

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

Facultad de Ciencias Contables y

Administrativas

ESCUELA PROFESIONAL DE Administración



**Relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los
trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad**

Provincial de Puno, 2021

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. Yeny Coaquira Asqui

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

PUNO – PERÚ

2023

DEDICATORIA

Con toda fe a Dios, por regalarme una familia maravillosa y permitirme conocer a diferentes personas, de quienes me llevo muchos aprendizajes de la vida.

Con inmensa gratitud a mi querida madre Edorita, quien en vida siempre me brindo su apoyo incondicional; a mi querido padre Julio por ser mi mayor apoyo, quien con amor y sus consejos supo guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mi hermana Edith que en toda circunstancia me brindó su apoyo y aliento en mi formación profesional; y a mi hermano Kepler por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios mi padre celestial, por brindarme la vida y darme la oportunidad de seguir aprendiendo día tras día, acompañándome en cada paso de mi desarrollo espiritual, personal y profesional.

A nuestra alma máster, la Universidad Nacional del Altiplano – Puno por darnos la oportunidad de forjarnos profesionalmente

A los docentes de la Escuela Profesional de Administración por su esfuerzo y dedicación en el proceso de enseñanza durante el desarrollo académico.

Al M.Sc. Romulo Huacasi Gonzales, por su asesoría, por las constantes orientaciones y apoyo incondicional durante el desarrollo de la presente investigación

A los miembros del Jurado: Dr. María Antonieta Bedoya Gonzales, Dr. Zoraima Julieta Laura Castillo, M.Sc. Roger Freddy Fernandez Burgos, por sus sugerencias y aportes que me brindaron para la culminación del presente trabajo de investigación

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 11

ABSTRACT..... 12

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 14

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16

1.2.1 Problema General 16

1.2.2 Problemas Específicos 16

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 16

1.3.1 Hipótesis general..... 16

1.3.2 Hipótesis Específicas 16

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO..... 17

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN 18

1.5.1 Objetivo General..... 18

1.5.2 Objetivos Específicos 18

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.2	MARCO TEÓRICO	25
	2.2.1 Habilidades blandas	26
	2.2.2 Desempeño Laboral	31
2.3	MARCO CONCEPTUAL	36

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO	38
3.2	PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO	38
3.3	PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO	38
	3.3.1 Técnicas de recolección de datos	38
	3.3.2 Instrumentos de Recolección de Datos	39
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	39
	3.4.1 Población	39
	3.4.2 Muestra	40
3.5	DISEÑO ESTADÍSTICO	41
3.6	PROCEDIMIENTO	41
	3.6.1 Enfoque de investigación	42
	3.6.2 Alcance de Investigación	42
	3.6.3 Diseño de investigación	43

3.7	VARIABLES	43
3.8	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	RESULTADOS.....	46
4.1.1	Objetivo específico 1	46
4.1.2	Objetivo específico 2	53
4.1.3	Objetivo específico 3	69
4.1.4	Objetivo general.....	72
4.2	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	73
4.3	DISCUSIÓN	75
V.	CONCLUSIONES.....	79
VI.	RECOMENDACIONES	81
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
ANEXOS.....		88

TEMA: Habilidades blandas y desempeño laboral

ÁREA: Administración General

FECHA DE SUSTENTACIÓN 10 DE ENERO DEL 2023

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno, 2021	40
Tabla 2: Operacionalización de Variables	44
Tabla 3: Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman	45
Tabla 4: Resultado de “Pide ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesita”	46
Tabla 5: Resultado de “Participa activamente en todas las actividades de su equipo”	47
Tabla 6: Resultado de “Participa en eventos a nivel institucional”	48
Tabla 7: Resultado de “Motiva a sus compañeros de trabajo a llegar a una meta en común”	49
Tabla 8: Resultado de “En su equipo reconoce los logros de sus compañeros de trabajo”	50
Tabla 9: Resultado de “Promueve usted la integración y la armonía con sus compañeros de trabajo”	51
Tabla 10: Correlación de trabajo en equipo y liderazgo con desempeño laboral	52
Tabla 11: Resultado de “Identifica las causas de un problema”	53
Tabla 12: Resultado de “Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles”	54
Tabla 13: Resultado de “Llegas a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto”	55
Tabla 14: Resultado de “Se pone en el lugar de sus compañeros de trabajo”	56

