realizar la presente investigación. A mi estimado maestro Yuri Romero por su aliento y apoyo y perseverancia en el mundo académico; asimismo, a mis asesores Mg. Shelby Ramos y Karina Paredes por su inestimable orientación en el progreso de la presente investigación, sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

## Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA	25
3.1 Tipo y diseño de la investigación	25
3.2 Variables y operacionalización	26
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	28
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos	29
3.5 Procedimientos	31
3.6 Método de análisis de datos	32
3.7 Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS	33
V. DISCUSIÓN	39
VI. CONCLUSIONES	47
VII. RECOMENDACIONES	49
REFERENCIAS	51
ANEXOS	59

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla N° 01. Distribución de frecuencias de variables.....	33
Tabla N° 02. Distribución de frecuencias de variable.....	34
Tabla N° 03. Prueba de hipótesis general.....	35
Tabla N° 04. Prueba de hipótesis específica 1.....	36
Tabla N° 05. Prueba de hipótesis específica 2.....	37
Tabla N° 06. Prueba de hipótesis específica 3.....	38

## Resumen

El objetivo de este estudio fue establecer la correlación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones en Lima en el año 2023. Se adoptó un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental de naturaleza descriptiva correlacional. La población objetivo consistió en ochenta (80) servidores, y la muestra fue de setenta y tres (73) participantes. Se aplicó un cuestionario de 20 ítems para medir ambas variables. Los resultados obtenidos a través de la estadística inferencial revelaron una correlación positiva y significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos (coeficiente de correlación de Spearman de 0.602\*,  $p < 0.001$ ). Estos hallazgos respaldan la hipótesis alternativa y sugieren que el desarrollo de habilidades blandas es crucial para mejorar el rendimiento laboral en la Gerencia de Procedimientos y Sanciones. En conclusión, se enfatiza la importancia de considerar y fortalecer las habilidades blandas en el ámbito laboral, ya que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de los servidores públicos.

**Palabras clave:** *Habilidades Blandas, Desempeño Laboral, Adaptabilidad, Habilidades Sociales, Empatía*

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship between soft skills and job performance of public servants in a Procedures and Sanctions Management Department in Lima in 2023. A basic methodology with a quantitative approach and a non-experimental design of correlational nature was used. The target population consisted of eighty (80) public servants, and the sample size was seventy-three (73) participants. A questionnaire with 20 items was administered to measure soft skills and job performance. The results obtained through descriptive statistics revealed a positive and significant correlation between soft skills and job performance of public servants (Spearman's correlation coefficient of 0.602\*,  $p < 0.001$ ). These findings support the alternative hypothesis and suggest that the development of soft skills is crucial for enhancing job performance in the context of the Procedures and Sanctions Management Department. In conclusion, the importance of considering and strengthening soft skills in the workplace is emphasized, as they can have a significant impact on the performance of public servants.

**Keywords:** *Soft Skills, Job Performance, Adaptability, Social Skills, Empathy.*

## **I. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, muchos gobiernos se han dado cuenta que, para generar ingresos altos, deben fabricar productos de mejor calidad y mejorar los servicios que brindan, ello incide directamente en mayores ganancias e ingresos. Asimismo, también están interesados en establecer inclusión social, justicia social y reducir la pobreza, para ello, necesitan mano de obra calificada y un sistema educativo y de capacitación para preparar a los jóvenes a fin de lograr lo señalado. Estas iniciativas de desarrollo de habilidades pueden ayudar a los países a ser más competitivos al fomentar mayor generación de empleo y productividad, esto, conlleva un cambio estructural y por ende, también habrá un impacto sobre el crecimiento económico de forma positiva. Por ende, el desarrollo de habilidades puede generar empleos para la fuerza laboral existente y aumentar la inversión en sistemas de educación y capacitación. (Entrepreneur, 2022).

A nivel internacional, según los hallazgos presentados en un congreso realizado en Madrid, se resaltó la obligatoriedad de mejorar las capacidades y habilidades blandas de profesionales en la administración pública, ya que, es evidente la falta de reconocimiento y valoración adecuada de las competencias blandas en el ámbito estatal, en muchas ocasiones, estas habilidades se subestiman o pasan desapercibidas frente a las habilidades duras o técnicas, que se enfocan en los conocimientos específicos y la experiencia técnica, lo cual podría estar afectando el desempeño de los servidores públicos. (Congreso Internacional XXII del CLAD, 2017).

Al respecto, y teniendo en cuenta lo señalado, esa falta de valoración de las habilidades blandas puede conducir a una administración pública menos eficiente y menos sensible a las necesidades de la ciudadanía, y por el contrario, tener o poseer servidores públicos con dichas habilidades podría influir positivamente sobre su desempeño laboral. Es por ello, que los gobiernos y las instituciones estatales deberían reconocer y valorar adecuadamente las habilidades blandas en sus políticas de contratación, capacitación y desarrollo profesional; asimismo, se deberían implementar programas de formación que fomenten el perfeccionamiento

de estas habilidades en los servidores públicos y se promueva una cultura organizacional que las valore y potencie.

Según lo expuesto en la conferencia del CLAD en Madrid, la problemática radica en la subestimación de habilidades blandas en la administración pública, lo que afecta su eficiencia y sensibilidad hacia la ciudadanía. Esto incide en el desempeño de trabajo del personal estatal. Es por ello, dichas habilidades deberían ser valoradas en políticas de contratación y capacitación, fomentando programas y una cultura que las destaque, reconocerlas mejora la comunicación, liderazgo y resolución de conflictos, lo que podría beneficiar a servidores públicos y ciudadanos. En consecuencia, desarrollar y valorar habilidades blandas crea un ambiente laboral más saludable y productivo en la administración pública lo que podría incidir en el desempeño laboral beneficiando de esta forma a miles de peruanos.

El déficit de habilidades blandas entre los servidores no es ajeno a nuestra realidad. Según las palabras del ex ministro de trabajo Alfonso Grados en una conferencia de APEC, manifestó que, “Según el Banco Mundial, nuestro país se ubica entre las 35 naciones que mantienen mayor índice de brechas de desarrollo en habilidades blandas, y esta aparece en el 70% de economías de APEC, realidad que debe cambiar”; asimismo, acotó que por una iniciativa estatal se busca elaborar una estrategia de conocimiento que incentive la mejora de prácticas, orientado al desarrollo de habilidades, favoreciendo la empleabilidad.

Asimismo, de acuerdo al informe sobre producción nacional emitido por el INEI, la administración pública se ubicó en el penúltimo lugar de producción nacional en el año 2022. Esta posición indica que la administración pública está considerablemente por debajo del umbral de producción de otros sectores, lo que sugiere un bajo nivel de productividad en comparación con lo esperado, por ende, el desempeño laboral no está siendo óptimo en la administración pública. INEI (2022). Informe Técnico de la Producción Nacional de Diciembre de 2022.

Para solucionar esta situación, es necesario implementar iniciativas que fomenten la formación de habilidades blandas entre los servidores públicos. En ese sentido, capacitaciones y formaciones adecuadas marcarían cambios en el rendimiento y la eficiencia del sector administrativo, impactando positivamente en la

satisfacción de la ciudadanía y contribuyendo al mejoramiento de los servicios que se brindan. El déficit de habilidades blandas entre los servidores públicos es un problema real y preocupante que afecta negativamente el desempeño productivo en la administración pública.

Al respecto, la falta de productividad y eficiencia en el trabajo puede reflejar deficiencias en la administración pública en general, lo que a su vez afecta el nivel de servicio y el agrado ciudadana. Aunque, la baja productividad podría estar relacionada con problemas estructurales, se debe considerar que en nuestro país poco o casi nada se ha avanzado con el desarrollo, fortalecimiento y capacitación de servicios públicos aplicando habilidades blandas.

A nivel local, en el año 2022 un trabajo de investigación realizado en una entidad pública demostró que los principales problemas que aquejaban a la población de estudio (150 personas), están relacionados con la falta de desarrollo de habilidades blandas, comunicación deficiente, trabajo colectivo desarticulado, inadecuado liderazgo y un pensamiento crítico limitado. Además, se determinó que, estos desafíos deben ser abordados por programas de capacitación y mejora en la gestión del talento para lograr una atención efectiva y satisfactoria para usuarios, esto último guarda relevancia con el desempeño laboral. (Rodríguez, 2023).

Estos hallazgos delimitan que es necesario investigar que son habilidades blandas en un ámbito de enfermería y su relevancia para mejorar la actividad laboral en el hospital; asimismo, este caso sirve como punto de partida para advertir que la falta de habilidades blandas también podría influir cuando el servidor público ejerce actividad laboral en una “Gerencia de Procedimientos y Sanciones”, otro factor determinante podría ser la comunicación deficiente, ya que, puede generar malentendidos y errores, mientras que un trabajo en equipo desarticulado y liderazgo inadecuado influirían negativamente en la actividad del personal.

Para abordar esta realidad problemática, es fundamental llevar a cabo un análisis detallado de factores que perjudican el desempeño de trabajo en el sector público, resulta necesario identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para aumentar la eficiencia y mejorar el desempeño de labores en los servicios estatales, dado que, al faltar enfoques en el desarrollo de habilidades

blandas podría haber tenido consecuencias negativas sobre el desempeño de trabajo en los servidores, manifestándose en problemas de comunicación, conflictos internos o falta de adaptabilidad ante cambios en el entorno.

Teniendo en cuenta lo señalado, este estudio se enmarca en estudiar las siguientes variables, “**habilidades blandas**” y “**desempeño laboral de los servidores públicos**” de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones ubicado en la ciudad de Lima, en el año 2023. Se ha establecido como problema general de estudio, la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023? Asimismo, como problemas específicos se tienen estas interrogantes: ¿Qué relación existe entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?, ¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?, ¿Qué relación existe entre la empatía y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?

La justificación teórica del estudio se sustenta en la existencia de una brecha en la literatura científica, puesto que, se reconoce la importancia de las habilidades blandas en el marco laboral en general, pero en el plano específico de la administración pública aún existen lagunas en la literatura científica y académica. En este sentido, Chaca y Contreras (2022) afirman que “la justificación teórica que se aborda en una investigación sobre habilidades blandas y desempeño laboral es porque hay un creciente interés en las habilidades blandas y todavía hay una falta de investigaciones concluyentes que establezcan una conexión sólida entre estas habilidades y el desempeño laboral, por ende, la justificación teórica se basa en llenar este vacío y otorgar una estructura clara para futuras decisiones de contratación y desarrollo de empleados.

Al respecto, la relevancia teórica radica en llenar el vacío de conocimiento en el campo de estudio específico, proporcionando una base sólida para futuras decisiones en el marco de la administración estatal. Al abordar estos problemas de investigación, se espera aportar una comprensión más profunda sobre cómo las

habilidades blandas pueden influir en el desempeño laboral de los servidores. Esto contribuirá a acrecentar la eficiencia en la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y a nivel general en la administración pública. Asimismo, se precisa que, ha sido la primera vez que se hace una investigación de esta naturaleza en dicha gerencia, por ende, los hallazgos obtenidos servirán también para describir con mayor precisión como intervienen las habilidades blandas en el ejercicio laboral de los servidores públicos adscritos al sector transportes.

Según Álvarez-Risco (2020). La justificación práctica de una investigación se encuentra en su capacidad para proporcionar información relevante y precisa que permita a las empresas y otros actores relevantes tomar decisiones informadas y adaptarse a las demandas y necesidades del mercado. Los resultados obtenidos tienen el potencial de generar cambios, mejoras y nuevos estudios.

Teniendo en cuenta lo señalado, la justificación práctica de esta investigación reside en su potencial para optimizar el rendimiento y la eficiencia laboral en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones. Al identificar la relación entre habilidades blandas con el desempeño laboral, podremos plantear acciones firmes que permitan potenciar las actividades en equipo, la productividad y la satisfacción de los servidores, lo que en última instancia beneficiará tanto a la Gerencia como a los servidores públicos involucrados y por ende, a la ciudadanía que esté llevando sus procesos ante dicha entidad; asimismo, servirá para discusión en investigaciones futuras en un contexto de la administración pública.

Así mismo, la justificación metodológica se centra en la importancia de emplear un enfoque riguroso y sistemático que aborde los problemas de estudio planteados. (Sampieri, 2014). Al estudiar las variables “habilidades blandas” y “desempeño laboral” en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, es esencial aplicar un método científico sólido que permita obtener resultados válidos y confiables. Para lograr esto, se utilizará un diseño de investigación cuantitativo que permita recopilar datos numéricos y medibles sobre “habilidades blandas” y “el desempeño laboral de los servidores públicos”. Se aplicarán cuestionarios estandarizados y validados para calificar las habilidades blandas de los participantes y se analizarán los datos utilizando técnicas estadísticas adecuadas.

Además, se llevará a cabo un enfoque descriptivo y correlacional para identificar la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral. Esto permitirá comprender cómo las diferentes habilidades blandas pueden influir en el rendimiento del servidor en la Gerencia de Procedimientos y Sanciones.

En consecuencia, se ha planteado como objetivo general de estudio, lo siguiente: Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023. Siendo los objetivos específicos: Determinar si existe relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023; Determinar si existe relación entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023; y, Determinar si existe relación entre la empatía y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.

Por consiguiente, se ha planteado como hipótesis general de estudio, lo siguiente:  $H_i$ : Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.  $H_o$ : No Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023. Asimismo, las Hipótesis Específicas son las siguientes:  $H_1$ . Existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.  $H_2$ . Existe relación significativa entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023 y  $H_3$ . La empatía se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.

## II. MARCO TEÓRICO

Llegado a esta etapa, los antecedentes y bases teóricas del estudio se delimitarán considerando las variables “habilidades blandas” y “desempeño laboral”. En ese sentido, sobre los **antecedentes a nivel nacional** tenemos a por Obando (2020) quien tenía como objetivo analizar la conexión entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en Lima, el enfoque de estudio fue cuantitativo y un diseño no experimental para recopilar datos descriptivos correlacionales causales.

Los resultados obtenidos revelaron que las habilidades blandas ejercen un influjo significativo en el rendimiento de trabajo de los servidores, con un 21.7% de la variabilidad en dicho rendimiento atribuida a estas habilidades. Además, se encontró que las habilidades blandas también afectan otros aspectos del trabajo, como el desenvolvimiento laboral (27.9%), la capacidad laboral (20.3%), la eficiencia de los trabajadores (15.4%) y el perfil de los trabajadores (14.2%). Se concluyó que es importante fomentar el avance de habilidades blandas, teniendo en cuenta factores como el liderazgo y el entorno laboral, para mejorar el rendimiento.

Asimismo, en el plano nacional Cáceres et al. (2018). En su investigación para el grado de Magíster en Dirección de Personas, delimitó como objetivo general el conocer cuáles son las habilidades blandas que refuerzan el desempeño laboral en las organizaciones más allá de las habilidades técnicas, el estudio fue cuantitativo con alcance correlacional - exploratorio, no experimental y de corte transversal. Se empleó una encuesta para recopilar datos sobre las habilidades blandas, el aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional de los colaboradores. Se concluyó que los indicadores de habilidades blandas tales como: capacidad de adaptación al cambio y la capacidad de trabajar en equipo tienen un influjo positivo sobre el desempeño laboral, asimismo, se encontró que hay una falta de programas de capacitación específicos para desarrollar estas habilidades blandas en las empresas estudiadas.

Además, a nivel nacional un estudio realizado por Calderón (2021) tuvo como objetivo analizar la capacidad de adaptabilidad del personal en el trabajo remoto y el estrés laboral que esto puede significar, utilizó una metodología de investigación

cuantitativa con un enfoque básico y correlacional, utilizando una encuesta y un cuestionario como herramientas para recolectar datos de 94 trabajadores, estos resultados revelaron la asociación significativa de la adaptabilidad del personal y el estrés laboral, indicando una correlación negativa con un coeficiente de  $-0.567$ . e concluyo que ciertas limitaciones en la capacidad de adaptación del personal al trabajo remoto o mixto, ya que están acostumbrados a su rutina de trabajo presencial. Esta falta de disposición al cambio se refleja en su reacción emocional y en su resistencia a modificar su metodología laboral, generando estrés.

Por su parte, Romero (2022) en su investigación sobre la productividad laboral, cuyo objetivo fue determinar la relación entre gestión escolar y productividad laboral de los directivos en una institución pública de Lima, 2021. Aplicó un diseño descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo. La muestra fue de 105 trabajadores del centro educativo “Cesar A. Vallejo” del distrito de la Victoria – Lima, en 2021. Los instrumentos se validaron por calificación de expertos. La confiabilidad se delimito a partir del alfa de Cronbach. El resultado delimito la relación existente entre gestión escolar y la productividad laboral de los directivos en la institución con una correlación significativa de  $0,918$  según el análisis estadístico de Rho de Spearman. Por ello, el nivel de correlación de variables es muy alta frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ . Además, se concluyó que el 30% de los participantes indica que la productividad laboral es de nivel buena cuando considera a la gestión escolar en el nivel moderadamente eficiente.

Asimismo, considerando **las investigaciones de nivel internacional** tenemos a Granda (2018), el objetivo de su investigación fue desarrollar un marco teórico que explicara cómo las habilidades blandas en la atención al cliente pueden generar ventajas de competitividad en el rubro del comercio de electrodomésticos. El estudio empleó el modelo Servqual para validar el estudio de campo y aplicó análisis del discurso a especialistas calificados. Respecto a los resultados cuantitativos, se identificaron habilidades blandas específicas, como la empatía y la facultad para entender las necesidades ajenas. Se concluyó que las habilidades blandas pueden ser aplicadas por los colaboradores tanto a nivel interno como

externo, con la visión de mejorar el servicio al cliente y generar una ventaja competitiva.

Asimismo, Vallejo (2019), a partir de su investigación tuvo objetivo estructurar un modelo de habilidades blandas esenciales para el éxito y supervivencia de startups. Su metodología incluyó analizar el ecosistema emprendedor en Chile y Estados Unidos, encuestar startups a nivel nacional e internacional, y diseñar un plan de habilidades blandas para emprendimientos en Latinoamérica, en especial en Chile. La muestra de encuestados incluyó startups y emprendimientos de 20 países incluyendo naciones de América, Europa, Asia, África y Oceanía. Del total de la muestra un 42% de las startups corresponden a otros países y un 58% corresponde a Chile. Se concluyó que las habilidades blandas son fundamentales para el desarrollo empresarial, resaltando su importancia en la interacción efectiva en el trabajo y la vida cotidiana. Es crucial que los emprendedores desarrollen tanto habilidades técnicas como personales para alcanzar el éxito.