Tabla 15: Resultado de “Comprende con facilidad los sentimientos de sus compañeros de trabajo”	57
Tabla 16: Resultado de “Al necesitar un compañero de trabajo apoyo te identificas con él y le apoyas”	58
Tabla 17: Resultado de “Correlación de negociación y empatía con desempeño laboral”	59
Tabla 18: Resultado de “Se logra eficientemente las tareas asignadas”	60
Tabla 19: Resultado de “Se cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización”	61
Tabla 20: Resultado de “Se llega a cumplir con las metas establecidas por la organización”	62
Tabla 21: Resultado de “Se cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos”	63
Tabla 22: Resultado de “Se conoce las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo”	64
Tabla 23: Resultado de “Se logra realizar las actividades que se le han asignado”	65
Tabla 24: Resultado de “El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo”	66
Tabla 25: Resultado de “Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno”	67
Tabla 26: Resultado de “El tiempo de realización de las actividades que hace es óptimo”	68
Tabla 27: Plan de desarrollo de actividades	70

Tabla 28: Cronograma de actividades a desarrollar	71
Tabla 29: Presupuesto	71
Tabla 30: Correlación de habilidades blandas con desempeño laboral.....	72

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

- (APEC)** : Asi-Pacific Economic Cooperation
- (MEF)** : Ministerio de Economía y Finanzas
- (MOF)** : Manual de Organizaciones y Finanzas

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021. Con la intención de que la institución disponga de la información y pueda tomar medidas para mejorar el desempeño laboral. Se utilizó la metodología de enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de alcance correlacional, con un tamaño de muestra de 41 trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, considerándose para ello el muestreo no probabilístico. Respecto al instrumento de recolección de datos se utilizó dos cuestionarios de tipo Likert. La validez y la confiabilidad fue tomado en cuenta del trabajo de investigación de (Angulo et al., 2020). Los datos obtenidos se procesaron mediante los paquetes estadísticos SPSS; para medir la correlación entre las dos variables se determinó mediante la prueba de Correlación de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación fue de 0,541, con un valor de significancia de 0,01 lo que indica que existe una relación positiva considerable entre habilidades blandas con el desempeño laboral. Por lo tanto, con base en los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores se concluye que, a mayor desarrollo de sus habilidades blandas, mejor será su desempeño laboral, dentro de estas habilidades resaltan el trabajo en equipo, liderazgo, negociación y empatía.

Palabras Clave: Desempeño laboral, habilidades blandas, municipalidad, trabajadores, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between soft skills and job performance of the workers of the Administration Management of the Provincial Municipality of Puno, 2021, with the intention that the institution has the information and can take measures to improve job performance. The methodology used was a quantitative approach, with a non-experimental design of a correlational nature, for which a sample size of 41 administrative workers from the administration management of the Provincial Municipality of Puno was determined, considering non-probabilistic sampling. Regarding the data collection instrument, two Likert-type questionnaires were used. The validity and reliability were taken into account from the research work of (Angulo et al., 2020). The data obtained were processed using the statistical packages SPSS; to measure the correlation between the two variables, it was determined using Spearman's Rho Correlation test, where the value of the correlation coefficient was 0.541, with a significance value of 0.01, which indicates that there is a considerable positive relationship between soft skills with job performance. Therefore, based on the results obtained from the surveys carried out with the workers, it is concluded that the greater the development of their soft skills, the better their job performance will be. Among these skills, teamwork, leadership, negotiation and empathy stand out.

Keywords: job performance, soft skills, municipality, workers, teamwork

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las relaciones interpersonales son relevantes dentro de una organización, desde una organización pequeña hasta la más grande, en donde constantemente se presentan diferentes situaciones con relación a las actividades que realizan. En relación con esto, Quesada (2019) refiere que las relaciones interpersonales forman parte de las habilidades blandas, que permiten interactuar y relacionarse con las personas de su entorno, comprendiendo sus emociones y enfrentando retos de manera creativa y constructiva. Por consiguiente, estas habilidades están tomando relevancia en el ámbito laboral.

En este sentido, se considera interesante y oportuno estudiar las habilidades blandas y el grado de relación que tiene con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de administración en la Municipalidad Provincial de Puno.

Esta tesis está conformada por cinco capítulos:

En el Capítulo I se aborda el problema de investigación, hipótesis y justificación, además de detallar los objetivos respectivos.

En el Capítulo II presenta la revisión de literatura, donde se colocan los antecedentes de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual.

En el Capítulo III detalla la ubicación geográfica del estudio, período de duración, procedencia del material utilizado, además se determina la población y muestra del estudio, el diseño estadístico, los métodos de procesamiento y el análisis de los resultados.

En el Capítulo IV se presentan los resultados y discusión de la investigación según los objetivos presentados, así como la prueba de hipótesis correspondiente y la propuesta de plan de capacitación.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo actual se enfrenta a constantes cambios acelerados y nuevos retos; el mercado laboral está evolucionando constantemente buscando personal cada vez más calificado, en este punto las habilidades blandas están siendo tomadas con mayor importancia por parte de los reclutadores. En un estudio realizado por el Instituto de Investigación de *Stanford* y la Fundación *Carnegie Mellon* se llegó a la conclusión que “el 75 % del éxito en el trabajo a largo plazo es resultado de las habilidades blandas y solo el 25 % del éxito tiene origen exclusivo en las habilidades duras de los colaboradores” (cómo se citó en González et al., 2020).

Por otra parte, en un foro de APEC (Asi-Pacific Economic Cooperation), se mencionó que, alrededor del 70% de las economías del APEC presentan una brecha de desarrollo de habilidades blandas, y el Perú está entre los 35 países que presenta mayor brecha. Lo cual significa que, en el Perú falta fortalecer las habilidades blandas en la fuerza laboral.

En tal sentido, en el sector público peruano, muchos trabajadores se sienten desmotivados de tal manera que su desempeño laboral no es acorde a las políticas de las organizaciones, esto trae como resultado una baja productividad (Cieza et al., 2021). Y la productividad es de gran importancia para una organización, que genera reducción de costos e incremento de beneficios, asimismo, permite brindar una mejor calidad de bienes

y servicio. Es por ello que, el desempeño laboral juega un rol importante para el servidor público.

Los trabajadores de las municipalidades del departamento de Puno no son ajenos a esta realidad, de acuerdo a la investigación realizada por Zela et al. (2021) donde se evaluó el nivel de desempeño de los trabajadores de las municipalidades de San Román, Puno y Azángaro; se contó con la participación de los usuarios para calificar la calidad del servicio, los resultados muestran que los trabajadores de las municipalidades presentan regular desempeño laboral.

Además, se tiene como evidencia de acuerdo a la página amigable del MEF que la ejecución presupuestal en la Municipalidad Provincial de Puno no es óptima, por ende, se infiere que hay falencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad. En ese sentido, conforme a lo mencionado sobre la relevancia que tomó las habilidades blandas en el entorno laboral, y rescatando la importancia que tienen los trabajadores del Municipio en el desarrollo de la sociedad; quienes tienen que desempeñarse adecuadamente para satisfacer las necesidades de la población brindándoles bienes, servicio y obras.

Por lo tanto, la presente investigación tuvo la finalidad de determinar el grado de relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, por consiguiente, se planteó las siguientes interrogantes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?
- ¿Cuál es la relación de la negociación y empatía con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?
- ¿Cómo podemos mejorar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?