Prosiguiendo, a nivel internacional, la investigación doctoral de La Torre (2012) tuvo como propósito examinar el impacto de "percepciones, expectativas y satisfacción laboral en empleados, según la conexión entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de rendimiento a nivel individual y organizacional. Esta tesis se basó en el modelo desarrollado por Ostroff y Bowen y formó parte del proyecto Psychological Contract across Employment Situations (PSYCONES)". El proyecto se centró en evaluar la realidad laboral y el bienestar psicológico de trabajadores en diferentes situaciones de empleo, involucrando a varios países y organizaciones de los sectores de ventas, producción de alimentación y educación. La metodología empleada fue de diseño transversal, y el estudio investigó la interacción entre las prácticas de recursos humanos, las percepciones de los empleados y su satisfacción laboral con el rendimiento tanto a nivel individual como organizacional. Se concluyó que la calidad de vida laboral puede ser definida como la percepción de los impulsos motivacionales que tiene un empleado sobre las condiciones que causan satisfacción en el entorno de trabajo de la organización para la cual presta sus servicios.

Para finalizar, Tapia y Cubo (2017) desde Chile, plantearon como objetivo investigar las habilidades sociales y los comportamientos observables tanto verbales como no verbales en las interacciones entre personas. Se empleó un enfoque descriptivo y una muestra conveniente de 237 individuos, incluyendo docentes, personal académico y estudiantes de universidad, región chilena de La Araucanía. Mediante la técnica de redes semánticas, como resultado se halló que las características o habilidades más relevantes para todos los participantes estaban relacionadas con la empatía, solidaridad y habilidades de comunicación. Se concluyó que estas habilidades son respuestas específicas que se adquieren a través del aprendizaje, ya sea de manera incidental o mediante un entrenamiento específico. Para que una habilidad social sea efectiva, es necesario considerar las variables presentes en cada situación.

Prosiguiendo con el marco teórico se puede definir que las habilidades blandas tienen una conceptualización abstracta y general. Comprende múltiples componentes como la actitud, hábitos, habilidades y práctica. Al combinarse de forma adecuada puede acrecentar la efectividad laboral. Asimismo, requieren más indicadores que solo hábitos y habilidades. Las habilidades blandas buscan integrar proporcionalmente estos componentes y convertirlos en habilidades formidables y competentes. (Gopaldaswamy y Mahadevan, 2010).

A raíz de lo expuesto, se puede decir que, al referirse a dichas habilidades como un concepto vago y abstracto, se destaca la complejidad y la mezcla de múltiples elementos que lo conforman, otro aspecto esencial es que estas habilidades van más allá de simples hábitos o habilidades clave, sino que se trata de integrar inteligentemente estos elementos para formar habilidades formidables y transformarlas eventualmente en competencias sólidas, en ese sentido, el enfoque en el desarrollo y transformación de estas habilidades a lo largo del tiempo, ya que pueden marcar una diferencia significativa en el éxito profesional de una persona y contribuir al crecimiento tanto personal como organizacional.

En ese sentido, Bastin y Alagra (2011) acotan que “las habilidades blandas se relacionan con las personalidades y que tienden a ser transferibles, como la

comunicación, el liderazgo, el manejo de estrés, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, adaptabilidad, capacidades para enfrentar la adversidad, el networking.

Según lo expuesto, el autor señala que el “networking” es una habilidad blanda, es decir, la habilidad para establecer y mantener una red de contactos profesionales, está, es una herramienta poderosa para el crecimiento personal y profesional, ya que abre oportunidades de negocio y desarrollo de carrera.

Cuando las habilidades sociales se combinan con las habilidades de comunicación, la forma de ser, el enfoque y otras habilidades, dan lugar a las llamadas habilidades blandas, las cuales moldean la capacidad de comunicación y relacionarse adecuadamente con los demás. Estas habilidades son altamente valoradas por las organizaciones a la hora de capacitar a su personal. Existen numerosas habilidades blandas que las organizaciones valoran al entrenar a su personal, entre ellas se encuentran la tolerancia a la presión, la honestidad y la ética, la adaptación a los cambios, la organización y planificación, la empatía, actitud positiva, habilidades comunicativas, la pro-actividad, solución de conflictos y una de las más resaltantes, el trabajo en equipo. (Espina et al., 2023, p. 2).

Se puede inferir que, las habilidades blandas son sin duda un aspecto crucial en el ámbito laboral, ya que no solo influyen en la efectividad y productividad de los empleados, sino que también juegan un papel fundamental en el ambiente de trabajo y las relaciones dentro de una organización. Al combinar habilidades sociales con habilidades de comunicación, empatía, trabajo en equipo y otras cualidades, se logra un conjunto de aptitudes que permiten una interacción más armoniosa y efectiva entre los miembros del equipo.

Asimismo, la alta valoración de las habilidades blandas por parte de las organizaciones al capacitar a su personal demuestra que reconocen la importancia de contar con empleados que no solo posean conocimientos técnicos, sino que puedan adaptarse a ciertos cambios, resolver conflictos de manera constructiva y mantener una actitud positiva frente a los desafíos laborales.

A nivel internacional, un artículo publicado en México, señala que, “(...) los jóvenes académicos deben adaptarse rápidamente a los constantes cambios y evoluciones que se producen en el mercado laboral, asimismo, resalta que, uno de

los cambios más resaltantes en el marco laboral del siglo XIX fueron las habilidades blandas (...)", de igual forma, recalcan que, en los últimos cinco años se percibe una fuerte demanda de personal laboral con habilidades blandas en las empresas y centros de reclutamiento laboral, a modo de conclusión, el autor plantea que actualmente existe una necesidad importante de tomar acciones para preparar a los estudiantes en este tipo de habilidades desde la universidad para que al momento de egresar tengan los recursos necesarios diferenciadores que les permita competir en el mercado de trabajo. (Sánchez y Hernández, 2022).

Al respecto, se destaca la importancia de preparar a los jóvenes académicos en habilidades blandas desde la universidad, ya que la formación académica no solo debe centrarse en aspectos técnicos o teóricos, también debe afianzar el desarrollo de destrezas en el plano social y emocional, que simplifique el desenvolverse con éxito en el mundo laboral. Como sociedad, es esencial fomentar la enseñanza y desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. De esta forma, los futuros profesionales estarán mejor capacitados para hacer frente a los desafíos laborales y contribuir positivamente en sus entornos de trabajo.

Según lo hallado por Granda (2018), las conclusiones de su investigación indican que las habilidades blandas, aplicadas a nivel interno y externo en la organización, pueden generar diferencias significativas en la percepción del servicio por parte de los consumidores. Tales habilidades, como la empatía, crean una percepción de alto nivel de diferenciación para el cliente, lo que puede influir positivamente en su satisfacción y fidelización hacia la empresa. En el contexto del sector público, esta investigación podría ser relevante al abordar cómo el fortalecimiento y desarrollo de habilidades blandas entre los empleados de instituciones públicas puede mejorar su desempeño laboral y, en última instancia, optimizar el nivel del servicio que se otorgará al ciudadano. Implementar programas de capacitación y entrenamiento en habilidades blandas podría ser una estrategia efectiva para impulsar la eficiencia y la satisfacción en el marco interno y externo en el ámbito público.

A partir del trabajo de investigación de Vallejo (2019), se aborda un tema relevante y pertinente para nuestro estudio, ya que destaca la preponderancia de

las habilidades blandas en el éxito de las startups. La combinación de habilidades técnicas y personales es clave para enfrentar los desafíos del emprendimiento en un entorno competitivo. Sin embargo, es fundamental también considerar desarrollar habilidades blandas no solo beneficia a emprendedores, sino que es una ventaja para cualquier profesional, independientemente del campo laboral.

La investigación de Obando (2020), delimitada en los antecedentes de este estudio, proporcionó evidencia clara sobre la relevancia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos en Lima. Los resultados obtenidos revelaron que estas habilidades ejercieron un influjo relevante en el rendimiento laboral, contribuyendo a aproximadamente el 21.7% de la variabilidad en dicho rendimiento, además, el estudio también mostró que las habilidades blandas impactaron otros aspectos importantes del trabajo, como el desenvolvimiento laboral, la capacidad y eficiencia de los trabajadores y el perfil de los mismos. Estos hallazgos resaltaron la necesidad de fomentar el avance de habilidades blandas, considerando factores de liderazgo en el marco laboral, mejorando el desempeño y la eficacia en el trabajo.

Asimismo, es estudio demostró claramente la importancia de reconocer y cultivar habilidades blandas en el contexto de trabajo, lo que podría llevar a mejorar significativamente el rendimiento y la productividad de los servidores en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Estos resultados proporcionan una base sólida para implementar estrategias de desarrollo de habilidades blandas en el ámbito público y, potencialmente, en otras organizaciones para mejorar el desempeño general del personal.

En relación a la segunda variable de investigación, desempeño laboral, Pashanasi et. al (2023) la define como “la forma en que los empleados llevan a cabo sus actividades y tareas en el marco de trabajo. Implica cómo realizan sus responsabilidades y alcanzan los resultados esperados en sus funciones”. El desempeño laboral se relaciona con la satisfacción en el trabajo, la adaptación a los cambios y la productividad de los empleados. Además, se destaca que es esencial para la gestión de centros de educación superior evaluar y mejorar el desempeño laboral para enfrentar los desafíos actuales y lograr el desarrollo de la organización.

Según lo señalado por el autor, el texto destaca la relevancia del desempeño laboral en el entorno de trabajo, haciendo hincapié en cómo los empleados llevan a cabo sus responsabilidades y tareas para alcanzar los objetivos establecidos. También resalta la relación del desempeño laboral con la satisfacción en el entorno, la adaptación a cambios y la productividad, lo que sugiere que un buen desempeño puede tener un impacto positivo en diversos aspectos del ambiente laboral. En ese sentido, se infiere el desempeño en el plano laboral es vital en el éxito de cualquier organismo, incluyendo la entidad pública.

Según Pedraza et al. (2010). El término “desempeño laboral se refiere a las conductas o acciones que efectúa el personal de trabajo. Esto es primordial para cumplir con las metas del organismo. Estas se pueden medir en razón de sus competencias y contribuciones. Asimismo, es vital para delimitar el éxito y efectividad de la organización y se ve influenciado por factores como la estabilidad laboral y la motivación del empleado”. Es crucial que las empresas se enfoquen en medir, desarrollar y mantener un nivel alto de desempeño entre sus trabajadores, esto fomentará un entorno laboral saludable y productivo. Un buen desempeño laboral es un mecanismo vital para conseguir objetivos estratégicos en la organización y mantenerse competitivos en un mercado dinámico y cambiante.

Según Grijalva et al. (2019). “El desempeño laboral es la función que realiza el colaborador a partir de su actividad dentro de una organización, buscando cumplir los objetivos y metas establecidas. Este rendimiento puede evaluarse considerando competencias, habilidades, actitudes, productividad y satisfacción en el trabajo. En conclusión, el texto ofreció una visión integral y prometedora para mejorar el desempeño laboral, considerando no solo habilidades técnicas sino también aspectos emocionales y de aprendizaje.

De lo expuesto, se puede señalar que el desempeño laboral delimita un estándar respecto a la funcionalidad para el cumplimiento de metas. En ese sentido, las habilidades blandas, el marco laboral, la actitud, la personalidad y el aprendizaje son indicadores claves que intervienen en este aspecto. El empleo de herramientas como el método Dacum ayudan a las empresas a evaluar y mejorar el desempeño de sus empleados, esto contribuye al logro de objetivos organizacionales.

Los resultados del estudio de La Torre (2012), indican que la labor de recursos humanos enfocadas en el compromiso y centradas en un enfoque "soft" se correlacionan positivamente con el desempeño del empleado, gracias a las percepciones y expectativas que tienen los trabajadores. Además, estas prácticas se asocian con un mayor apoyo organizacional y autonomía, lo que favorece la satisfacción y rendimiento laboral de los empleados. Los hallazgos respaldan el modelo integrador de funcionamiento organizacional propuesto por Ostroff y Bowen (2000), lo cual brinda una óptica genérica del funcionamiento de la organización considerando sus limitaciones y la existencia de prácticas en recursos humanos centradas en el compromiso. Estos descubrimientos abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones multinivel en el contexto organizacional.

Lo señalado por La Torre es altamente relevante para esta investigación de habilidades blandas y desempeño laboral, ya que, se enfoca en analizar cómo las prácticas de recursos humanos, las percepciones y expectativas de los trabajadores, y la satisfacción laboral intervienen en el desempeño del personal a nivel individual y organizacional. Este enfoque es fundamental para entender las conexiones entre variables clave en el contexto laboral. El análisis de sobre prácticas en recursos humanos y su orientación hacia el compromiso y el apoyo organizacional, así como su relación con el desempeño laboral, también puede brindarte una perspectiva valiosa para entender cómo las habilidades blandas pueden ser fomentadas y desarrolladas en el ámbito organizacional para mejorar el rendimiento de los empleados.

Por su parte, Clark (2018). En su tesis de estudio sustentado en la Universidad Autónoma de Nuevo, afirma que, el desempeño laboral es de gran trascendencia para el sector servicio, ya que si bien es cierto, no contribuye en la producción de bienes tangibles, si contribuye en la generación del producto nacional, por ende, incide sobre el ingreso nacional, también señala que, el desempeño laboral no solo es importante para una organización sino para el propio empleado, ya que, la estimación de sus habilidades, conocimiento, y capacidad, a parte de la oportunidad de someterse a una evaluación de su desempeño, podría corregir malas prácticas y aumentar su productividad.

La autora de la investigación analizó elementos que generarían afectación al desempeño laboral, como la satisfacción laboral, estabilidad económica, relaciones con superiores y compañeros de trabajo. Utilizó un enfoque cuantitativo, correlacional y explicativo, y el software EViews versión 7 para el análisis estadístico. Los resultados mostraron que la relación con los compañeros de trabajo afectaba el desempeño laboral, puesto que un marco relajado se asociaba con niveles bajos de estrés y un mejor rendimiento. Además, se encontró que la satisfacción laboral estaba más relacionada con los sentimientos del trabajador que con su productividad, por lo que se recomienda estudiarla de manera diferenciada.

Asimismo, el estudio desarrollado por Cáceres et al (2018), resalta la relevancia del desempeño laboral en relación con las habilidades blandas. Los resultados indican que ciertas habilidades, como la capacidad de adaptarse a cambios y la labor de equipo, tienen consecuencias positivas en el funcionamiento de los trabajadores. Los aciertos subrayan la preponderancia de no solo enfocarse en las habilidades técnicas, sino también en el uso de habilidades blandas para optimizar el rendimiento en el entorno laboral.

Por su parte, Valle (2019). En su estudio tuvo como objetivo precisar si hay relación existente en el desempeño laboral y el aprendizaje en la administración de estudiantes de universidad, así que, justificó su trabajo en la importancia que tendría evaluar si los contenidos ofrecidos por la EPEL se ajustan a los requerimientos de los egresados para un mejor desarrollo en el mundo laboral, para su trabajo tuvo como muestreo censal un total de cien (100) egresados y se utilizó la técnica de cuestionario, cabe precisar que, el cuestionario estaba compuesto de treinta (30) preguntas. Se determinó que, las competencias de aprendizaje junto a todas sus dimensiones tienen una correlación directa sobre el desempeño laboral.

En concordancia con lo expuesto, un artículo del Diario Oficial El Peruano menciona que, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, complementan las habilidades técnicas y son fundamentales para el desarrollo y la interacción efectiva de las personas en el entorno laboral.

Asimismo, el estudio de Cáceres et al. (2018) se enfocó en la relevancia de estas habilidades en el desempeño laboral. Se identificó que habilidades como la

sociabilidad, empatía, liderazgo, adaptación al cambio, resiliencia, ética, creatividad, asertividad y tolerancia a la presión, mantienen consecuencias óptimas sobre el rendimiento del colaborador. Esta habilidad es primordial para establecer relaciones interpersonales, resolver conflictos, enfrentar cambios y superar situaciones adversas, lo que contribuye al éxito en el ámbito laboral. (El Peruano, 2022).

Según Chaca y Contreras (2022) en su estudio realizado, las dimensiones de la variable habilidades blandas son autoconfianza, adaptabilidad, comunicación afectiva, resolución de problemas y pro actividad, en tanto que las dimensiones para la variable desempeño laboral son compromiso, calidad de trabajo, trabajo en equipo, productividad.

En ese sentido, el presente estudio tiene como primera dimensión de la variable habilidades blandas a la adaptabilidad, al respecto, Chaca y Contreras (2022) citando a Baxarraís (2022) definen a la adaptabilidad como la habilidad de adaptarse al entorno social y cultural donde nos desenvolvemos se manifiesta desde nuestro nacimiento, permitiéndonos aceptar normas y costumbres sociales presentes en el entorno. Los cambios en el ámbito laboral están generando la necesidad de aquellos que ingresan al mundo laboral posean habilidades para ajustarse a estas transformaciones y adquirir nuevos conocimientos, especialmente en áreas técnicas, debido a la implementación de tecnologías emergentes en diversos campos. Esto requiere mantenerse actualizado en dichos campos para poder mantenerse competitivo en el mundo laboral actual.

Según Mamani (2017) la adaptabilidad hace referencia a la facultad del sujeto para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y demandas del entorno. Es la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, situaciones y desafíos, y de hacer frente a ellos de manera flexible y constructiva. Implica estar abierto al cambio, ser capaz de aprender nuevas habilidades y enfoques, y ser capaz de superar obstáculos y resistencia al cambio.

Otra definición es la que nos da Vallejo (2011) ella señala que, la adaptación laboral es un procedimiento de gran complejidad que excede las meras habilidades y capacidades profesionales del individuo, ya que involucra ajustarse tanto a la organización como a las responsabilidades y el entorno laboral. Este proceso se

torna difícil debido a las constantes y adversas condiciones laborales presentes en muchas empresas, lo que afecta tanto el ejercicio y satisfacción de trabajadores como la productividad de la compañía.

Para Calderón (2021), a partir de su estudio, hay una asociación relevante sobre la exploración de rutinas, reacción emocional, focalización en el plazo corto y la rigidez cognitiva del personal con el estrés laboral. Se encontró que una baja adaptabilidad en estas áreas se relaciona con un mayor nivel de estrés laboral. Este resultado se debe a que se resisten al cambio y que no hay apoyo los superiores, lo cual dificulta la capacidad del personal para adaptarse eficientemente y aumenta su nivel de estrés, en mérito a los hallazgos el autor destaca la importancia de brindar las herramientas necesarias y fomentar la motivación del personal para facilitar su adaptabilidad a los cambios laborales, ya que esto contribuirá a reducir su nivel de estrés

Teniendo en cuenta lo mencionado por los tres autores, se puede conceptualizar a la adaptabilidad como la capacidad de ajustarse de manera efectiva a las variaciones y desafíos del medio, ya sea en el ámbito social, cultural o laboral. Implica ser flexible, aprender nuevas habilidades, enfrentar obstáculos y estar abierto al cambio. Esta habilidad es crucial en un mundo en constante evolución y condiciones laborales cambiantes, pues afecta el funcionamiento laboral, satisfacción del colaborador, la productividad empresarial. Esta dimensión tendrá como indicadores la apertura al cambio, resiliencia y orientación al cambio.