1.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Hipótesis general

Existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- El trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

- La negociación y empatía se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A nivel metodológico

La investigación fue realizada con el fin de determinar la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, la cual estuvo diseñada y preparada con base en métodos científicos, utilizando las técnicas y procedimientos correspondientes como la correlación, así mismo, la investigación será útil para futuras investigaciones utilizando las variables desarrolladas.

A nivel teórico

La investigación es teóricamente viable porque estudió las variables habilidades blandas y desempeño laboral, variables importantes, porque están orientadas en la gestión de la gerencia de administración. Por lo tanto, la teoría, los antecedentes y el fundamento de estas dos variables provienen de ellas, explicando la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.

A nivel práctico

A nivel práctico, esta investigación manifiesta la situación real de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno y las limitaciones de la institución para desarrollar plenamente las habilidades blandas. El propósito de todo esto es que los trabajadores sepan cómo se relaciona la gestión de habilidades con su desempeño laboral, y cómo ejercitar estas habilidades ante esta situación.

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de relación entre trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.
- Determinar el nivel de relación entre negociación y empatía con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.
- Proponer un plan de capacitación para potencializar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Quesada (2019) su investigación determinó la “influencia de las habilidades blandas en la interrelación del líder gerencial en el recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde Madrid”, con el fin de fomentar la fuerza de liderazgo, utilizó el modelo lineal que se caracteriza por definir la transferencia partiendo las necesidades del mercado. Según el informe concluyó que: las habilidades blandas son el soporte para el éxito de cualquier organización a nivel local, nacional y mundial. Por lo tanto, identificó que en la institución estudiada se deben trabajar con prioridad el empoderamiento personal y delegar funciones.

Zela et al. (2021) su investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre desempeño laboral y la calidad de servicio de tres municipalidades provinciales de Puno”. Su investigación fue relacional. En donde concluyó que: Existe correlación positiva entre el desempeño laboral y calidad de servicio en las municipalidades. Así mismo, el desempeño de los trabajadores de las tres municipalidades es regular en las dimensiones de desempeño de tareas.

De igual modo, la autora Yarasca (2020) en su investigación tuvo como objetivo principal “determinar la relación entre las habilidades sociales y competencias laborales de los docentes del centro de educación básica alternativa república de Bolivia, Villa el Salvador, 2019”. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo básico, diseño no experimental y nivel correlacional. La muestra fue 80 docentes a quienes se le aplicaron

los cuestionarios. El informe, concluyó que: el nivel de correlación entre habilidades blandas y habilidades laborales es moderado, porque las habilidades representan las cualidades y habilidades que todos tienen en términos de desempeño y logro de las metas propuestas.

En la investigación de Cieza et al. (2021) se analizó la gestión y desempeño laboral de trabajadores municipales. El estudio fue bibliográfico y de tipo documental. Se llegó a la conclusión que: La gestión de las municipalidades es esencial para brindar a la ciudadanía un servicio eficaz y eficiente, por ello es fundamental analizar factores como productividades, capacidades, habilidades y motivación.

Ortiz et al. (2020), su investigación tuvo como objetivo principal “analizar e identificar cómo las competencias blandas inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CNT Sistemas de Información SAS”, de tipo mixta, no experimental, con una muestra de veinte sujetos, como instrumento se determinó la utilización de cuestionario. Concluyó que: las habilidades blandas forman parte fundamental en el buen desempeño laboral, por lo tanto, recomienda desarrollarlas mediante capacitaciones en servicio y atención al cliente, trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, comunicación asertiva y tolerancia al cambio.

Angulo et al. (2020), su investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes de la I.E. 81749 Divino Jesús, La Esperanza – Trujillo, 2020”. El enfoque de la investigación fue cuantitativo de tipo aplicada, diseño no experimental, nivel correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por 42 docentes. A partir de los resultados concluyó que: existe una relación directa baja puesto que mediante la prueba de Rho de Spearman la correlación es ($r= 0.306$); además el valor $P = 0.049$ resulta menor al 0.05,

y con ello, se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, asume que existe relación directa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes de la institución.

Así mismo, Rodríguez (2021) en su investigación tuvo como objetivo general “hallar la correlación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Norbert Wiener”. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, tipo no experimental transversal, método descriptivo correlacional. Según el informe concluye que: existe una correlación positiva media ($d=0,601$) entre las habilidades blandas y el desempeño docente. Lo que demuestra que las habilidades son necesarias para el buen desempeño laboral y el desarrollo profesional.

Echevarria (2020), su investigación tuvo como objetivo “determinar si existe relación entre las habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020”. La investigación fue no experimental, y correlacional con una muestra de 30 docentes. A partir de los datos obtenidos concluyó que: “existe una correlación altamente positiva ($d= 0.777$) entre las habilidades blandas y el desempeño docente”. Por lo cual refiere que, las habilidades blandas son necesarias para demostrar la seguridad y el desarrollo profesional.

Además, Arocutipa (2019) en su investigación tuvo como objetivo general “Establecer la relación que existe entre el clima organizacional y la influencia que ejerce en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno”. El estudio implementó la metodología de enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. A partir de los resultados concluyó que: existe una relación positiva y directa entre la variable clima organizacional y desempeño laboral.

Por otra parte, la autora Cárdenas (2019) en su investigación tuvo como objetivo fundamental “determinar en qué medida el taller de habilidades blandas mejoró significativamente el desempeño docente de la escuela de educación general básica Antonio Neumane, Guayas 2018”, para lo cual, se efectuó mediante el diseño de una metodología de carácter descriptivo pre experimental con una muestra de 16 docentes participantes. A partir de los resultados concluyó que: los talleres de habilidades blandas incidieron significativamente en el desempeño de los docentes, y las habilidades son una parte importante, porque con la aplicación de los talleres, estos niveles se han mejorado.

Así mismo, Gastelu (2019), su investigación tuvo como objetivo general “determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente”. La investigación corresponde al enfoque cualitativo, de diseño no experimental, correlacional y de corte transversal, su muestra comprende 120 docentes. Para la prueba de hipótesis aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. De acuerdo a los resultados obtenidos concluyó que: existe una relación directa y moderada entre las habilidades blandas y el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente, puesto que mediante la prueba de Rho de Spearman la correlación es $= 0.637$ y un $P = 0.00$. Por ende, las competencias juegan un rol importante en el desarrollo profesional y personal de los docentes.

De igual manera, Huanaco (2019), su estudio tuvo como objetivo “determinar la relación que existe entre Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019 de la ciudad de Lima”. La investigación corresponde al nivel descriptivo, diseño correlacional y de corte transversal. La muestra utilizada fue de 48 docentes. De acuerdo al informe concluyó que: existe una correlación directa entre las habilidades blandas y los cuatro dominios en el

marco del buen desempeño docente con una correlación de 0.843, por tanto, sí un docente posee un buen manejo de las habilidades blandas tendrá un buen desempeño laboral como docente en la institución.

Por otro lado, Reyes (2016), su estudio tuvo como objetivo “analizar la relación entre habilidades sociales y desempeño docente, desde la percepción del estudiante universitario”. La investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional con una muestra de 100 estudiantes. En base a los resultados obtenidos concluyó que: las habilidades blandas se correlacionan positivamente ($r=0.74$) con el desempeño docente, lo que indica la importancia de las habilidades en el lugar de trabajo y la profesión, especialmente en el buen desempeño docente.

Hidalgo (2020), su estudio tuvo como objetivo “determinar de qué manera influyen las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65”. El enfoque de investigación fue cuantitativo, diseño descriptivo, método no experimental. La población estuvo conformada por 40 colaboradores. En base a los resultados obtenidos concluyó que: las habilidades blandas si influyen de forma positiva en el desempeño laboral de los trabajadores del programa. En otras palabras, las habilidades blandas fortalecen el desempeño laboral de los trabajadores.