La segunda dimensión de la variable habilidades blandas son las habilidades sociales, según Chaca y Contreras (2022) citando a Enrique (2017) nos dicen que las habilidades sociales hacen referencia a las competencias interpersonales que permiten a una persona socializar de forma efectiva con otro en diversas situaciones. Estas habilidades se pueden mejorar y potenciar mediante estrategias didácticas como el teatro, que fomenta la participación colectiva, juegos de drama, juegos de roles e improvisación.

Otra definición nos da Mamani et al. (2016). Las define como las conductas aprendidas que facilitan la interacción efectiva con agentes del entorno. Mantienen la expresión adecuada de ideas, sentimientos y opiniones, así como la

capacidad de resolver problemas y establecer relaciones satisfactorias. Estas habilidades son adquiridas desde temprana edad y son fundamentales para alcanzar refuerzos sociales y adaptarse a diferentes situaciones. Sin embargo, en entornos hostiles, las habilidades sociales pueden verse afectadas, disminuyendo la capacidad de ser asertivo y empático. En resumen, las habilidades sociales son herramientas clave para una comunicación y relación efectiva con otros, incluso en un entorno laboral.

Teniendo en cuenta lo expuesto por los autores Tapia y Cubo (2017), se puede definir a las habilidades sociales como las herramientas clave para una comunicación y relación efectiva con los demás, especialmente en un entorno laboral, esta dimensión tendrá como indicadores en primer lugar a la cooperación y trabajo en equipo, en segundo lugar, la resolución de conflictos y en tercer lugar, la escucha activa.

Para finalizar, en razón a la tercera dimensión de la variable 1, tenemos a la empatía, según Ferro (2021) se define como la cualidad de colocarse en el lugar de otro agente, imaginando cómo es su vida, qué siente y comprendiendo con claridad sus emociones, reacciones y opiniones. Ser empático implica aceptar las diferencias y mejorar las relaciones interpersonales. Además, esta habilidad implica compartir emociones con los demás, ya que sentir lo que sienten es parte de ser empático. En resumen, es la capacidad de entender y conectar con otros a nivel emocional, lo que promueve una mayor comprensión y conexión en las relaciones humanas.

La empatía abarca una variedad de experiencias, siendo la capacidad que permite percibir las emociones de otros y colocándose en su lugar para comprender lo que podrían estar sintiendo o pensando. Se diferencia en "empatía afectiva" y "empatía cognitiva". La empatía tiene raíces profundas en la evolución y se ha encontrado en primates, perros y ratas. Algunos aspectos de la empatía pueden estar relacionados con las neuronas espejo y también tiene una base genética. La empatía es un paso importante hacia la compasión, aunque no garantiza necesariamente la voluntad de ayudar a otros necesitados. (Berkeley, s.f.).

Para Savignano (2019) la empatía es la habilidad cognitiva que nos permite analizar la experiencia ajena al ponerse en su lugar y entender subjetivamente su

perspectiva. Es crucial para acceder cognitivamente a otros sujetos y está relacionada con la experiencia aperceptiva y pre-configurada de la conciencia yoica, sugiere que la empatía puede ser relevante en el ámbito profesional, especialmente para líderes y equipos de trabajo.

Según López et al. (2014) la empatía, se refiere a la acción de percepción y entendimiento de la emoción y experiencia de otros. Aunque existe falta de consenso en cuanto a sus procesos básicos, hay dos enfoques principales: uno que destaca la percepción directa de las emociones a través del contagio emocional y la imitación, y otro que enfatiza aspectos cognitivos como la proyección y la toma de perspectiva. Estos enfoques también difieren en su interpretación de la empatía en relación a otras especies. En resumen, la empatía implica la habilidad de conectar emocionalmente con otros y comprender experiencias desde su visión.

Asimismo, Aragón (2019), afirma que la empatía es un componente de la inteligencia emocional, desempeña un papel crucial en el desarrollo organizacional y el rendimiento del trabajo en las empresas. La empatía puede definirse como la habilidad de comprender a otros poniéndose en su lugar, lo que implica reconocer y entender sus emociones y perspectivas. La carencia de empatía puede tener efectos negativos en el ambiente laboral y la interacción entre los empleados, lo cual puede afectar la motivación, el trabajo en equipo y la eficiencia general de la empresa o institución.

Por su parte, Moreano (2018) a partir de su estudio sobre “inteligencia emocional y el desempeño laboral”, concluyó señalando que, según los resultados estadísticos alcanzados hay significativa relación de “empatía con el desempeño laboral profesional en el Centro de Salud Naval Santiago Távora”. El nivel de significancia es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de ,810.

En nuestro país se presentó un proyecto de Ley que buscó declarar de necesidad pública e interés preferente la incorporación en la currícula escolar el enfoque educativo emocional y social como educación básica regular, dicho proyecto tenía como objeto dotar a los niñas y niños de nuestro país con actitudes y habilidades óptimas para identificar y manejar emociones, así como el desarrollo integral de su personalidad para resolver situaciones conflictivas con sensibilidad y

asertividad, en la exposición de motivos se resalta lo expuesto por Goleman que habla sobre la inteligencia emocional y expone que un factor determinante para manejar situaciones difíciles es la empatía. (Proyecto de Ley N° 3523, 2018).

Teniendo en cuenta lo expuesto por los tres autores sobre la empatía, podemos definirla como el atributo que permite entender y compartir emociones, sentimientos y perspectivas de otras personas. Consiste en ponerse en el lugar del otro, intentar entender su situación y mostrar comprensión y apoyo. La empatía implica ser consciente de lo que sienten los demás, tanto a nivel verbal como expresiva, y responder de forma adecuada y compasiva. Por lo tanto, es una habilidad fundamental para establecer relaciones positivas y saludables, en el plano personal y profesional. Esta dimensión tiene como indicadores a la perspectiva adoptada, la escucha empática, el reconocimiento, valoración, respeto y tolerancia.

Respecto la segunda variable desempeño laboral, según Chaca y Contreras (2022) sus dimensiones son compromiso, iniciativa, competencias técnicas y la productividad. A efectos de realizar el presente estudio solo se analizarán tres dimensiones de dicha variable, siendo estas, iniciativa, competencias técnicas y productividad.

Según Gamboa, et al. (2007) citando a Frese y Fay (2001), la iniciativa personal o propia es la cualidad propia que permite a un trabajador mantener su actividad o buscar uno nuevo si ha terminado con el anterior. La iniciativa hace que las personas sean proactivas en mejorar sus situaciones laborales en un entorno laboral en constante cambio. En la actualidad, debido a las transformaciones socio laborales, la responsabilidad de gestión, el desarrollo profesional es transferida de los empleadores a sus trabajadores.

La capacidad profesional de tener iniciativa implica la habilidad de presentar, crear o concebir proyectos propios. Esta habilidad es esencial en el ámbito laboral, ya que permite anticiparse a los eventos y desarrollar ideas innovadoras. Es crucial evitar pensar que nuestras propuestas son incoherentes o carentes de sentido, ya que esto limitaría nuestra capacidad de ser personas con iniciativa. Lo fundamental para cultivar la iniciativa es superar el temor al rechazo, ya que cualquier idea es mejor que no tener ninguna. (Quetglas, 2020).

Un estudio sobre la rotación del personal destaca la importancia de la iniciativa y la gestión de conocimiento en procesos de capital humano de las organizaciones, señalan que, la iniciativa es una capacidad profesional que permite a los trabajadores proponer, desarrollar o idear proyectos propios. Se destaca su importancia en el ámbito laboral, ya que la iniciativa impulsa a las personas a ser proactivas mejorando un entorno laboral en constante cambio. Además, se enfatiza que es esencial perder el miedo al rechazo y no subestimar ninguna idea, ya que cualquier propuesta puede ser mejor que no tener ninguna. La iniciativa se considera una condición valiosa para el puesto, ya que permite adelantarse a lo que surja y generar ideas novedosas. (Zaballa et al., 2021).

A partir de lo expuesto por los tres autores citados podemos definir a la iniciativa laboral como la capacidad profesional que permite a los trabajadores proponer, desarrollar o concebir proyectos propios en el ámbito laboral. Implica ser proactivo en la mejora de las situaciones laborales en un entorno en constante cambio. Superar el temor al rechazo y no subestimar ninguna idea son aspectos fundamentales para cultivar la iniciativa laboral. Es una cualidad valiosa para el empleo, ya que permite anticiparse a los acontecimientos y generar ideas innovadoras. En los contextos actuales de transformaciones socio laborales, la responsabilidad de la gestión y desarrollo profesional está siendo transferida de los empleadores a los empleados, lo que resalta aún más la importancia de la iniciativa laboral. Los indicadores de esta dimensión son la búsqueda de oportunidades, responsabilidad en la identificación y realización de tareas y la pro actividad.

Respecto a la segunda dimensión de la variable 2, tenemos a las competencias técnicas, Según Palmar y Valero (2013) las competencias técnicas son habilidades y conocimientos específicos necesarios para desempeñar tareas y responsabilidades en un campo laboral particular. Son capacidades prácticas y técnicas que permiten ejecutar de manera efectiva las funciones de un puesto de trabajo. Estas competencias varían según la industria y son fundamentales para el éxito en el desempeño laboral. Mantenerse actualizado y mejorar estas competencias es crucial para enfrentar los desafíos del entorno laboral.

Asimismo, Saavedra (2019) en su trabajo de investigación señala que, las competencias técnicas son un conjunto de comportamientos que posee un trabajador que está relacionada con su desempeño, tales competencias pueden ser destrezas y aptitudes necesarias para ejercer su profesión, asimismo, los trabajadores que posean este tipo de competencias pueden resolver sus problemas laborales de forma independiente, es decir se encuentran capacitados para trabajar, colaborar y coadyuvar en el logro de objetivos en la organización donde trabaja. (p.25). Asimismo, en dicha investigación se tuvo como conclusión que, hay una relación positiva entre la competencia técnica y el desempeño laboral ya que, hubo una correlación entre 0,44 y 0,49.

Según Berrocal et al. (2021) citando a Hogg (1993) nos dice que, las competencias se refieren a las características de una persona que se manifiestan a través de habilidades y destrezas observables en un campo de trabajo específico. Estas competencias conducen a un rendimiento efectivo, mostrando un desempeño superior al de quienes carecen de ellas.

En el contexto de las competencias técnicas, estas describen el conocimiento y las habilidades para ejercer actividades eficientemente, alcanzando estándares óptimos que requiere la organización. Estas competencias técnicas pueden ser específicas para ciertas funciones laborales o transversales, aplicables a distintos roles dentro del área funcional o incluso en toda la organización. Cabe precisar que, los indicadores de esta dimensión son el dominio de habilidades, conocimientos especializados y la capacidad para usar herramientas tecnológicas.

Finalmente, respecto a la tercera dimensión de la segunda variable, tenemos a la productividad, según el IPE (s.f.) la productividad laboral hace referencia al margen de producción de bienes y servicios que realiza el trabajador en un determinado periodo, ya sea medido en términos físicos o de valor. Según la teoría económica, los salarios deben estar en línea con la productividad para garantizar que los costos salariales sean cubiertos. Si los incrementos salariales superan la productividad, las empresas podrían incurrir en pérdidas y optar por operar en el sector informal para reducir costos. Por tanto, es esencial mantener un equilibrio

adecuado entre productividad y remuneración para garantizar la estabilidad económica y empresarial.

Según la OIT (2015) la productividad puede ser definida como el uso de recursos de forma eficiente. Se puede medir a través de resultados de producción total o de productividad laboral. La última se refiere al valor agregado dividido por la cantidad de trabajo empleado para obtenerlo. Para mejorar la productividad laboral, es necesario aumentar el valor agregado mediante el uso más inteligente, coordinado y efectivo de los recursos de producción. Esto implica una combinación de factores, como un trabajo más inteligente, habilidades mejoradas, uso de tecnología avanzada y reducción de desperdicio. La productividad laboral es crucial para el avance económico, la libre competencia y el nivel de vida de un país.

Para Céspedes (2020) ser productivo implica ser eficaz al emplear recursos de un país y es crucial para su crecimiento y desarrollo económico a largo plazo. Representa la capacidad de aumentar la producción por trabajador y está relacionada con mejoras en los estándares de vida. A largo plazo, puede haber limitaciones en la oferta de factores de producción, pero no hay límites naturales para mejorar la productividad mediante innovación tecnológica. El desarrollo económico, ingresos más altos, reducción de la pobreza y sistemas políticos más avanzados están positivamente relacionados con el crecimiento de la productividad. Mejorar continuamente la productividad es una preocupación importante para investigadores y responsables de políticas a nivel mundial.

Además, la productividad en el contexto laboral puede conceptualizarse como la dimensión del desempeño que se centra en la eficiencia y eficacia con la que un empleado realiza su trabajo para alcanzar los resultados deseados. Esta situación permite lograr un nivel alto de rendimiento en términos de cantidad, calidad y tiempo.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

El estudio de investigación buscó analizar un fenómeno, y surge como respuesta a la necesidad humana de resolver problemas cotidianos. La investigación cuantitativa se centra en analizar base de datos numéricos para investigar, analizar y validar información. Según Neill y Cortez (2018) explican que su objetivo principal es establecer relaciones o correlaciones entre variables, generalizar y objetivar los resultados mediante una muestra representativa. Además, busca inferir causas y explicar fenómenos, consiste en contrastar hipótesis desde una perspectiva probabilística y, en caso que se acepte y demuestre en diferentes ámbitos, construir teorías generales.

Asimismo, el estudio tiene enfoque cuantitativo, ya que, permitió lograr un análisis riguroso y objetivo de los datos recopilados; asimismo, se obtuvieron mediciones numéricas precisas que permitieron evaluar de manera cuantitativa el nivel de desempeño laboral de los servidores públicos y su correlación con las habilidades blandas que poseen. Mediante la recopilación de datos a partir del uso de encuestas o cuestionarios estructurados, se obtuvo información concreta sobre las habilidades blandas presentes en el personal de la gerencia, por ejemplo, la comunicación efectiva, capacidad de trabajar en equipo, la adaptabilidad y la resolución de conflictos. Asimismo, podré evaluar su desempeño laboral mediante indicadores objetivos, como la eficacia en la gestión de procedimientos y sanciones, el cumplimiento de metas y la utilización eficiente de recursos.

El tipo de estudio será básico ya que, según Muntané (2010) su enfoque es adquirir un nuevo conocimiento teórico y ampliar la comprensión en este campo específico, en lugar de buscar una aplicación práctica o inmediata de los resultados.

Al respecto, esta investigación sobre habilidades blandas y desempeño laboral será de tipo básico, ya que su objetivo principal es adquirir conocimiento teórico y ampliar la comprensión en el campo, sin tener una aplicación práctica inmediata. El propósito es generar nuevos conocimientos y principios teóricos que contribuyan al avance del campo de estudio en cuestión. Considero que la elección de realizar una investigación básica en mi tesis sobre habilidades blandas y

desempeño laboral en una gerencia de procedimientos y sanciones es una decisión acertada, ya que me permitirá sumergirme en el conocimiento teórico y contribuir al avance del campo, lo que, en última instancia, puede tener efectos relevantes en el progreso de gestión y el rendimiento laboral en el ámbito público.

El diseño de estudio aplicado es no experimental. Para Hernández (2014) es un tipo de estudio en el que no se manipulan deliberadamente variables. En lugar de modificar las variables independientes con el objeto de observar su efecto en las otras variables, este enfoque consiste en analizar fenómenos tal como ocurren naturalmente en su contexto real.

El enfoque no experimental del estudio sobre habilidades blandas y desempeño laboral en una gerencia de procedimientos y sanciones permitió observar y analizar las relaciones naturales entre las variables, sin manipular deliberadamente ninguna de ellas, esto brindó una comprensión auténtica de cómo las habilidades blandas afectan el rendimiento laboral de servidores públicos en ese contexto. Al utilizar múltiples técnicas de recolección de datos, como encuestas y entrevistas, se obtuvo una visión completa de las percepciones y experiencias de los servidores públicos. Este enfoque garantizó resultados más fundamentados y valiosos para contribuir al conocimiento y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la eficiencia en la gerencia estudiada.

El análisis posterior implicó la correlación de los datos recopilados, utilizó técnicas estadísticas apropiadas para la determinación de la fuerza y dirección de la relación entre habilidades blandas y el rendimiento laboral, se busca identificar patrones y tendencias que permitan comprender cómo las habilidades blandas influyen en la superación y la efectividad en el ámbito laboral.

El estudio de investigación buscó cuantificar la relación existente de las habilidades blandas y el desempeño laboral en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones.

### **3.2 Variables y operacionalización**

#### **V1: “Habilidades Blandas”**

##### **Definición conceptual**

“Al hacer referencia a habilidades blandas nos referimos una combinación de cualidades, hábitos, habilidades y prácticas que, cuando se integran de forma adecuada, potencian la efectividad laboral. Van más allá de simples hábitos o habilidades clave, buscando alcanzar un equilibrio óptimo entre estos componentes para convertirse en competencias sólidas y transformadoras”. (Gopaldaswamy y Mahadevan, 2010).

### **Definición operacional**

Cuestionario para evaluar las habilidades blandas de servidores públicos de Gerencia de Procedimientos y Sanciones, tiene tres (03) dimensiones, las cuales son: adaptabilidad, habilidades sociales y empatía, con un total de veinte (20) ítems.

### **Indicadores**

Los indicadores son datos de naturaleza cuantitativa obtenidos mediante procedimientos planteados por el investigador, lo que permite obtener resultados observables y consistentes; asimismo, son específicos con las posibilidades de las respuestas y permiten medir las variables. (Gutierrez, 2009). La dimensión Adaptabilidad tiene los indicadores: apertura al cambio, resiliencia y orientación al cambio, para la dimensión habilidades sociales, es pertinente plantear los indicadores: cooperación y trabajo en equipo, resolución de conflictos y escucha activa, respecto a la tercera dimensión, empatía, se tiene los siguientes indicadores: perspectiva adoptada, escucha empática, reconocimiento, valoración, respeto y tolerancia.

### **Escala de medición**

En ese sentido, la variable habilidades blandas se medirá a partir de la escala ordinal tomando como modelo la Escala de Likert, en sus tres dimensiones: a) Adaptabilidad con seis (06) ítems, b) Habilidades Sociales con seis (06) ítems y c) Empatía con ocho (08) ítems.