Castillo (2019), su investigación tuvo como objetivo principal “determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén”. La investigación fue de tipo correlacional, no experimental. La población estaba conformada por 44 trabajadores de la municipalidad. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el Alfa de Cronbach. A partir de los resultados obtenidos llegó a la conclusión que: el nivel de desarrollo de las habilidades

blandas en la municipalidad presenta ciertas limitaciones, puesto que, en la percepción del grupo de estudio se encuentra en un nivel bajo en liderazgo, comunicación, coaching, equipo y en negociación. Por lo cual, es necesario optimizar el desarrollo de las habilidades blandas.

Silvestre (2019), su investigación tuvo como objetivo general “determinar de qué manera influye las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de la financiera Crediscotia al 2017”. El estudio fue de diseño transeccional descriptivo, la muestra estuvo conformada por 29 colaboradores de la Financiera. A partir de los resultados obtenidos concluyó que: las habilidades blandas influyen de manera positiva en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera con un alto nivel de significancia de 86% de confiabilidad. Por ello se tiene que mejorar habilidades como liderar, motivar, empatizar y colaboración entre compañeros para mejorar el desempeño laboral de los mismos.

Cabrejos & Sarango (2020), su investigación tuvo como objetivo principal “determinar de qué manera las habilidades blandas contribuyen al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura año 2020”. La investigación fue de explicativa-causal. Con una muestra de 30 colaboradores. A partir de los resultados concluyó que: de acuerdo al valor de la chi-cuadrada 22,599 refiere que las habilidades blandas influyen en el desempeño laboral de los colaboradores, lo cual significa que tiene un nivel de contribución moderado.

Bazán (2021), su estudio tuvo como objetivo “determinar sí las habilidades blandas se relaciona con el desempeño docente de educación inicial del distrito de Chimbote,2021”. La investigación fue de diseño no experimental, y correlacional. Tuvo como muestra a 20 docentes. A partir de los resultados obtenidos concluyó que: existe

relación positiva y muy fuerte entre la variable las Habilidades blandas y desempeño docente puesto que se evidenció una correlación de 0,720*. Por ende, el incremento de estas habilidades facilita la interacción laboral.

Morocho (2020), su investigación tuvo como objetivo principal “determinar la relación entre habilidades blandas y el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Durán, 2019”. El estudio fue correlacional y transversal de diseño no experimental. Su muestra fue de 25 docentes. Concluyó que: existe una relación significativa entre las habilidades blandas con el desempeño laboral de los docentes ($\rho = 0.876$). Por lo tanto, hay una correlación alta positiva entre las dos variables.

Ubillus (2021), su investigación tuvo como objetivo “analizar los beneficios de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los colaboradores de una Municipalidad Provincial del Perú en el año 2017”. La investigación fue de enfoque mixto de corte transversal, de tipo descriptivo. La muestra fue el total de trabajadores de la municipalidad, que son 30 colaboradores. A partir de los resultados obtenidos concluyó que: las habilidades blandas son beneficiosas para la productividad de los colaboradores, puesto que permiten expresar sus opiniones con respeto a las opiniones de sus colegas para lograr mejores resultados en términos de desempeño laboral.

2.2 MARCO TEÓRICO

Para poder comprender mejor sobre los aspectos inherentes al tema, se realiza revisión básica de la información de las habilidades blandas y el desempeño laboral, ya que ello nos permitirá tener un mejor contexto.

2.2.1 Habilidades blandas

Olivares (2007) estratificó de forma bidimensional las competencias, tales como: competencias blandas y competencias duras, las primeras implican habilidades comportamentales y elementos socio-afectivos, y las segundas refieren a conocimientos de especialización. Con respecto a las habilidades blandas, tienen su origen en la parte derecha del cerebro que está relacionada con las emociones, sensaciones y la comunicación. Y suele decirse que estas habilidades pueden tomar años en ser entrenadas.