### **V2: “Desempeño laboral”**

#### **Definición conceptual**

Pedraza et al. (2010). afirma que al mencionar “desempeño laboral” nos centramos en conductas o acciones relevantes que efectúan los trabajadores para alcanzar objetivos en una organización, se miden por contribución o competencias.

## **Definición operacional**

Cuestionario que permite evaluar cuál es el nivel de desempeño laboral de servidores públicos de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones, tiene tres (03) dimensiones, las cuales son: iniciativa, competencias técnicas y productividad, con un total de veinte (20) ítems.

## **Indicadores**

La dimensión iniciativa tiene los siguientes indicadores: búsqueda de oportunidades, responsabilidad en la identificación y realización de tareas y pro actividad, para la segunda dimensión competencias técnicas, se tiene los siguientes indicadores: dominio de habilidades, conocimientos especializados y capacidad para usar herramientas tecnológicas, para la tercera dimensión, productividad, se tiene a modo de indicadores: eficiencia, cumplimiento de plazos, calidad de trabajo, utilización de recursos.

## **Escala de medición**

La variable "desempeño laboral" se midió considerando la escala ordinal tomando como modelo la Escala de Likert, en tres dimensiones: a) Iniciativa con seis (06) ítems, b) Competencias técnicas con seis (06) ítems y c) Productividad con ocho (08) ítems.

## **3.3 Población, muestra, muestreo**

Cuando nos referimos a la población, nos enfocamos en grupo específico de casos definidos, con límites y que son accesibles. Es la base para sustraer la muestra. Además, debe contar con ciertos criterios preestablecidos. El término no se limita solo a humanos, sino que también podría incluir animales, expedientes, muestras biológicas, hospitales, objetos, organizaciones, familias entre otros. Estos últimos podrían delimitarse como "universo de estudio". (Arias et al., 2016).

En el estudio, la población estará enfocada en ochenta (80) servidores que son parte de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus respectivas unidades orgánicas. Por consiguiente, la participación de los servidores incluirá a los que laboran en la Gerencia de Procedimientos y Sanciones, así como a los que laboran y mantienen vínculo laboral en sus unidades orgánicas, ya que, todos forman parte del mismo órgano de línea de la institución.

*Criterios de inclusión:* Los servidores Públicos de la gerencia y sus unidades orgánicas sujetos al régimen laboral CAS, que tengan una prestación de servicios mayor a tres (03) meses; asimismo, se consideraron todos los cargos de trabajo del personal: Asistente, técnico, analista, especialista, supervisor, coordinador.

*Criterios de exclusión:* Servidores públicos de la gerencia que se encuentren de vacaciones o destacados al interior del país por necesidad de servicio; asimismo, aquellos que vienen laborando menos de tres (03) meses. Aquellos servidores que se encuentran prestando servicios en modalidad CAS (Contrato administrativo de servicios) o terceros, porque su contrato es de naturaleza civil.

*Muestra.* Para los metodólogos Hernández et al. (2014) se puede definir una muestra como el subgrupo de una población delimitada en donde recopilará información o datos, y es importante que sea representativa de dicha población. En este estudio, se utilizó la muestra probabilística y estuvo compuesta por setenta y tres (73) servidores públicos pertenecientes a gerencia y sus unidades orgánicas en el año 2023, la muestra se obtuvo aplicando la fórmula para estimarla, se precisa que, el nivel de confianza aplicado en la fórmula fue de 95% con margen de error del 5%. La muestra se aplicó, ya que, es imposible encuestar al total de la población porque algunos se encuentran desarrollando funciones en otros sectores por motivos de comisión realizando capacitaciones en Unidades Desconcentradas que se encuentran a nivel regional, por ellos, no se pudo entrevistar a los 80 servidores.

*Muestreo.* La investigación utilizó un muestreo probabilístico, puesto que, los servidores públicos de gerencia cuentan con igual probabilidad de ser escogidos para ser encuestados, ya que, esto puede facilitar la recopilación de datos y la ejecución del estudio.

*Unidad de Análisis.* En el estudio la unidad de análisis está constituida por servidores públicos de la gerencia que tengan contrato de naturaleza laboral.

### **3.4 Técnica e instrumentos de recolección de datos**

Asimismo, al hacer referencia a técnicas de investigación nos centramos en el procedimiento que nos permite profundizar en el conocimiento experimental y brindar nuevos enfoques investigativos. Se pueden utilizar en cualquier campo que busque comprender los hechos de manera lógica y científica. Estas técnicas ofrecen

un enfoque sistemático para generar conocimiento y comprender la realidad. Son herramientas fundamentales para investigaciones rigurosas y confiables. Permiten obtener información sólida que contribuye al crecimiento y mejora de diversas disciplinas. (Maya, 2014).

El estudio aplicó la técnica de encuesta, dirigido a servidores públicos que laboran en la Gerencia respectiva y sus unidades orgánicas, estos responden a los ítems preestablecidas con preguntas cerradas.

El instrumento empleado para reagrupar datos es el cuestionario, el mismo se rigió según estas especificaciones técnicas:

**Ficha técnica de instrumento 1:**

Nombre: Cuestionario sobre Habilidades Blandas

Autor: Cabanillas Palomares, Tito Stephen. 2023

Dimensiones: Adaptabilidad, Habilidades Sociales y Empatía

Lugar de aplicación: Oficinas de GPS del distrito de Jesús María

Duración de la aplicación: ocho (08) minutos

Baremos: Bajo, regular y alto.

**Ficha técnica de instrumento 2:**

Nombre: Cuestionario sobre Desempeño Laboral

Autor: Cabanillas Palomares, Tito Stephen. 2023

Dimensiones: Iniciativa, Competencia Técnica y Productividad.

Lugar de aplicación: Oficinas de GPS del distrito de Jesús María

Duración de la aplicación: ocho (08) minutos.

Baremos: Bajo, regular y alto

Respecto a nivel de validez, confiabilidad que mantiene el instrumento, según Vara (2015), el diseño del instrumento se debe alinear con los objetivos de la investigación, pudiendo ser adaptado de otros instrumentos utilizados en investigaciones similares y con muestras similares, asimismo, se destaca la

importancia de verificar si las preguntas del instrumento realmente miden los objetivos de la investigación y si han sido diseñadas con la participación de un grupo de expertos, de 5 o 3 expertos, dependiendo de los ítems que se desglosen para medir e identificar los indicadores.

Al respecto, el formato validación de instrumento fue remitido a tres (03) expertos en gestión pública: Mg. Yuri Frank Romero Romero, Mg. Gladys Yañez Padilla y Mg. Piero Martin Roca Salazar, quienes después de revisar, analizar y verificar la viabilidad del instrumento, procedieron a validarlo, por lo tanto, el instrumento cumplía con el rigor científico para ser aplicado.

Por consiguiente, luego de haberse validado el instrumento se efectuó un experimento piloto a 20 servidores de otra gerencia con similitud de particularidades en su población con el objeto de encontrar el Alfa de Cronbach que pueda determinar su confiabilidad.

Según los datos alcanzados con la prueba piloto el Alfa de Cronbach sobre la variable habilidades blandas se obtuvo fue de 0.96 (confiabilidad muy alta) y para la otra variable Desempeño Laboral se obtuvo un 0.91 (confiabilidad muy alta). Por lo tanto, los valores hallados para las variables son de excelente confiabilidad y pueden ser aplicados en recopilación informativa de datos.

### **3.5 Procedimientos**

Dentro del proceso de recolectar datos, se validó el instrumento mediante la evaluación de tres (03) especialistas, además, su confiabilidad fue determinado utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach con empleo del software estadístico SPSS, teniendo en cuenta las escalas de medición. Luego de obtener el nivel de confiabilidad según los resultados de la prueba piloto, se solicitó autorización al gerente para la aplicación de instrumento en nuestra muestra, en ese sentido, el instrumento se aplicó en las oficinas de GPS del distrito de Jesús María, en la ciudad de Lima, a setenta y tres (73) servidores. Posterior a ello, se tabuló la información obtenida en una hoja Excel y se procedió a calcular el nivel del baremos, luego haber obtenido dicha información se cargó la hoja Excel con la data al software estadístico SPSS28 para obtener las tablas de correlación que corresponden al proceso de consistencia y análisis correlativo de datos.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Los datos alcanzados del cuestionario fueron tabularon en Excel por cada variable teniendo en cuenta la numeración obtenida por cada respuesta; asimismo, aplicando la fórmula de la suma se obtuvo el total de cada una de las variables y dimensiones obtenidas con la visión de procesarlo en el software SPSS versión 28, en dicho software se obtuvieron tablas de frecuencia de variables con sus dimensiones.

*Estadística descriptiva.* La base de datos obtenida a través del formulario de google (Google Forms) se organizó en una matriz previa codificación las respuestas de acuerdo a la escala respectiva luego de procesar dicha información y una vez se exporto dicha data al software estadístico SPSS28 se obtuvo las tablas de frecuencia, entre otros. A fin de analizar los datos obtenidos se aplicó baremos para cada variable con sus dimensiones, teniendo como nivel: Bajo, regular y alto.

*Estadística inferencial.* Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con el objeto de contrastar si las variables y dimensiones se distribuyen de forma normal; sin embargo, se halló que la primera dimensión de la variable 1 no presentaba distribución normal, por ende, se tuvo que contrastar hipótesis con el método de correlación Spearman.

### **3.7 Aspectos éticos**

Considerando las particularidades del proceso de estudio, se consideró los aspectos éticos de las investigaciones científicas. En primer lugar, se solicitó el permiso para aplicar instrumentos de recolección de datos en el área objeto de estudio, la misma se ingresó a través de Mesa de Partes Virtual de Sutran, siendo registrado con la Solicitud Virtual N° 2023-0019762. Asimismo, se especifica que, la encuesta o aplicación de instrumentos se llevará a cabo exclusivamente con trabajadores pertenecientes a la gerencia y sus unidades orgánicas. Por lo tanto, se obtuvo la autorización correspondiente por parte de dicha gerencia, además, la participación de cada colaborador fue voluntaria sin la necesidad de solicitarle al participante su identificación, por ende, los datos personales de los encuestados no serán expuestos; asimismo, se garantizará el anonimato de cada encuestado.

## IV. RESULTADOS

### Estadísticos descriptivos.

Este método elemental permite describir las características de los datos recopilados mediante el uso de frecuencias, porcentajes y otras medidas. Al aplicar escalas o baremos a cada variable y dimensión, se categorizó la información en niveles como Bajo, Regular y Bueno. Esto facilita una interpretación más clara de los datos y proporciona una forma de evaluar el rendimiento o estado de cada variable en proporción a estándares delimitados.

En la encuesta realizada a 73 servidores de una gerencia pública de Lima, se observa que 70 mencionaron tener habilidades blandas a un nivel alto, lo que representa el 98.6%; mientras que el 4.1% tienen habilidades blandas en un nivel regular. Respecto a la primera dimensión, adaptabilidad, 72 encuestados tienen un nivel alto, lo cual, representa un 98.6% del total de participantes y 1 tiene un nivel regular que representa al 1.4% del total de encuestados. En cuanto a la segunda dimensión habilidades sociales, 64 servidores poseen esta habilidad en nivel alto. Esto representa un 87.7% de encuestados y 9 tienen un nivel regular. Esto es proporcional al 12.3% de los encuestados. Para finalizar, la tercera dimensión empatía arrojó como resultado, un total de 69 servidores con nivel alto, lo que representa a un 94.5% del total de encuestados, mientras que, 4 poseen esta habilidad en un nivel regular que representa el 5.4%.

**Tabla 1**

*Distribución de frecuencias de la variable habilidades blandas y de sus dimensiones*

Nivel	V1: Habilidades Blandas		D1: Adaptabilidad		D2: Habilidades Sociales		D3: Empatía	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Bajo	-	-	-	-	-	-	-	-
Regular	3	4.1	1	1.4	9	12.3	4	5.5
Alto	70	98.6	72	98.6	64	87.7	69	94.5
Total	73	100.0	73	100.0	73	100.0	73	100.0

Nota: Tomado del SPSS versión 28

En la tabla 2, se advierte que en la segunda variable desempeño laboral el nivel resaltante es el alto con un 98.6%, que equivale a 72 de los encuestados;

asimismo, 1 presenta un nivel regular que es el 1.4%. Respecto a la primera dimensión de la segunda variable, la iniciativa, 69 servidores manifiestan tener esta habilidad en nivel alto, lo que representa un 94.5% de encuestados; asimismo, 4 tienen un nivel regular que representa el 5.5%, en relación a la segunda dimensión, competencias técnicas, un total de 72 encuestados tienen un nivel alto que representa el 98.6% y 1 tiene un nivel regular que es 1.4%, finalmente, la tercera dimensión relacionado a la productividad arrojó que 70 encuestados poseen dicha habilidad en nivel alto, lo que representan el 95.9% mientras que tres tienen un nivel regular representando al 4.1%

**Tabla 2**

*Distribución de frecuencias de la variable desempeño laboral y de sus dimensiones*

Nivel	V1: Desempeño Laboral		D1: Iniciativa		D2: Competencias Técnicas		D3: Productividad	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Bajo	0	0	0	0	0	0	0	0
Regular	1	1.4	4	5.5	1	1.4	3	4.1
Alto	72	98.6	69	94.5	72	98.6	70	95.9
Total	73	100.0	73	100.0	73	100.0	73	100.0

Nota: Tomado del SPSS versión 28

### **Estadística inferencial**

*Prueba de normalidad.* Esta técnica estadística es utilizada para verificar si una muestra de datos sigue una distribución normal o la distribución de probabilidad en forma de campana simétrica alrededor de su media. Se aplicó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, pues la población es más de cincuenta. En ese sentido se concluyó que, la variable 1 sigue una distribución normal, así como, las dimensiones 2 y 3; Sin embargo, la dimensión 1 que es la adaptabilidad arrojó un valor p muy pequeño ( $<0.001$ ), indicando que los datos en esta dimensión no tienen una distribución normal. En ese sentido, se utilizará una prueba de correlación no paramétrica, como la correlación de Spearman, ya que, esta prueba es adecuada para analizar la relación entre variables cuando no hay cumplimiento del supuesto de normalidad.

*Prueba de hipótesis general.* La hipótesis general de la presente investigación, nos plantea la existencia de una relación significativa entre la variable 1 “habilidades blandas” y la variable 2 “desempeño laboral” de los servidores públicos de gerencia en una entidad pública de Lima. Según la Tabla 3, se demuestra que la correlación entre "Habilidades Blandas" y "Desempeño Laboral" es 0.602. Esta correlación es significativa a un nivel de 0.01 (bilateral), lo que nos indica que existe una relación estadísticamente significativa entre estas dos variables, esto sugiere que a medida que las habilidades blandas de una persona aumentan, su desempeño laboral también tiende a mejorar. Por consiguiente, se acepta la hipótesis general de la investigación, rechazando la hipótesis nula.

**Tabla 3**

*Prueba de hipótesis general*

		Correlaciones		
			Habilidades Blandas	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	1.000	.602**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	73	73
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.602**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	73	73

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

Nota: Tomado del SPSS 28

*Prueba de hipótesis específica 1.* Según la hipótesis específica 1 que se planteó en esta investigación, tenemos que, hay existencia de relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una gerencia en una entidad pública de Lima. De conformidad con lo hallado en la tabla 4, se tiene que la correlación es significativa a un nivel de 0.01 (bilateral).

Esto significa que el valor de p asociado a la correlación de variables “adaptabilidad y el desempeño laboral” es menor que 0.01, esto indica que la probabilidad de obtener esta correlación por pura casualidad es muy baja. Asimismo, el valor del Rho de Spearman es 0.304 Esto indica que hay una correlación positiva moderada entre estas dos variables. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el valor de correlación es moderado, esto sugiere que aunque hay una relación positiva de variables, esta no es fuerte ni perfecta.

**Tabla 4**

*Prueba de hipótesis específica 1*

			Correlaciones	
			Adaptabilidad	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	.304**
		Sig. (bilateral)		0.009
		N	73	73
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	.304**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.009	
		N	73	73

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

Nota: Tomado del SPSS 28

*Prueba de hipótesis específica 2.* Se planteó como segunda hipótesis específica la existencia de una relación significativa entre “habilidades sociales” y el “desempeño laboral”. Al respecto según los datos expuestos de la tabla 5, se muestran que existe una correlación significativa positiva en ambas variables, con un coeficiente de correlación de 0.469. La significancia bilateral es de 0.000, esto es menor que el nivel de significancia de 0.01, e indica que la relación entre las habilidades sociales y el desempeño laboral es estadísticamente significativa. Así pues, a medida que las habilidades sociales de los individuos mejoran, también lo hace su desempeño laboral, entonces, se acepta la hipótesis específica 2 y se rechaza la hipótesis nula.

**Tabla 5**  
*Prueba de hipótesis específica 2.*

			Correlaciones	
			Habilidades Sociales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Sociales	Coeficiente de correlación	1.000	.469**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	73	73
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.469**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	73	73

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

Nota: Tomado del SPSS 28

*Prueba de hipótesis específica 3.* La tercera hipótesis específica planteó que existe relación significativa entre “empatía” y “desempeño laboral”. De resultados mostrados en la tabla 6, se advierte una correlación significativa y positiva de las variables "Empatía" y el "Desempeño Laboral" de los servidores públicos de la gerencia de una entidad pública de Lima, El coeficiente de correlación de 0.669 y la significancia bilateral de 0.000 indican que existe relación considerablemente fuerte entre empatía y el desempeño laboral.

**Tabla 6**  
*Prueba de hipótesis específica 3.*

			Correlaciones	
			Empatía	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empatía	Coeficiente de correlación	1.000	.669**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
		N	73	73
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	.669**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	73	73

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

Nota: Tomado del SPSS 28

## V. DISCUSIÓN

El ex ministro de trabajo Alfonso Grados en una conferencia de APEC celebrado en el año 2016, manifestó que “Según el Banco Mundial, nuestro país se encuentra entre los 35 países con mayor porcentaje de brechas de desarrollo en habilidades blandas, esto se evidencia en el 70% de economías de APEC, siendo necesario cambiarlo”; asimismo, indicó que a través de una iniciativa peruana se buscaría crear una red de conocimientos en la mejora de prácticas orientadas al desarrollo de este tipo de habilidades, acrecentando la empleabilidad.

Al respecto, las declaraciones del ex ministro de trabajo Alfonso Grados resaltan la relevancia de las habilidades blandas dentro del desarrollo económico y la empleabilidad en el Perú y en otros países miembros de APEC. El hecho de que el Perú se encuentre entre los primeros 35 países con brechas significativas en habilidades blandas indica un desafío que debe abordarse de manera urgente. Por consiguiente, esta investigación tuvo como objetivo principal analizar la relación entre “habilidades blandas y el desempeño laboral” de los servidores públicos en una gerencia de una entidad pública en Lima en el año 2023 a fin de evaluar si ambas variables tienen un nivel de correlación significativa.

Antes de realizar un análisis más profundo sobre la relación existente entre “habilidades blandas y desempeño laboral”, sus hallazgos principales de la investigación descriptiva, de la encuesta aplicada a 73 servidores de la gerencia y sus unidades orgánicas, se aprecia que 70 manifestaron tener habilidades blandas a un nivel alto, lo que representa el 98.6%; mientras que el 4.1% tienen habilidades blandas en un nivel regular. Sobre la variable desempeño laboral el nivel que destaca es el alto con un 98.6% equivalente a 72 de los encuestados; asimismo, 1 presenta un nivel regular que es el 1.4%.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la estadística descriptiva, se advierte la falta de variabilidad en las respuestas de los encuestados respecto a las habilidades blandas y el desempeño laboral. Si casi todos los participantes indicaron tener habilidades blandas y desempeño laboral altos, esto podría limitar la capacidad de realizar un análisis más profundo y significativo sobre la relación entre estas variables. En ese sentido, en futuras investigaciones los investigadores deben

asegurarse de ampliar la muestra de participantes, incluyendo a un grupo más diverso de servidores públicos con diferentes niveles de “habilidades blandas y desempeño laboral”. También sería relevante incluir otras variables o factores que puedan influir en la relación entre estas dos variables, como la experiencia laboral, el nivel educativo o el tipo de funciones que desempeñan.

Es importante asegurarse de que la muestra sea representativa y diversa, de manera que los resultados sean más generalizables y permitan obtener conclusiones más sólidas y significativas. Si se logra abordar adecuadamente la falta de variabilidad en los datos, se fortalecerá la validez y fiabilidad de los hallazgos de la investigación.

Por otro lado, para contrastar la hipótesis general de la investigación se aplicó un análisis bivariado de las variables de estudio a partir de la prueba de normalidad según el test Kolmogorov-Smirnov donde se advirtió que, la variable 1 sigue una distribución normal, así como, las dimensiones 2 y 3; Sin embargo, la dimensión 1 que es la adaptabilidad arrojó un valor p muy pequeño ( $<0.001$ ), indicando que los datos de esta dimensión no siguen una distribución normal, en ese sentido, se aplicó la prueba no paramétrica de Spearman obteniéndose de la hipótesis general que, la correlación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral fue positiva, el coeficiente de correlación es 0.602 y el p-valor asociado al contraste es 0.000 ( $<0.05$ ), lo que permite rechazar la hipótesis nula. Esto sugiere que a medida que las habilidades blandas de los participantes aumentan, también lo hace su desempeño laboral en la muestra estudiada.

Estos hallazgos son consistentes con la literatura existente que destaca el valor de las habilidades blandas con el éxito laboral. Según Cáceres et al. (2018) “La clave para alcanzar resultados sobresalientes y mayor eficacia en el ámbito laboral están en las habilidades blandas.

En ese sentido, Ortiz (2022) en su estudio sobre las mismas variables, señala que hay un coeficiente de correlación Rho 0.066, por ende, las variables son estadísticamente significativas, en su investigación recomendó que el IESTP de Talavera capacite a los docentes en programas de habilidades blandas a fin de mejorar el desempeño.

Vásquez (2023) hizo un estudio de investigación con las mismas variables objeto del presente estudio, entre sus resultados el análisis arrojó que, el indicador de correlación obtenido ( $r=0.741$ ) muestra que la asociación entre las “habilidades blandas y el desempeño laboral” es positiva y altamente significativa, tiene valor de significancia (Sgi) de 0.000, siendo menor al nivel teórico de 0.01. En conclusión “los resultados respaldan la idea de que las habilidades blandas juegan un rol relevante en el desempeño laboral de las personas que trabajan en el área administrativa del CM PRG”, esto indica que mejorar y potenciar las habilidades blandas puede tener un efecto beneficioso en la productividad y eficacia de los colaboradores en este entorno particular.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de mi estudio investigativo "Habilidades Blandas y Desempeño Laboral en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones", ya que, Ambos estudios demuestran que las habilidades blandas generan un impacto positivo en el desempeño laboral de los colaboradores en distintos contextos, ya sea en el área administrativa de una organización militar o en una gerencia específica. La consistencia entre los estudios también sugiere que la relevancia de las habilidades blandas no se limita a un campo particular, sino que es aplicable en diversas áreas y entornos organizacionales.

En esa línea, la investigación internacional, arroja importantes datos para la presente investigación, el artículo científico de Guerra (2019), proporcionó evidencia significativa sobre la relevancia de desarrollar habilidades blandas en estudiantes universitarios, destacando su impacto en el contexto de trabajo. Sus resultados subrayan la necesidad de promover el entrenamiento en competencias blandas en las instituciones educativas como medio integrativo de capacitación de estudiantes, con el propósito de mejorar su adaptación social y desempeño laboral. No obstante, la autora sugiere que futuras investigaciones continúen explorando esta relación para ampliar el conocimiento en el área y enriquecer la capacidad de estudiantes.

Considerando esto, respecto a la falta de investigación que profundicen en el tema, este trabajo aporta conocimientos valiosos a fin de complementar el conocimiento existente sobre el tema en un contexto diferente, ya que, proporciona evidencia adicional en la conexión de habilidades blandas y desempeño laboral en

un contexto específico: la Gerencia de Procedimientos y Sanciones en Lima-2023. Al analizar esta relación he contribuido a la comprensión de cómo las habilidades blandas pueden influir con rendimiento laboral del entorno particular. Al demostrar que existe correlación significativa entre ambas variables de los servidores públicos en GPS, mi investigación respalda la importancia de desarrollar y fortalecer estas habilidades en el ámbito laboral, hallazgo significativo que puede tener implicaciones prácticas significativas para en gestión de recursos humanos y el desarrollo del talento en organizaciones similares.

En ese mismo contexto, el estudio de Infante et al. (2022) planteo a modo de objetivo principal “identificar las competencias blandas que impactan en la empleabilidad laboral según la perspectiva de los recién egresados de ingeniería, universidad del noreste de México”, los empleadores, según la OCDE, han observado una falta aplicación de habilidades blandas en los profesionales, lo que afecta negativamente su empleabilidad, ya que la formación universitaria no se ajusta adecuadamente a las demandas laborales. El diseño fue cuantitativo, transversal, no experimental, y se aplicó un cuestionario electrónico a 170 egresados para recopilar los datos. Los resultados mostraron que las competencias de solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo están correlacionadas con la empleabilidad laboral.

La concordancia de resultados de la investigación y mi estudio sugiere que la pertinencia de habilidades blandas trasciende el campo específico y es relevante en diversos entornos organizacionales. Esto destaca la necesidad de considerar y potenciar las habilidades blandas como un factor clave para perfeccionar la empleabilidad y el desempeño laboral de diferentes áreas profesionales.

*Respecto a la hipótesis específica 1*, según la estadística descriptiva se tiene que, 72 encuestados tienen un nivel alto de adaptabilidad, lo cual, representa un 98.6% del total de participantes y 1 tiene un nivel regular que representa al 1.4% de los encuestados; vinculado con el desempeño laboral, en ese enfoque, el nivel mostrado es alto con un 98.6% equivalente a 72 de los encuestados; asimismo, 1 presenta un nivel regular que es el 1.4%.

El análisis inferencial de esta primera hipótesis específica arrojó como resultados según el test de Kolmogorov-Smirnov que la dimensión adaptabilidad no sigue una distribución normal, así que, se empleó la prueba no paramétrica de Spearman, alcanzando como resultados un estadístico de contraste de 0.304 y el p-valor de contraste es de 0.009 ( $<0.05$ ), lo cual significa, que no se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, existe la asociación significativa de las variables en estudio (adaptabilidad y desempeño laboral). Así pues, el resultado obtenido tiene respaldo teórico en lo dicho por Vallejo (2011) quien manifiesta que, la adaptabilidad es un factor relevante en el desempeño laboral y el éxito organizacional. Una mayor adaptabilidad podría llevar a una mejor retención de empleados, mayor satisfacción laboral y un rendimiento más positivo en la organización.

Asimismo, según Rodríguez et al. (2021) el contexto laboral de hoy, indica que la adaptabilidad se ha convertido en una dimensión clave debido a la dinámica del trabajo y la demanda de nuevas conductas como el aprendizaje continuo y la capacidad de gestionar cambios. La adaptabilidad es esencial para enfrentar desafíos laborales cambiantes y ajustarse a las demandas actuales de las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo señalado por Rodríguez et al., mi investigación resalta la relevancia de la adaptabilidad en el contexto laboral actual; asimismo, estos hallazgos podrían respaldar la idea de que la adaptabilidad es una competencia clave que los colaboradores deben desarrollar para enfrentar los desafíos cambiantes en el ámbito laboral al haber demostrado correlación positiva sobre la adaptabilidad y el desempeño laboral.

Además, Gómez (2021) en su investigación realizada en Colombia, utilizó una metodología investigación-acción a fin de comprender y resolver una problemática específica de la compañía Avianca, seccional Cali, relacionada con el proceso de recepción y ubicación de colaboradores reubicados por salud, su población de estudio está compuesta por 24 colaboradores de Avianca, entre los resultados hallados se tiene que, la adaptabilidad de los trabajadores reubicados en áreas de mantenimiento, jefatura de aeropuerto y salas VIP de Avianca puede afectar su desempeño laboral de manera significativa. La falta de adaptabilidad

puede llevar a una disminución del nivel de eficiencia al cumplimiento de sus actividades, lo que a su vez puede afectar negativamente su desempeño laboral.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por Gómez y mi investigación, ambos hallazgos sugieren que la adaptabilidad es una competencia crucial en el ámbito laboral, y su presencia o ausencia puede influir en el rendimiento de los colaboradores tanto para los servidores públicos de la gerencia como para los trabajadores reubicados en Avianca, la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones, aprender de manera continua y enfrentar desafíos cambiantes parece ser fundamental en el logro del desempeño laboral óptimo.

*En razón de la hipótesis específica 2*, se centra en validar la existencia de una relación significativa de las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos de gerencia pública de Lima, año 2023. Según la estadística descriptiva se tiene que, 64 servidores poseen esta habilidad en un nivel alto, esto representa el 87.7% de encuestados y 9 tienen un nivel regular que representa el 12.3% del total de encuestados; en relación con el desempeño laboral donde el nivel relevante es el alto con 98.6%, lo que equivale a 72 de los encuestados; asimismo, 1 presenta un nivel regular que es el 1.4%.

La estadística inferencial nos revela la existencia de correlación significativa positiva de ambas variables, con coeficiente de correlación 0.469. La significancia bilateral es 0.000, este es menor que el nivel de significancia de 0.01, lo que indica que la relación de habilidades sociales y desempeño laboral es estadísticamente significativa. Esto guarda concordancia en la teoría, ya que, según Mamani et al. (2016), las habilidades sociales se entienden como comportamientos aprendidos que permiten interacción con otros en el entorno laboral, incluyendo expresar ideas y sentimientos adecuadamente. Son fundamentales para una comunicación efectiva, resolución de problemas y relaciones satisfactorias. Su desarrollo es crucial para adaptarse a diversas situaciones y lograr éxito profesional.

Guzmán (2017) en el estudio de habilidades sociales, utilizó una metodología con enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo. Se trató de un estudio experimental con diseño cuasi-experimental, tipo correlacional o explicativo. La población consto de 700 estudiantes, ella concluye que, las habilidades sociales son

comportamientos aprendibles que permiten interactuar de manera efectiva con otras personas. Incluyen la capacidad de comunicarse adecuadamente expresando ideas, sentimientos y opiniones, así como resolver problemas y establecer relaciones satisfactorias. Estas habilidades son fundamentales dentro del marco académico y laboral, ya que permiten una comunicación efectiva y una adaptación exitosa a diversas situaciones.

Los resultados alcanzados en este estudio exponen una correlación significativa positiva de 0.469 entre habilidades sociales y desempeño laboral, respaldando la teoría de Mamani et al. (2016) y el estudio realizado por Guzmán (2017). Esto sugiere que un mayor desarrollo de habilidades sociales, como la comunicación efectiva y la resolución de problemas, se relaciona con un mejor desempeño en el trabajo. Profesionales con niveles más altos de habilidades sociales tienen mayor probabilidad de éxito, ya que pueden interactuar eficazmente con colegas, clientes y superiores, enfrentando con éxito los desafíos del entorno laboral en constante cambio.

*Para finalizar, sobre la hipótesis específica 3, habría relación significativa de la empatía con el desempeño laboral de los servidores públicos de gerencia de Lima. Los hallazgos con estadística descriptiva nos indican que, 70 encuestados poseen la habilidad en un nivel alto que representan el 95.9% mientras que tres tienen un nivel regular representando al 4.1%; en relación con el desempeño laboral donde el nivel relevante es el alto con un 98.6% que equivale a 72 encuestados; asimismo, 1 presenta un nivel regular que es el 1.4%. Al respecto, la estadística inferencial, de la tercera hipótesis a través de la prueba no paramétrica de Spearman nos arroja un resultado donde, hay correlación significativa en las variables "Empatía y Desempeño Laboral" de servidores públicos de la gerencia de una entidad pública de Lima, El coeficiente de correlación de 0.669 y la significancia bilateral de 0.000 indican la existencia de una relación considerablemente fuerte, esto guarda concordancia con lo expuesto por Moreano (2018) en su investigación sobre la inteligencia emocional y el desempeño laboral, en dicho trabajo se concluyó que, de acuerdo a los datos obtenidos "existe relación significativa entre empatía y desempeño laboral del profesional de enfermería del Centro Medico Naval Santiago*

Távara debido a que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es de ,810.”

Asimismo, hay concordancia con las bases teóricas, ya que, según Acosta (2021) la empatía es una competencia esencial en el ámbito laboral, ya que puede mejorar la comunicación, resolver conflictos de manera eficaz y contribuir al éxito de las empresas. Ser empático permite comprender mejor a los demás, lo que resulta beneficioso para la interacción con colegas, clientes y equipos de trabajo.

Esto guarda relación con lo expuesto por Aragón (2019), ella señala que, la empatía es uno de los componentes clave de la inteligencia emocional, es esencial en el desarrollo organizacional y en el buen desempeño laboral en las empresas. La empatía es capacidad de entender y ponerse en el lugar de los demás, lo que implica reconocer y comprender sus emociones y perspectivas. La falta de empatía puede afectar negativamente el ambiente laboral y la interacción entre los empleados, lo que puede repercutir en la motivación, el trabajo en equipo y la eficiencia en la empresa o institución.

## VI. CONCLUSIONES

**Primera.** Sobre la hipótesis general que plantea la relación significativa entre habilidades blandas y desempeño laboral en servidores públicos de una gerencia pública de Lima en el 2023, los resultados de la prueba no paramétrica indicaron correlación significativa (coeficiente de correlación de 0.602,  $p < 0.001$ ) entre las variables, así pues, se aceptó la hipótesis general y se rechazó la hipótesis nula, estos hallazgos tienen importantes implicaciones en gestión de recursos humanos y el desarrollo del talento en organizaciones similares, de forma específica, se podrían realizar estudios similares en las demás gerencias de la entidad estudiada, sin embargo, se debe tener en cuenta que la población de estudio debe ser amplia en investigaciones futuras para asegurar la variabilidad en los datos y obtener conclusiones más sólidas.

**Segunda.** Acerca de la primera hipótesis específica, que planteó la relación significativa entre adaptabilidad y desempeño laboral, esta investigación muestra que existe asociación significativa entre adaptabilidad y desempeño laboral de los servidores públicos de la gerencia de una entidad pública en Lima, según el análisis inferencial a partir de la prueba de Spearman se respalda esta conclusión, ya que el p-valor asociado al contraste es de 0.009 ( $< 0.05$ ), esto indica que existe correlación positiva y significativa entre la adaptabilidad y desempeño laboral, este hallazgo contribuye al proporcionar nueva evidencia sobre la importancia de la adaptabilidad en el contexto laboral y su impacto en el desempeño de los colaboradores, en la muestra de estudio se advierte que, los servidores de la gerencia en su gran mayoría poseen un nivel alto de adaptabilidad, por ende, son capaces de desempeñar sus funciones en cualquier región del país contribuyendo a la obtención de metas institucionales.

**Tercera.** Sobre la segunda hipótesis específica, que planteó la relación significativa entre habilidades sociales y desempeño laboral, los hallazgos estadísticos de inferencia a partir de la prueba de Spearman muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa de 0.469 entre las habilidades

sociales y el desempeño laboral en participantes. Estos hallazgos respaldan la teoría de Mamani et al. (2016) y el estudio realizado por Guzmán (2017), que señalan que las habilidades sociales tienen relevancia para una interacción efectiva en el entorno laboral, incluyendo la comunicación adecuada, la resolución de problemas y la construcción de relaciones satisfactorias, por lo tanto, estos resultados sugieren que promover y fortalecer el desarrollo de habilidades sociales entre los servidores públicos puede ser una estrategia valiosa para mejorar su desempeño laboral.

**Cuarta.** Finalmente, respecto a la tercera hipótesis específica, que planteó la existencia de relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral, según el análisis inferencial mediante la prueba de Spearman, se halló una correlación significativa y considerablemente fuerte entre las variables "Empatía y Desempeño Laboral" de los servidores públicos de la gerencia pública de Lima, con un coeficiente de correlación de 0.669 y una significancia bilateral de 0.000. Estos resultados respaldan la hipótesis específica 3. Estos hallazgos se alinean con la literatura existente sobre la importancia de la empatía en el ámbito laboral. Investigadores como Moreano (2018) y Acosta (2021) han resaltado la relevancia de la empatía para mejorar la comunicación, resolver conflictos y contribuir al éxito organizacional. Teniendo en cuenta ello, este estudio ha contribuido aportando nueva evidencia sólida que permite inferir que la aplicación de empatía impacta en el desempeño laboral.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera.** Teniendo en cuenta que, hay correlación significativa entre habilidades blandas y desempeño laboral, la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y los responsables del área de recursos humanos deberían prestar especial atención al desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas entre sus colaboradores con el objeto de mantener un nivel alto, para ello se podrían implementar programas de capacitación y entrenamiento que se enfoquen en mejorar estas habilidades, sobre todo ahora que la entidad cuenta con un área de psicología, se podría cursar un memorando al Jefe del Área de Recursos Humanos, solicitando la implementación de un programa de capacitación en este sentido, por otro lado, se recomienda a los investigadores que deseen estudiar estas variables a futuro, que la muestra de estudio sea superior a ciento cincuenta (150) a fin de que puedan obtener variabilidad en sus resultados.