Las habilidades blandas también conocidas como habilidades no cognitivas, habilidades relacionales, competencias sociales, competencias para la empleabilidad, e incluso alguno se refieren a ella como habilidades del siglo XXI. Estas habilidades blandas están relacionadas con los comportamientos, relación con los otros y patrones de personalidad, permitiendo la adaptabilidad en los diferentes entornos y afrontando desafíos, en entornos como el ambiente de empleabilidad (González et al., 2020).

Además, estas habilidades son definidas como competencias de tipo social, que permiten al individuo a desenvolverse y adaptarse en entornos educativos, sociales, culturales y laborales, de tal manera que respondan a las demandas y necesidades del mismo. Por consiguiente, dichas habilidades toman enorme relevancia en el campo organizacional, permitiendo desenvolverse en los diferentes procesos como; logro de objetivos, toma de decisiones, la comprensión de emociones y la capacidad de encarar situaciones adversas.

Por su parte, Hidalgo (2020) firma que las “habilidades blandas” son un conjunto de cualidades personales tales como: comunicación, resoluciones de conflictos, trabajo en equipo y empatía, que le permiten a las personas tener éxito en el mercado laboral y promover su trabajo.

Por otro lado, Angulo et al. (2020) y Huanaco (2019) considera que las competencias más fundamentales para aprender y desenvolverse con éxito en el trabajo son: liderazgo, trabajo en grupo, negociación, y empatía.

Las dimensiones de las habilidades blandas son múltiples y su relevancia depende mucho del contexto. Por consiguiente, para la presente investigación se toma en cuenta las competencias más relevantes en el ámbito laboral; Trabajo en equipo, el liderazgo, empatía, y negociación.

2.2.1.1 Trabajo en equipo

Referente a la dimensión de Trabajo en equipo, la cual es determinada por Torrelles et al. (2011) como capacidad de una persona para coadyuvar con otras para obtener logros, conseguir metas comunes, aceptar responsabilidades, intercambiar información y solucionar conflictos. Asimismo, refiere que es una competencia de acción que implica saber hacer, saber estar y saber ser.

En ese sentido, el trabajo en equipo dentro de una organización es fundamental porque permite cooperar con compromiso para lograr las metas y los objetivos establecidos. Por consiguiente, los indicadores que representa al trabajo en equipo son la actitud positiva y la autoconciencia de los trabajadores.

- **Actitud positiva:** La actitud positiva busca el progreso constante de algo, de hacer las cosas mejor que ayer, hoy y mañana. Lo que necesita de un

esfuerzo constante para ajustarse a cada situación cambiante. Por ende, la actitud positiva es la fuerza que impulsa el aumento de la productividad.

- **Autoconciencia:** Es un estado y la disposición del individuo para estar autofocalizado en aspectos privados y públicos, en otras palabras, estar conscientes de sus pensamientos y de lo que proyectan.

Por lo tanto, el trabajo en equipo implica la cooperación y compromiso de todos sus miembros, quienes están comprometidos con alcanzar el objetivo un común. Además, mediante la cooperación con actitud positiva se logra mejores resultados.

2.2.1.2 Liderazgo

De acuerdo con Vásquez et al. (2020) el liderazgo se estima como una habilidad de gestión, que es la más relevante en el entorno de la empresa. Además, implica gran responsabilidad, porque quien dirige debe estimular el cambio con el fin de alcanzar metas y beneficios en común. Por lo cual, se identifican algunos rasgos principales de los líderes: visión, amor a la actividad, comunicación, coraje, capacidad de identificar oportunidades y vencer el temor a los errores.

Así mismo, el líder se caracteriza por su capacidad de canalizar los esfuerzos de los individuos hacia el logro de metas concretas, incentivándolos a laborar con buena disposición, de esta forma logra el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de su equipo o dentro de la organización. Por ende, una persona líder tiende a reflejar una personalidad carismática, con capacidad orientadora y determinante (Hidalgo, 2020).