**Segunda.** La investigación demostró una correlación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral en la Gerencia de Procedimientos y Sanciones. Para mejorar en ese aspecto, se recomienda implementar un programa orientado al desarrollo y capacitación con cursos relacionados con sus actividades laborales, al hacer esto, los servidores mantendrán un nivel alto de adaptación al cambio, ya que, el aprendizaje continuo en su área de trabajo, desarrollara una mentalidad de adaptación al cambio, lo que les permitirá afrontar con éxito las transformaciones en el entorno laboral y organizacional. Esta recomendación puede ser implementada solicitándola al Jefe de Recursos Humanos; asimismo, guarda relación lo estipulado en el literal f. del artículo 17° del RIS de Sutran aprobado mediante Resolución de Consejo Directivo N° D000015-2022-SUTRAN-CD de fecha 09.09.2022, por ende, esta recomendación es totalmente viable.

**Tercera.** La investigación demostró una correlación significativa de habilidades sociales y desempeño laboral (coeficiente de correlación con 0.469), por ende, a fin de mantener un nivel alto de habilidades sociales entre los servidores, se recomienda implementar un programa de desarrollo

profesional a nivel de la gerencia que incluya cursos y actividades específicas, tales como: Curso de Comunicación Efectiva (Duración: 2 semanas) cuyo objetivo sea mejorar habilidades de comunicación verbal y no verbal, escucha activa y expresión clara de ideas, así como, un taller de resolución de conflictos (Duración: 1 semana) cuyo objetivo sea fortalecer la capacidad para abordar y resolver conflictos de manera constructiva y colaborativa, cabe precisar que, estos cursos y talleres pueden ser dictados por los supervisores y coordinadores administrativos que hayan llevado cursos de coaching a fin de no irrogar gastos adicionales a la entidad.

**Cuarta.** Finalmente, la investigación demostró una correlación significativa entre la empatía y el desempeño laboral, en ese sentido, con el objeto que los servidores alcancen altos niveles de empatía, se pueden establecer canales de comunicación abiertos a fin de promover la comunicación abierta y honesta entre los servidores y sus superiores, además se podrían establecer canales de retroalimentación y espacios para que los empleados expresen sus inquietudes y sugerencias, lo que puede mejorar la confianza y la empatía dentro de la gerencia, esta recomendación se puede implementar con un memorando múltiple dirigido de GPS a todas sus unidades orgánicas a fin de que cada subgerencia señale el nombre de los servidores que canalizaran las consultas de los servidores con los jefes de área, esto podría fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

## REFERENCIAS

- Acosta, M. (2021). Organizational psychology as a perspective for improving worker performance. The use of empathy in the daily activities of companies. *Contemporary dilemmas: education, politics and values*.1-20. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe1/2007-7890-dilemas-8-spe1-00016.pdf>
- Alva, M. (27 de febrero de 2022). Suplemento Jurídica: Habilidades blandas dentro de una administración tributaria. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/192675-suplemento-juridica-habilidades-blandas-dentro-de-una-administracion-tributaria>
- Álvarez-Risco, A. (2020). Justificación de la Investigación. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Carrera de Negocios Internacionales. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/10821>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, N. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206.
- Bastin, V. & Alagra, A. (2011). *Soft Skills for Career Success*. Educreation Publishing. [https://www.google.com.pe/books/edition/Soft\\_Skills\\_for\\_Career\\_Success/FQZnDwAAQBAJ?hl=es419&gbpv=1&dq=que+son+las+soft+skills&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Soft_Skills_for_Career_Success/FQZnDwAAQBAJ?hl=es419&gbpv=1&dq=que+son+las+soft+skills&printsec=frontcover)
- Berkeley. (s.f.). *What is Empathy?* <https://greatergood.berkeley.edu/topic/empathy/definition#what-is-empathy>
- Berrocal, F., Alonso, M., & Ramírez, R. (2021). The development of technical competences models and their application for the detection of training needs. *Management And Analysis Of Public Policies*. (26),111-129. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10813>
- Cáceres, E., Peña, Pedro., & Ramos, L. (2018). *Las Habilidades Blandas y el Desempeño Laboral: Un estudio exploratorio del Impacto del Aprendizaje Formal e Informal y la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral de Colaboradores de dos Empresas Prestadoras de Servicios en el Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional UP.

- [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto\\_Tesis\\_maestria\\_2019.pdf?sequence=1](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2495/Ernesto_Tesis_maestria_2019.pdf?sequence=1)
- Calderón, G. (2021). *Capacidad de adaptabilidad del personal bajo modalidad de trabajo remoto y mixto y el estrés laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local 03, Lima Metropolitana, 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9709/calder%C3%B3n\\_zg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9709/calder%C3%B3n_zg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Céspedes, N., Lavado, P., & Ramírez, N. (2016). *Productividad en el Perú: Medición, Determinantes e Implicancias*. Universidad del Pacífico. <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1083/C%C3%A9spedesNikita2016.pdf>
- Chaca, A., & Contreras, L. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV\\_PG\\_MRHGO\\_TE\\_Chaca\\_Contreras\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf)
- Clark, Y. (2018). *Factores que Influyen en el Desempeño Laboral de los Empleados de Servicio de las Empresas Hoteleras del Sur de Sonora*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional. <http://eprints.uanl.mx/16807/1/1080290352.pdf>
- Espina, L., Aguirre, S., Dworaczek, H., Guerrero, J., Ríos, D., & Rave, J. (2023). Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research. *Heliyon*, 9(4),1-14. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15468>
- Ferro, J. (2021). *Habilidades sociales para empleados públicos (Funcionarios)*. (n.p.).[https://www.google.com.pe/books/edition/Habilidades\\_sociales\\_para\\_empleados\\_p%C3%BAb/RbE2EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.pe/books/edition/Habilidades_sociales_para_empleados_p%C3%BAb/RbE2EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1)
- Gamboa, J., Gracia, F., Ripollo, P., & Peiró, J. (2007). *La Empleabilidad y la Iniciativa Personal como antecedentes de La Satisfacción Laboral*. Instituto Valenciano

de Investigaciones Económicas, S.A.  
<https://www.ivie.es/downloads/docs/wpasec/wpasec-2007-01.pdf>

Gómez, F. (2019). *Modelo de liderazgo basado en la motivación y adaptabilidad, en el Proceso de Recepción De Colaboradores Reubicados por Condiciones de Salud. Avianca, Seccional Cali*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio.

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8a7c51a3-8647-4df3-a8b7-33f44bccfa2f/content>

Grados, A. (2016). *Perú plantea desarrollar habilidades blandas para mejorar empleabilidad en economías APEC*. [Simposio]. Lima, Perú.  
<https://www2.trabajo.gob.pe/prensa/notas-de-prensa/peru-plantea-desarrollar-habilidades-blandas-para-mejorar-empleabilidad-en-economias-de-apec/>

Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>

Gonzales, J. (2018). Proyecto de Ley N° 3523/2018-CR.  
[https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL0352320181005..PDF](https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0352320181005..PDF)

González, J., & Pazmiño, M. (2015). *Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert*. *Revista Publicando*, 2(1), 62-67.  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>

Gopalswamy, R., & Mahadevan, R. (2010). *The Ace of Soft Skills: Attitude, Communication and Etiquette for Success*. Dorling Kindersley.  
[https://www.google.com.pe/books/edition/The\\_Ace\\_Of\\_Soft\\_Skills\\_Attitude\\_Communic/EdBuMdH4us8C?hl=es419&gbpv=1&dq=que+son+las+soft+skills&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/The_Ace_Of_Soft_Skills_Attitude_Communic/EdBuMdH4us8C?hl=es419&gbpv=1&dq=que+son+las+soft+skills&printsec=frontcover)

- Grijalva, M., Guamán, M., & Castro, J. (2019). *Desempeño laboral como vector ocupacional*. Mkt DESCUBRE Comercialización, Investigación y Negocios. <https://doi.org/10.36779/mktdescubre.v14.339>
- Guerra, S. (2019). A panoramic review of soft skills training in university students. *Psicología Escolar e Educativa*. 23, 1-10. <https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?lang=es>
- Gutierrez, D. (2009). La Construcción de Indicadores como Problema Epistemológico. *Cinta de Moebio*. (34), 16-36. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2009000100002>
- Guzmán, P. (2017). *Influencia de habilidades sociales en el rendimiento académico de estudiantes de la I.E. Ricardo Palma, UGEL 06, Ate – Vitarte, Lima 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6009/Guzm%C3%A1n\\_VPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6009/Guzm%C3%A1n_VPI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hernández Sampieri, R., “Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. *Interamericana Editores S.A. de C.V.*” [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Infante, L., Araiza, M., & López, J. (2022). Competencias blandas que influyen en la empleabilidad laboral de profesionistas egresados de ingeniería de una universidad del Norte de México. *Formación Universitaria*. 16(2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000200001>
- Instituto Peruano de Economía. (s.f.). *Productividad Laboral*. <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- López, I. M. (2018). Calidad de vida y desempeño laboral del profesional de enfermería del servicio de centro quirúrgico del Hospital Cayetano Heredia. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27450/Lopez\\_MIMG..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27450/Lopez_MIMG..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- López, M., Filippetti, V. & Richaud, M. (2014). Empatía: desde la percepción automática hasta los procesos controlados. *Revista Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 37-51. doi: [dx.doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03](https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.03)
- Mamani, E., García, M., Calsina, W., & Yapuchura, A. (2016). The Social Skills and the Interpersonal Communication of the Students of the National University of Altiplano - Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 5-14. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682016000200001&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682016000200001&script=sci_abstract)
- Mamani, T. (2017). Caracterización de la adaptabilidad mediante el análisis multivariado y su valor como predictor del rendimiento académico. *Revista Educación Superior*, 3(1), 68-75. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2518-82832017000200008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-82832017000200008&lng=es&tlng=es).
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México. [http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Morgan, K. (2022, 06 de agosto). *Qué son las habilidades blandas y por qué cada vez más compañías se fijan en ellas al contratar*. <https://www.bbc.com/mundo/vert-cap-62340757>
- Moreano, N. (2018). *La inteligencia emocional y el desempeño laboral del profesional de enfermería del Centro Médico Naval "Santiago Távora" Callao. 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23351/Moreno\\_HN.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23351/Moreno_HN.pdf?sequence=1)
- Musallam, S. R., Fauzi, H., & Nagu, N. (2019). *Family, institutional investors ownerships and corporate performance: the case of Indonesia*. *Social Responsibility Journal*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0155>

- Muntané, J. (2010). *Introducción a la Investigación Básica*. *Rapd Online*. 33(3), 221-227.  
[https://www.sapd.es/revista/2010/33/3/03/pdf#:~:text=1\)%20Investigaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%3A%20Se%20denomina,contrastarlos%20con%20ning%C3%BAn%20aspecto%20pr%C3%A1ctico](https://www.sapd.es/revista/2010/33/3/03/pdf#:~:text=1)%20Investigaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%3A%20Se%20denomina,contrastarlos%20con%20ning%C3%BAn%20aspecto%20pr%C3%A1ctico).
- Neill, D., y Cortez, L. (2020). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Ediciones UTMACH.
- Obando, J. (2020). *Habilidades blandas en el desempeño laboral de servidores del programa nacional de bienes incautados del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Lima – 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81588/Obando\\_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81588/Obando_PJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz, R. (2022). *Habilidades blandas y desempeño laboral en un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de la Ciudad de Talavera, Apurímac 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104943/Ortiz\\_ARB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/104943/Ortiz_ARB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palmar, R., & Valero, J. (2013). Competences and working performance of the managers in the autonomous institutions dependent of the mayoralty of Maracay in Zulia state. *Public Spaces*, 17(39), 159-188.  
<https://www.redalyc.org/pdf/676/67630574009.pdf>
- Pashanasi, B., Gárate, J., & Palomino. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*. 12(3), 163-174.  
<https://www.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16(3), 493-505.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010&lng=es&tlng=es).

Quetglas, A. (08 de abril de 2020). La iniciativa, competencia clave para el trabajo. Blog de empleo. <https://fundacionadecco.org/blog/la-iniciativa-competencia-clave-para-el-empleo-como-desarrollarla/>

Remicio, P. (2020). *Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Café Café Del Perú, Miraflores – 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1367/Remi-%20cio%20Diaz,%20Pamela%20Nathaly.pdf?sequence=1>

Rodríguez, E. (2023). *Habilidades blandas en el desempeño laboral del profesional de enfermería en un hospital III-1, Lima - 2022* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108528/Rodr%c3%adguez\\_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108528/Rodr%c3%adguez_VER-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, A., Balluerka, N., Gorostiaga, A., & Ulacia Imanol. (2021). *Adaptive Performance: Implications for Human Resource Management in the Public Sector. Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria*. 20, 8-29.

Savignano, A. (2019). Contributions to the Study of Husserl's Empathy Theory in his Posthumous Texts. *Areté*. 31(2), 451-480. <http://www.scielo.org.pe/pdf/arete/v31n2/a08v31n2.pdf>

Tapia, C., & Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9 (19), 133-148. doi: 10.11144/Javeriana.m9-19.hsrp

Valle, A. (2019). *El Desempeño Laboral y su Relación con las Competencias de Aprendizaje en Administración en Estudiantes Universitarios Adultos*. [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5832/valle\\_haa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5832/valle_haa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Vallejo, O. (2011). *Adaptación laboral: Factor Clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo*. Revista Cultura, Educación y Sociedad. 2(1), 171-175.  
<https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946>
- Vásquez, S. (2023). *Habilidades blandas y desempeño laboral del personal administrativo de la institución educativa pública militar Colegio Militar Pedro Ruíz Gallo, Piura, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113539/Vasquez\\_CSG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/113539/Vasquez_CSG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, D., & Medina, L. (2021). Procedure for analyzing employee turnover. *Acad. (Asunción)*. 8(1), 29-41.  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382021000100029](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029)

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.						
AUTOR: Tito Stephen Cabanillas Palomares						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><b>General:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre la empatía y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>1. Determinar si existe relación entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.</p> <p>2. Determinar si existe relación entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.</p> <p>3. Determinar si existe relación entre la empatía y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023</p>	<p><b>General:</b></p> <p>H1: Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.</p> <p>Ho: No Existe relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.</p> <p><b>Específicas</b></p> <p>1. Existe relación significativa entre la adaptabilidad y el desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023</p> <p>2. Existe relación significativa entre las habilidades sociales y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023</p> <p>3. Existe relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral de los servidores públicos en una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.</p>	<b>Variable 1: Habilidades Blandas</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles/rangos</b>
			D1: Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura al cambio</li> <li>Resiliencia</li> <li>Orientación al cambio</li> </ul>	1-6	Bajo (20-46) Regular (47-73) Alto (74-100)
			D2: Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>Resolución de conflictos</li> <li>Escucha activa</li> </ul>	7-12	
			D3: Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva adoptada</li> <li>Escucha empática</li> <li>Reconocimiento y valoración</li> <li>Respeto y tolerancia</li> </ul>	13-20	
			<b>Variable 2: Desempeño Laboral</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Niveles/rangos</b>
			D1: Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de oportunidades</li> <li>Responsabilidad en la identificación y realización de tareas</li> <li>Proactiva (o)</li> </ul>	1-6	Bajo (20-46) Regular (47-73) Alto (74-100)
			D2: Competencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominio de habilidades</li> <li>Conocimientos especializados</li> <li>Capacidad para usar herramientas tecnológicas</li> </ul>	7-12	
			D3: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Cumplimiento de Plazos</li> <li>Calidad del trabajo</li> <li>Utilización de recursos</li> </ul>	13-20	

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
<p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Descriptivo, Correlacional</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p>	<p><b>Población:</b> La población para el presente trabajo de investigación estará conformada por ochenta (80) servidores públicos de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas.</p> <p><b>Tipo de Muestra</b>  Muestreo probabilístico.</p> <p><b>Tamaño de la Muestra:</b>  Se realizó una muestra piloto de veinte (20) servidores públicos de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas.</p> <p>Para los resultados de la investigación se encuestó a setenta y tres (73) servidores públicos de la gerencia.</p>	<p><b>Variable 1: Habilidades Blandas</b> <b>Técnicas:</b> Encuesta. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario Autor: Tito Cabanillas. (2023) Ámbito de aplicación: Instalaciones de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones en la ciudad de Lima, sede central de Sutran. Forma de Administración: Individual Nro. Ítems: 1 -20</p> <p><b>Variable 2: Desempeño Laboral</b> <b>Técnicas:</b> Encuesta. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario Autor: Tito Cabanillas. (2023) Ámbito de aplicación: Instalaciones de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones en la ciudad de Lima, sede central de Sutran. Forma de Administración: Individual Nro. Ítems: 1 -20</p>	<p><b>Estadística Descriptiva:</b> Se utilizará la estadística para determinar la fiabilidad y la estructura de los instrumentos.</p> <p><b>Inferencial:</b>  Uso del programa SPSS Versión 29 para contrastar las hipótesis. Prueba de Alfa de Cronbach.</p>

## Anexo N° 02. Tablas de operacionalización de variables

Tabla de operacionalización de la variable 01: Habilidades Blandas

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles o rangos
Las habilidades blandas son atributos personales que se relacionan con la forma en que una persona interactúa y trabaja con otros. Incluyen aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de problemas. (Mujica, 2015).	Cuestionario sobre habilidades blandas que comprenden las dimensiones acerca de adaptabilidad, habilidades sociales y empatía de los servidores de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones.	D1: Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura al cambio</li> <li>• Resiliencia</li> <li>• Orientación al cambio</li> </ul>	1-6	(5): Siempre (4): Casi siempre (3): A veces (2): Casi Nunca (1): Nunca	Bajo (20-46) Regular (47-73) Alto (74-100)
		D2: Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación y trabajo en equipo</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Escucha activa</li> </ul>	7-12		
		D3: Empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva adoptada</li> <li>• Asertividad empática</li> <li>• Reconocimiento y valoración</li> <li>• Respeto y tolerancia</li> </ul>	13-20		

Fuente: Elaboración propia

*Tabla de operacionalización de la variable 02: Desempeño Laboral*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles o rangos
El desempeño laboral se refiere a cómo una persona lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, ello implica la forma en que emplea sus habilidades, conocimientos y competencias para lograr resultados y contribuir al éxito de la organización. (Bautista y Cuello, 2020, p. 4).	Cuestionario sobre el desempeño laboral que comprenden las dimensiones acerca de la iniciativa, competencias técnicas y productividad de los servidores de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones.	D1: Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de oportunidades</li> <li>Responsabilidad en la identificación y realización de tareas</li> <li>Proactiva (o)</li> </ul>	1-6	(5): Siempre (4): Casi siempre (3): A veces (2): Casi Nunca (1): Nunca	Bajo (20-46) Regular (47-73) Alto (74-100)
		D2: Competencia Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominio de habilidades</li> <li>Conocimientos especializados</li> <li>Capacidad para usar herramientas tecnológicas</li> </ul>	7-12		
		D3: Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Cumplimiento de Plazos</li> <li>Calidad del trabajo</li> <li>Utilización de recursos</li> </ul>	13-20		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo N° 03. Instrumento/s de recolección de datos



### CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES BLANDAS

#### I. Instrucciones

Estimado(a) servidor(a), el presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre las habilidades blandas que desarrollan los servidores públicos de Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas. Le solicitamos que responda con honestidad.

#### II. Información específica

Estimado Servidor, marque sólo una de las opciones:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>ADAPTABILIDAD</b>						
1	Ante cambios en las tareas asignadas, ¿qué tan dispuesto estás a aprender nuevas habilidades?					
2	¿Cuándo se presentan cambios en las tareas asignadas, qué tan dispuesto/a estás a adquirir nuevas habilidades o conocimientos necesarios para llevar a cabo esas tareas de manera efectiva?					
3	¿Con qué frecuencia te mantienes optimista y con una actitud positiva frente a los desafíos laborales?					
4	¿Te recuperas rápidamente después de enfrentar adversidades o situaciones estresantes en el trabajo?					
5	¿Consideras que la adquisición de nuevas habilidades es importante para afrontar con éxito los cambios en las tareas asignadas?					
6	¿Con que frecuencia te sientes cómodo/a y abierto/a a adaptarte a nuevos cambios y situaciones en tu entorno laboral?					
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>						
7	¿Con qué frecuencia te sientes cómodo/a al interactuar con diferentes personas en tu entorno laboral?					
8	¿Con qué frecuencia logras establecer relaciones de confianza y colaboración con tus compañeros de trabajo?					
9	¿Con qué frecuencia utilizas estrategias de comunicación asertiva para abordar y resolver conflictos en el entorno					

	laboral?					
10	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma y controlar tus emociones durante situaciones de conflicto en el trabajo?					
11	¿Con qué frecuencia utilizas técnicas de retroalimentación verbal y no verbal para demostrar que estás escuchando activamente a tus compañeros de trabajo?					
12	¿Con qué frecuencia evitas interrumpir a los demás y esperas tu turno para hablar durante las conversaciones laborales?					
<b>EMPATÍA</b>						
13	¿Con qué frecuencia te pones en el lugar de tus compañeros de trabajo para comprender sus perspectivas y emociones?					
14	¿Con qué frecuencia demuestras comprensión y aceptación de las opiniones y puntos de vista diferentes a los tuyos en el entorno laboral?					
15	¿Con qué frecuencia te esfuerzas por comunicar tus puntos de vista y preocupaciones de manera clara y respetuosa, evitando ser agresivo/a o pasivo/a en tus interacciones laborales?					
16	¿Con qué frecuencia tomas en cuenta los sentimientos y perspectivas de los demás al tomar decisiones o resolver problemas en equipo, mostrando una actitud comprensiva y colaborativa?					
17	¿Con qué frecuencia expresas gratitud y aprecio hacia tus colegas por su contribución y esfuerzo en el trabajo, reconociendo sus logros y habilidades?					
18	¿Con qué frecuencia muestras interés genuino por las preocupaciones y necesidades de tus colegas en el entorno laboral?					
19	¿Con qué frecuencia muestras tolerancia y aceptación hacia las ideas y creencias de tus colegas, aunque difieran de las tuyas propias?					
20	¿Con qué frecuencia tratas a tus compañeros de trabajo con respeto y consideración, independientemente de sus diferencias y opiniones?					

## CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

### I. Instrucciones

Estimado(a) servidor(a), el presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre las habilidades blandas que desarrollan los servidores públicos de Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas. Le solicitamos que responda con honestidad.

### II. Información específica

Estimado Servidor, marque sólo una de las opciones:

Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	2	3	4	5

N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
<b>INICIATIVA</b>						
1	¿Con qué frecuencia tomas la iniciativa de proponer ideas o soluciones innovadoras para abordar desafíos en tu trabajo, incluso cuando no se te solicita específicamente?					
2	¿Con qué frecuencia buscas oportunidades de desarrollo profesional, como participar en capacitaciones o buscar nuevas experiencias, para mejorar tu desempeño laboral y crecimiento personal?					
3	¿Con qué frecuencia te adelantas a las necesidades o demandas del trabajo, identificando y aprovechando oportunidades para lograr resultados positivos en tu desempeño laboral?					
4	¿Con qué frecuencia te responsabilizas de los resultados de tu trabajo, asegurándote de que las tareas se completen de manera efectiva y eficiente?					
5	¿Con qué frecuencia generas ideas innovadoras y presentas propuestas para mejorar los procesos o resultados en tu entorno laboral, mostrando una actitud proactiva en la búsqueda de soluciones?					
6	¿Con qué frecuencia tomas la iniciativa para identificar y resolver problemas en tu trabajo, incluso antes de que se					

	conviertan en situaciones urgentes?					
<b>COMPETENCIA TÉCNICA</b>						
7	¿Con qué frecuencia actualizas y mejoras tus habilidades técnicas para mantenerte al día con las últimas tendencias y avances en tu campo laboral?					
8	¿Con qué frecuencia demuestras un dominio sólido de las habilidades técnicas necesarias para llevar a cabo tu trabajo de manera eficiente y efectiva?					
9	¿Con qué frecuencia consideras que tus conocimientos especializados en tu área de trabajo influyen en tu desempeño laboral?					
10	¿Con qué frecuencia tus conocimientos especializados te ayudan a resolver problemas y enfrentar desafíos laborales?					
11	¿Consideras que el uso de herramientas tecnológicas influye en tu eficiencia y productividad laboral?					
12	¿Con qué frecuencia utilizas herramientas tecnológicas para resolver problemas y superar desafíos laborales?					
<b>PRODUCTIVIDAD</b>						
13	¿Con qué frecuencia logras cumplir tus tareas laborales dentro de los plazos establecidos?					
14	¿Con que frecuencia consideras que tu trabajo se realiza de manera eficiente, utilizando el menor tiempo y recursos posibles?					
15	¿En qué medida cumples los plazos establecidos para completar tus tareas laborales?					
16	¿En qué medida consideras que el cumplimiento de plazos es fundamental para lograr un alto desempeño laboral?					
17	¿Con que frecuencia los productos o entregables de tus labores asignadas son corregidos luego de ser revisados?					
18	¿Con que frecuencia tu trabajo cumple con altos estándares de calidad requeridos por tu órgano de línea o unidad orgánica?					
19	¿Con qué frecuencia identificas y aprovechas las oportunidades para maximizar la utilización de los recursos en tu entorno laboral?					
20	¿Con qué frecuencia utilizas de manera efectiva los recursos disponibles en tu trabajo?					

## Anexo N° 04. Validación de instrumentos

### VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor(a): Gladys Carlota Yañez Padilla

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2023, aula 31, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Tito Stephen Cabanillas Palomares  
71716868

**1. Datos generales del Juez**

Nombre del juez:	Gladys Carlota Yañez Padilla
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Finanzas y Derecho Corporativo
Institución donde labora:	Sutran
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	40945952
Firma del experto:	

**2. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)**

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Habilidades Blandas
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023.
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Adaptabilidad, Habilidades Sociales y Empatía
Confiabilidad:	Muy Alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

**4. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	con el criterio)	
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel  
3: Moderado nivel  
2: Bajo Nivel  
1: No cumple con el criterio

**Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Habilidades Blandas**

**Definición de la variable:**

Las habilidades blandas son atributos personales que se relacionan con la forma en que una persona interactúa y trabaja con otros. Incluyen aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de problemas. Son intangibles y difíciles de medir, pero son fundamentales para el éxito personal y profesional. Son altamente valoradas por los empleadores, ya que complementan las habilidades técnicas y promueven un ambiente laboral positivo. (Mujica, 2015).

**Dimensión 1: Adaptabilidad**

**Definición de la dimensión:**

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de un individuo para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y demandas del entorno. Es la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, situaciones y desafíos, y de hacer frente a ellos de manera flexible y constructiva. Implica estar abierto al cambio, ser capaz de aprender nuevas habilidades y enfoques, y ser capaz de superar obstáculos y resistencia al cambio. (Mamani, 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Apertura al Cambio	1.	3	3	3	
	2.	3	3	3	
Resiliencia	3.	3	3	3	
	4.	3	3	3	

Orientación al Cambio	5.	3	3	3	
	6.	3	3	3	

### Dimensión 2: Habilidades Sociales

Definición de la dimensión:

Las habilidades sociales se refieren a las conductas aprendidas que nos permiten interactuar de manera efectiva con otras personas. Incluyen la expresión adecuada de ideas, sentimientos y opiniones, así como la capacidad de resolver problemas y establecer relaciones satisfactorias. Estas habilidades son adquiridas desde temprana edad y son fundamentales para alcanzar refuerzos sociales y adaptarse a diferentes situaciones. Sin embargo, en entornos hostiles, las habilidades sociales pueden verse afectadas, disminuyendo la capacidad de ser asertivo y empático. En resumen, las habilidades sociales son herramientas clave para una comunicación y relación efectiva con los demás sobre todo en un entorno laboral. (Mamani, García, Calina y Yapuchura, 2016).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cooperación y Trabajo en Equipo	7.	3	3	3	
	8.	3	3	3	
Resolución de Conflictos	9.	3	3	3	
	10.	3	3	3	
Escucha Activa	11.	3	3	3	
	12.	3	3	3	

### Dimensión 3: Empatía

Definición de la dimensión:

La empatía se refiere a la capacidad de percibir y comprender las emociones y experiencias de los demás. Aunque existe falta de consenso en cuanto a sus procesos básicos, hay dos enfoques principales: uno que destaca la percepción directa de las emociones a través del contagio emocional y la imitación, y otro que enfatiza aspectos cognitivos como la proyección y la toma de perspectiva. Estos enfoques también difieren en su interpretación de la empatía en relación a otras especies. En resumen, la empatía implica la habilidad de conectar emocionalmente con los demás y comprender sus experiencias desde su punto de vista. (Lopez, Arán y Richaud, 2014).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Perspectiva Adoptada	13.	3	3	3	
	14.	3	3	3	

Asertividad Empática	15.	3	3	3	
	16.	3	3	3	
Reconocimie nto y Valoración	17.	3	3	3	
	18.	3	3	3	
Respeto y Tolerancia	19.	3	3	3	
	20.	3	3	3	

### 1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	Gladys Carlota Yañez Padilla
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Finanzas y Derecho Corporativo
Institución donde labora:	Sutran
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	40945952
Firma del experto:	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar

el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Desempeño Laboral
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Iniciativa, Competencia Técnica y Productividad
Confiabilidad:	Muy alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial/lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel**  
**3: Moderado nivel**  
**2: Bajo Nivel**  
**1: No cumple con el criterio**

**Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Desempeño Laboral**

**Definición de la variable:**

El desempeño laboral se refiere a cómo una persona lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, ello implica la forma en que emplea sus habilidades, conocimientos y competencias para lograr resultados y contribuir al éxito de la organización, asimismo, se basa en las conductas y acciones observables que demuestran la efectividad y eficiencia de un individuo en su trabajo. (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

**Dimensión 1: Iniciativa**

**Definición de la dimensión:**

La iniciativa es una dimensión del desempeño laboral que se refiere a la capacidad y disposición de un empleado para tomar la iniciativa en su trabajo y asumir responsabilidad en la ejecución de tareas y proyectos. Implica ser proactivo, identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones y actuar sin necesidad de recibir instrucciones constantes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Búsqueda de Oportunidades	1.	3	3	3	
	2.	3	3	3	
Responsabilidad en la identificación y realización de tareas	3.	3	3	3	
	4.	3	3	3	
Proactivo (a)	5.	3	3	3	

	6.	3	3	3	
--	----	---	---	---	--

### Dimensión 2: Competencia Técnica

Definición de la dimensión:

Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño efectivo en un trabajo. Pueden ser específicas para roles particulares o transversales a varias funciones laborales. Estas competencias se basan en estándares y niveles de calidad establecidos por la organización. Son fundamentales para garantizar un desempeño exitoso y cumplir con los requisitos laborales. En resumen, las competencias técnicas abarcan los conocimientos y habilidades necesarios para realizar un trabajo de manera eficiente y cumplir con los estándares de calidad establecidos. (Berrocal, Alonso y Ramirez, 2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dominio de Habilidades	7.	3	3	3	
	8.	3	3	3	
Conocimientos Especializados	9.	3	3	3	
	10.	3	3	3	
Capacidad para usar herramientas tecnológicas	11.	3	3	3	
	12.	3	3	3	

### Dimensión 3: Productividad

Definición de la dimensión:

La productividad se refiere a la relación entre la producción generada y los recursos utilizados para conseguirla. Es un elemento estratégico en las organizaciones, ya que busca maximizar la eficiencia en la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Mejorar la productividad implica obtener resultados iguales o mejores utilizando menos recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en los procesos. En resumen, la productividad es la medida de cómo se utilizan los recursos para lograr los resultados deseados en la producción. (Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	13.	3	3	3	
	14.	3	3	3	
Cumplimiento de Plazos	15.	3	3	3	
	16.	3	3	3	
Calidad del Trabajo	17.	3	3	3	

	18.	3	3	3	
Utilización de Recurso	19.	3	3	3	
	20.	3	3	3	

## VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor(a): Piero Martin Roca Salazar

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2023, aula 31, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

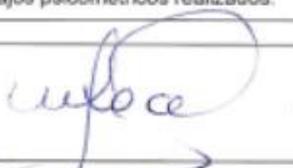
- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Tito Stephen Cabanillas Palomares  
71716868

### 1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	Piero Martín Roca Salazar
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Derecho Corporativo, Administrativo, Procesal.
Institución donde labora:	Sutran
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	46754101
Firma del experto:	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Habilidades Blandas
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Adaptabilidad, Habilidades Sociales y Empatía
Confiabilidad:	Muy Alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	con el criterio)	
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel  
3: Moderado nivel  
2: Bajo Nivel  
1: No cumple con el criterio

**Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Habilidades Blandas**

**Definición de la variable:**

Las habilidades blandas son atributos personales que se relacionan con la forma en que una persona interactúa y trabaja con otros. Incluyen aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de problemas. Son intangibles y difíciles de medir, pero son fundamentales para el éxito personal y profesional. Son altamente valoradas por los empleadores, ya que complementan las habilidades técnicas y promueven un ambiente laboral positivo. (Mujica, 2015).

**Dimensión 1: Adaptabilidad**

**Definición de la dimensión:**

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de un individuo para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y demandas del entorno. Es la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, situaciones y desafíos, y de hacer frente a ellos de manera flexible y constructiva. Implica estar abierto al cambio, ser capaz de aprender nuevas habilidades y enfoques, y ser capaz de superar obstáculos y resistencia al cambio. (Mamani, 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Apertura al Cambio	1.	4	3	4	
	2.	4	3	2	
Resiliencia	3.	4	4	3	
	4.	3	2	2	

Orientación al Cambio	5.	4	4	4	
	6.	3	3	3	

### Dimensión 2: Habilidades Sociales

Definición de la dimensión:

Las habilidades sociales se refieren a las conductas aprendidas que nos permiten interactuar de manera efectiva con otras personas. Incluyen la expresión adecuada de ideas, sentimientos y opiniones, así como la capacidad de resolver problemas y establecer relaciones satisfactorias. Estas habilidades son adquiridas desde temprana edad y son fundamentales para alcanzar refuerzos sociales y adaptarse a diferentes situaciones. Sin embargo, en entornos hostiles, las habilidades sociales pueden verse afectadas, disminuyendo la capacidad de ser asertivo y empático. En resumen, las habilidades sociales son herramientas clave para una comunicación y relación efectiva con los demás sobre todo en un entorno laboral. (Mamani, Garcia, Calina y Yapuchura, 2016).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cooperación y Trabajo en Equipo	7.	4	3	3	
	8.	4	3	3	
Resolución de Conflictos	9.	3	3	4	
	10.	3	3	4	
Escucha Activa	11.	4	4	4	
	12.	4	4	4	

### Dimensión 3: Empatía

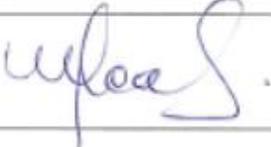
Definición de la dimensión:

La empatía se refiere a la capacidad de percibir y comprender las emociones y experiencias de los demás. Aunque existe falta de consenso en cuanto a sus procesos básicos, hay dos enfoques principales: uno que destaca la percepción directa de las emociones a través del contagio emocional y la imitación, y otro que enfatiza aspectos cognitivos como la proyección y la toma de perspectiva. Estos enfoques también difieren en su interpretación de la empatía en relación a otras especies. En resumen, la empatía implica la habilidad de conectar emocionalmente con los demás y comprender sus experiencias desde su punto de vista. (Lopez, Arán y Richaud, 2014).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Perspectiva Adoptada	13.	4	3	4	
	14.	3	3	3	

Asertividad Empática	15.	3	4	4	
	16.	2	3	4	
Reconocimie nto y Valoración	17.	4	3	3	
	18.	4	3	3	
Respeto y Tolerancia	19.	4	3	4	
	20.	3	3	4	

### 1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	Piero Martín Roca Salazar
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Derecho Corporativo, Administrativo, Procesal
Institución donde labora:	Sutran
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	46754101
Firma del experto:	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar

el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Desempeño Laboral
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Iniciativa, Competencia Técnica y Productividad
Confiabilidad:	Muy alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel  
3: Moderado nivel  
2: Bajo Nivel  
1: No cumple con el criterio

**Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Desempeño Laboral**

**Definición de la variable:**

El desempeño laboral se refiere a cómo una persona lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, ello implica la forma en que emplea sus habilidades, conocimientos y competencias para lograr resultados y contribuir al éxito de la organización, asimismo, se basa en las conductas y acciones observables que demuestran la efectividad y eficiencia de un individuo en su trabajo. (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

**Dimensión 1: Iniciativa**

**Definición de la dimensión:**

La iniciativa es una dimensión del desempeño laboral que se refiere a la capacidad y disposición de un empleado para tomar la iniciativa en su trabajo y asumir responsabilidad en la ejecución de tareas y proyectos. Implica ser proactivo, identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones y actuar sin necesidad de recibir instrucciones constantes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Búsqueda de Oportunidades	1.	3	4	3	
	2.	4	3	4	
Responsabilidad en la identificación y realización de tareas	3.	4	2	2	
	4.	4	3	4	
Proactivo (a)	5.	4	4	4	

	6.	4	4	4	
--	----	---	---	---	--

### Dimensión 2: Competencia Técnica

Definición de la dimensión:

Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño efectivo en un trabajo. Pueden ser específicas para roles particulares o transversales a varias funciones laborales. Estas competencias se basan en estándares y niveles de calidad establecidos por la organización. Son fundamentales para garantizar un desempeño exitoso y cumplir con los requisitos laborales. En resumen, las competencias técnicas abarcan los conocimientos y habilidades necesarios para realizar un trabajo de manera eficiente y cumplir con los estándares de calidad establecidos. (Berrocal, Alonso y Ramírez, 2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dominio de Habilidades	7.	3	3	4	
	8.	3	3	4	
Conocimientos Especializados	9.	3	2	2	
	10.	4	3	4	
Capacidad para usar herramientas tecnológicas	11.	3	4	4	
	12.	4	3	4	

### Dimensión 3: Productividad

Definición de la dimensión:

La productividad se refiere a la relación entre la producción generada y los recursos utilizados para conseguirla. Es un elemento estratégico en las organizaciones, ya que busca maximizar la eficiencia en la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Mejorar la productividad implica obtener resultados iguales o mejores utilizando menos recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en los procesos. En resumen, la productividad es la medida de cómo se utilizan los recursos para lograr los resultados deseados en la producción. (Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	13.	3	3	3	
	14.	3	3	3	
Cumplimiento de Plazos	15.	4	3	4	
	16.	4	2	4	
Calidad del Trabajo	17.	3	2	3	

	18.	3	3	3	
Utilización de Recurso	19.	3	3	3	
	20.	3	3	3	

## VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Señor(a): Yuri Frank Romero Romero

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto

Es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, en la sede Lima Norte, promoción 2023, aula 31, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: "**Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023**" y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente

  
Tito Stephen Cabanillas Palomares  
71716868

**1. Datos generales del Juez**

Nombre del juez:	Yuri Frank Romero Romero
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Derecho Administrativo, Municipal y Gestión Pública
Institución donde labora:	Ministerio del Interior
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	10762352
Firma del experto:	

**2. Propósito de la evaluación:**

Validar el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

**3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)**

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Habilidades Blandas
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Adaptabilidad, Habilidades Sociales y Empatía
Confiabilidad:	Muy Alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

**4. Presentación de instrucciones para el juez:**

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.

dimensión o indicador que está midiendo.	(bajo nivel de acuerdo)	/lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel  
3: Moderado nivel  
2: Bajo Nivel  
1: No cumple con el criterio

**Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Habilidades Blandas**

**Definición de la variable:**

Las habilidades blandas son atributos personales que se relacionan con la forma en que una persona interactúa y trabaja con otros. Incluyen aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía y la resolución de problemas. Son intangibles y difíciles de medir, pero son fundamentales para el éxito personal y profesional. Son altamente valoradas por los empleadores, ya que complementan las habilidades técnicas y promueven un ambiente laboral positivo. (Mujica, 2015).

**Dimensión 1: Adaptabilidad**

**Definición de la dimensión:**

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de un individuo para ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios y demandas del entorno. Es la habilidad de adaptarse a nuevas circunstancias, situaciones y desafíos, y de hacer frente a ellos de manera flexible y constructiva. Implica estar abierto al cambio, ser capaz de aprender nuevas habilidades y enfoques, y ser capaz de superar obstáculos y resistencia al cambio. (Mamani, 2017).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Apertura al Cambio	1.	3	4	4	
	2.	3	4	4	
Resiliencia	3.	3	3	3	
	4.	3	3	3	

Orientación al Cambio	5.	3			
	6.	3			

### Dimensión 2: Habilidades Sociales

Definición de la dimensión:

Las habilidades sociales se refieren a las conductas aprendidas que nos permiten interactuar de manera efectiva con otras personas. Incluyen la expresión adecuada de ideas, sentimientos y opiniones, así como la capacidad de resolver problemas y establecer relaciones satisfactorias. Estas habilidades son adquiridas desde temprana edad y son fundamentales para alcanzar refuerzos sociales y adaptarse a diferentes situaciones. Sin embargo, en entornos hostiles, las habilidades sociales pueden verse afectadas, disminuyendo la capacidad de ser asertivo y empático. En resumen, las habilidades sociales son herramientas clave para una comunicación y relación efectiva con los demás sobre todo en un entorno laboral. (Mamani, Garcia, Calina y Yapuchura, 2016).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Cooperación y Trabajo en Equipo	7.	3	4	4	
	8.	3	4	4	
Resolución de Conflictos	9.	3	3	4	
	10.	3	3	3	
Escucha Activa	11.	3	2	3	
	12.	4	3	3	

### Dimensión 3: Empatía

Definición de la dimensión:

La empatía se refiere a la capacidad de percibir y comprender las emociones y experiencias de los demás. Aunque existe falta de consenso en cuanto a sus procesos básicos, hay dos enfoques principales: uno que destaca la percepción directa de las emociones a través del contagio emocional y la imitación, y otro que enfatiza aspectos cognitivos como la proyección y la toma de perspectiva. Estos enfoques también difieren en su interpretación de la empatía en relación a otras especies. En resumen, la empatía implica la habilidad de conectar emocionalmente con los demás y comprender sus experiencias desde su punto de vista. (Lopez, Arán y Richaud, 2014).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Perspectiva Adoptada	13.	4	3	3	
	14.	4	3	3	

Asertividad Empática	15.	4	3	3	
	16.	4	3	3	
Reconocimie nto y Valoración	17.	4	3	3	
	18.	4	3	3	
Respeto y Tolerancia	19.	4	3	3	
	20.	4	3	3	

Asertividad Empática	15.	4	3	3	
	16.	4	3	3	
Reconocimie nto y Valoración	17.	4	3	3	
	18.	4	3	3	
Respeto y Tolerancia	19.	4	3	3	
	20.	4	3	3	

### 1. Datos generales del Juez

Nombre del juez:	Yuri Frank Romero Romero
Grado profesional:	Maestría (X) Doctor ( )
Área de formación académica:	Clinica ( ) Social ( ) Educativa ( ) Organizacional (X)
Áreas de experiencia profesional:	Derecho Corporativo, Administrativo, Procesal
Institución donde labora:	Ministerio del Interior
Tiempo de experiencia profesional en el área:	2 a 4 años (X) Más de 5 años ( )
Experiencia en Investigación Psicométrica: (si corresponde)	No tiene trabajos psicométricos realizados.
DNI:	10762352
Firma del experto:	

### 2. Propósito de la evaluación:

Validar

el contenido del instrumento, por juicio de expertos.

### 3. Datos de la escala (Colocar nombre de la escala, cuestionario o inventario)

Nombre de la Prueba:	Cuestionario sobre Desempeño Laboral
Autor (a):	Tito Stephen Cabanillas Palomares
Objetivo:	Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023
Administración:	Propia del autor
Año:	2023
Ámbito de aplicación:	Oficinas de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y unidades orgánicas ubicadas en la ciudad de Lima
Dimensiones:	Iniciativa, Competencia Técnica y Productividad
Confiabilidad:	Muy alta
Escala:	Nominal
Niveles o rango:	Bajo, Medio y Alto
Cantidad de ítems:	Veinte (20)
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente, ocho (08) minutos

### 4. Presentación de instrucciones para el juez:

A continuación, a usted le presento el cuestionario sobre Habilidades Blandas elaborado por Tito Stephen Cabanillas Palomares, en el año 2023 de acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
<b>CLARIDAD</b> El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.

<b>COHERENCIA</b> El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	El ítem tiene una relación tangencial /lejana con la dimensión.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	El ítem se encuentra está relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b> El ítem es esencial o importante, es decir debe ser.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Leer con detenimiento los ítems y calificar en una escala de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

- 4: Alto nivel  
 3: Moderado nivel  
 2: Bajo Nivel  
 1: No cumple con el criterio

#### Instrumento que mide la variable 01: Cuestionario sobre Desempeño Laboral

##### Definición de la variable:

El desempeño laboral se refiere a cómo una persona lleva a cabo sus tareas y responsabilidades en el entorno de trabajo, ello implica la forma en que emplea sus habilidades, conocimientos y competencias para lograr resultados y contribuir al éxito de la organización, asimismo, se basa en las conductas y acciones observables que demuestran la efectividad y eficiencia de un individuo en su trabajo. (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

##### Dimensión 1: Iniciativa

##### Definición de la dimensión:

La iniciativa es una dimensión del desempeño laboral que se refiere a la capacidad y disposición de un empleado para tomar la iniciativa en su trabajo y asumir responsabilidad en la ejecución de tareas y proyectos. Implica ser proactivo, identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones y actuar sin necesidad de recibir instrucciones constantes.

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Búsqueda de Oportunidades	1.	3	2	3	
	2.	3	2	3	
Responsabilidad en la identificación y realización de tareas	3.	4	2	3	
	4.	4	3	3	
Proactivo (a)	5.	3	3	3	

	6.	4	3	2	
--	----	---	---	---	--

### Dimensión 2: Competencia Técnica

Definición de la dimensión:

Las competencias técnicas se refieren a los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño efectivo en un trabajo. Pueden ser específicas para roles particulares o transversales a varias funciones laborales. Estas competencias se basan en estándares y niveles de calidad establecidos por la organización. Son fundamentales para garantizar un desempeño exitoso y cumplir con los requisitos laborales. En resumen, las competencias técnicas abarcan los conocimientos y habilidades necesarios para realizar un trabajo de manera eficiente y cumplir con los estándares de calidad establecidos. (Berrocal, Alonso y Ramírez, 2020).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Dominio de Habilidades	7.	3	3	3	
	8.	4	4	4	
Conocimientos Especializados	9.	3	4	4	
	10.	4	4	3	
Capacidad para usar herramientas tecnológicas	11.	4	4	3	
	12.	3	2	2	

### Dimensión 3: Productividad

Definición de la dimensión:

La productividad se refiere a la relación entre la producción generada y los recursos utilizados para conseguirla. Es un elemento estratégico en las organizaciones, ya que busca maximizar la eficiencia en la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. Mejorar la productividad implica obtener resultados iguales o mejores utilizando menos recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia en los procesos. En resumen, la productividad es la medida de cómo se utilizan los recursos para lograr los resultados deseados en la producción. (Fontalvo, De La Hoz y Morelos, 2018).

Indicadores	Ítem	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones/ Recomendaciones
Eficiencia	13.	4	4	3	
	14.	4	4	3	
Cumplimiento de Plazos	15.	4	4	3	
	16.	4	3	4	
Calidad del Trabajo	17.	4	3	4	

## Anexo N° 05. Consentimiento informado

### Consentimiento Informado

Yo, Tito Stephen Cabanillas Palomares, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, estoy realizando la investigación de titulada "Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023". Por consiguiente, se le invita a participar voluntariamente en dicho estudio. Su participación será de invaluable ayuda para lograr el objetivo de la investigación.

#### Propósito del estudio

El objetivo del presente estudio es "Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023". Esta investigación es desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo del Campus Lima Norte aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución educativa.

#### Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de ocho (08) minutos y se realizará en los ambientes de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas, las respuestas anotadas serán codificadas y por lo tanto, serán anónimas.

#### Participación voluntaria (principio de autonomía)

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir, si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

#### Riesgo (principio de no maleficencia)

Indicar al participante, la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

#### Beneficios (principio de beneficencia)

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico, ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona; sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

#### Confidencialidad (principio de justicia)

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) Tito Stephen Cabanillas Palomares email: [tlostephencabanillas@gmail.com](mailto:tlostephencabanillas@gmail.com) y docente Asesor Mgtr. Karina Lisset Paredes Vásquez email: [kparedesv@ucvvirtual.edu.pe](mailto:kparedesv@ucvvirtual.edu.pe)

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos:

*Helen Paola Dyrand Hisajal*

DNI

*72022040*

Lima, *19* mayo del 2023



### Consentimiento Informado

Yo, Tito Stephen Cabanillas Palomares, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, estoy realizando la investigación de titulada "Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023". Por consiguiente, se le invita a participar voluntariamente en dicho estudio. Su participación será de invaluable ayuda para lograr el objetivo de la investigación.

#### Propósito del estudio

El objetivo del presente estudio es "Determinar si existe relación entre habilidades blandas y desempeño laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima-2023". Esta investigación es desarrollada en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo del Campus Lima Norte aprobado por la autoridad correspondiente de la Universidad y con el permiso de la institución educativa.

#### Procedimiento

Si usted decide participar en la investigación se realizará lo siguiente (enumerar los procedimientos del estudio):

1. Esta encuesta o entrevista tendrá un tiempo aproximado de ocho (08) minutos y se realizará en los ambientes de la Gerencia de Procedimientos y Sanciones y sus unidades orgánicas, las respuestas anotadas serán codificadas y por lo tanto, serán anónimas.

#### Participación voluntaria (principio de autonomía)

Puede hacer todas las preguntas para aclarar sus dudas antes de decidir, si desea participar o no, y su decisión será respetada. Posterior a la aceptación, si no desea continuar puede hacerlo sin ningún problema.

#### Riesgo (principio de no maleficencia)

Indicar al participante, la existencia que NO existe riesgo o daño al participar en la investigación. Sin embargo, en el caso que existan preguntas que le puedan generar incomodidad. Usted tiene la libertad de responderlas o no.

#### Beneficios (principio de beneficencia)

Se le informará que los resultados de la investigación se le alcanzará a la institución al término de la investigación. No recibirá ningún beneficio económico, ni de ninguna otra índole. El estudio no va a aportar a la salud individual de la persona; sin embargo, los resultados del estudio podrán convertirse en beneficio de la salud pública.

#### Confidencialidad (principio de justicia)

Los datos recolectados deben ser anónimos y no tener ninguna forma de identificar al participante. Garantizamos que la información que usted nos brinde es totalmente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de la investigación. Los datos permanecerán bajo custodia del investigador principal y pasado un tiempo determinado serán eliminados convenientemente.

#### Problemas o preguntas:

Si tiene preguntas sobre la investigación puede contactar con el Investigador (a) Tito Stephen Cabanillas Palomares email: titostephencabanillas@gmail.com y docente Asesor Mgr. Karina Lisset Paredes Vásquez email: klparedesv@ucvvirtual.edu.pe

#### Consentimiento

Después de haber leído los propósitos de la investigación autorizo participar en la investigación antes mencionada.

Nombre y apellidos: GENOVIA LOURDES SÁNCHEZ GARCÍA

DNI : 09679475

Lima, 19 mayo del 2023



## Anexo N° 06. Base de datos para confiabilidad de instrumentos

### Variable 1: Habilidades Blandas

ENCUESTADOS	ÍTEMS																				SUMA
	ADAPTABILIDAD						HABILIDADES SOCIALES						EMPATÍA								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	3	1	2	5	2	2	1	4	4	3	2	1	1	2	2	3	1	1	2	2	44
E2	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	76
E3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
E4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	5	78
E5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	2	4	5	4	4	5	5	4	5	88
E6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	89
E7	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
E8	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	5	5	4	5	3	5	5	74
E9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	98
E10	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	84
E11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
E12	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
E13	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	5	4	3	5	4	3	3	4	5	76
E14	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
E15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
E16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	97
E17	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	96
E18	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	91
E19	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	85
E20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	82
VARIANZA	0.328	0.840	0.860	0.748	0.540	0.728	0.828	0.360	0.390	0.500	0.600	1.300	1.028	0.828	0.740	0.310	0.928	0.988	0.628	0.510	
SUMATORIA DE VARIANZAS	13.978																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	156.248																				



CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES BLANDAS



Se guardaron todos los cambios en Drive



Preguntas Respuestas **20** Configuración

Total de puntos: 0

20 respuestas

[Ver en Hojas de cálculo](#)

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los que responden

El formulario ya no admite respuestas

## Variable 2: Desempeño Laboral

ENCUESTADOS	ITEMS																				SUMA
	Iniciativa						Competencia Técnica						Productividad								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
E1	3	1	2	5	2	2	1	4	4	3	2	1	1	5	2	3	1	1	2	2	47
E2	5	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	77
E3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	95
E4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	5	75
E5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	5	2	4	5	4	4	5	1	4	5	84
E6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	90
E7	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	94
E8	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	5	5	4	5	3	3	5	72
E9	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	95
E10	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	81
E11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
E12	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
E13	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	5	4	3	5	4	3	3	4	5	76
E14	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	1	2	5	5	5	5	5	5	5	86
E15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	81
E16	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	96
E17	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	93
E18	5	4	5	5	1	5	4	4	2	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	85
E19	5	5	4	3	5	2	4	1	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	81
E20	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	81
VARIANZA	0.328	0.840	0.828	0.790	1.140	0.948	0.890	0.790	0.600	0.490	0.600	1.728	1.200	####	0.648	0.360	1.648	1.590	0.710	0.528	
SUMATORIA DE VARIANZAS	17.263																				
VARIANZA DE LA SUMA DE LOS ÍTEMS	131.728																				

CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL Se guardaron todos los cambios en Drive Enviar

Preguntas **Respuestas 20** Configuración Total de puntos: 0

20 respuestas [Ver en Hojas de cálculo](#)

No se aceptan más respuestas

Mensaje para los que responden

El formulario ya no admite respuestas

### Confiabilidad de instrumentos

Variable	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Habilidades Blandas	0.96	20
Desempeño Laboral	0.91	20

## Anexo N° 07. Fórmula aplicada para obtener la muestra

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

Dónde:

n: Tamaño de muestra calculado.

N: Tamaño de la población = 80

Z: Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC) = (95% = 1,96)

p: Probabilidad que ocurra el evento estudiado (éxito). = 50%

q: (1-p) = Probabilidad que no ocurra el evento estudiado = 50%

e: Error de estimación máximo aceptado = 5%

A continuación se muestra el porcentaje obtenido con la aplicación de la precitada formula:

$$n = \frac{80 \cdot 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95}{0,05^2 \cdot (80 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95} = 67$$

Por temas de disponibilidad de la muestra seleccionada se aplicó a 73 servidores el instrumento.

## **Anexo N° 09. Resultado de opinión del juicio de expertos**

<b>N°</b>	<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Opinión del experto</b>
1	Yuri Frank Romero Romero	Maestro	El instrumento es válido, puede ser aplicado.
2	Gladys Yañez Padilla	Maestra	El instrumento es válido, puede ser aplicado
3	Piero Martín Roca Salazar	Maestro	El instrumento es válido, puede ser aplicado

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Prueba de normalidad

<b>Pruebas de normalidad</b>			
Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades Blandas	0.089	73	.200*
Adaptabilidad	0.157	73	0.000
Habilidades Sociales	0.080	73	.200*
Empatía	0.102	73	0.059

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, PAREDES VASQUEZ KARINA LISSET, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los servidores públicos de una Gerencia de Procedimientos y Sanciones, Lima – 2023.", cuyo autor es CABANILLAS PALOMARES TITO STEPHEN, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 26 de Julio del 2023

<b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>	<b>Firma</b>
PAREDES VASQUEZ KARINA LISSET <b>DNI:</b> 41451494 <b>ORCID:</b> 0000-0001-8295-3726	Firmado electrónicamente por: KLPAREDESV el 06- 08-2023 09:21:20

Código documento Trilce: TRI - 0619970