En tal sentido, tenemos como indicadores del liderazgo:

- Capacidad para resolver conflictos, involucra la destreza para hallar una solución a una cierta situación a fin de generar un ambiente pacífico y productivo.
- Capacidad para motivar, comprende la destreza de identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Habilidad para reconocer méritos, fortalezas, involucra ser consciente y reconocer el ser de cada uno, su carácter, fortalezas.

Por lo tanto, el liderazgo juega un papel clave en el logro de objetivos de las organizaciones. En consecuencia, en los últimos años se estuvieron generando ofertas para el desarrollo de esta competencia.

2.2.1.3 Negociación

La negociación se presenta en diferentes situaciones de nuestras vidas como en el hogar, instituciones y organizaciones. En tal sentido, la negociación es un proceso de discusión, en donde cada uno quiere lo que tiene el otro, por lo cual se tiene que llegar a un acuerdo; y la comunicación es el medio para llegar a ese acuerdo y por consiguiente contraer compromisos formales, el cual está enfocado en solucionar el problema de manera razonable de tal manera que beneficie a ambas partes (Gastelu, 2019).

En este proceso de obtener lo que uno desea de otros, se presentan problemas de comunicación entre los negociadores, de manera que muchas veces no conceptualizar correctamente sus intereses frente a un posible consenso. Por consiguiente, en los indicadores de la negociación se encuentra:

- Capacidad para detectar y solucionar las posibles razones de los inconvenientes, la cual implica una serie continua de relación entre las partes, que resuelve los conflictos de interés con igualdad.
- Capacidad para conservar la tranquilidad y llegar a consensos frente al problema. Es un mecanismo principal para la resolución de controversias, enfocado al logro del objetivo esperado.

Por lo tanto, mediante la negociación se busca un convenio recíproco por medio del diálogo y la comunicación con el propósito de satisfacer el interés de cada una de las partes implicadas. Cabe resaltar que los intereses constituyen el impulso fundamental de la negociación.

2.2.1.4 Empatía

La empatía es definida como la capacidad de reconocer el estado mental de los otros, escucharlos con atención y ser consciente de sus emociones y sus necesidades; adoptar las opiniones de sus pares, entablar interacciones cercanas y armonía emocional. Además, tiene la función de posicionarse en el punto de vista de sus compañeros y entender sus emociones y sentimientos (Bustamante et al., 2014). En tal sentido, ser empático no solamente optimiza la comunicación en la empresa. También, poseen una predisposición particular para varias de las competencias más demandadas últimamente en el mercado laboral como la capacidad de liderazgo, atención al público, habilidades de negociación y trabajo en equipo.

Por otro lado, los empresarios enfatizan que; la disciplina, capacitación, pasión y empatía con los empleados son el motor que impulsa al triunfo de los

negocios (Gastelu, 2019). Por lo que, para el cumplimiento de los objetivos debería de haber empatía con los individuos de nuestro alrededor para laborar en equipo, con confianza y asertividad (Morocho, 2020). Puesto que elevado grado de empatía emocional disminuye la probabilidad de tener un comportamiento ofensivo, y se incrementa la probabilidad de que un individuo participe en los comportamientos de ayuda.

Por lo tanto, capacidades blandas son fundamentales en el lugar de trabajo, ya que los reclutadores buscan cada vez más candidatos con habilidades blandas pues es más simple para ellos capacitar a los participantes para que adquieran ciertas habilidades duras, en lugar de prepararlos para lidiar con inconvenientes de personalidad y habilidades para lidiar con los demás.

2.2.2 Desempeño Laboral

La teoría del desempeño, se plantea como comportamientos de una persona frente a las responsabilidades, actividades y tareas del cargo que desempeña y el esfuerzo individual que está dispuesto a hacer para lograr el objetivo de la empresa. En concordancia, Chiavenato (2007) refiere que “desempeño es resultado de las habilidades que tiene y pone en práctica la persona. Y la habilidad es la capacidad de transformar conocimientos en acción, que resulta en un desempeño esperado.”. Robbins & Coulter (2014), complementan al decidir, que “el desempeño se da en función a las habilidades y a la motivación” que recibe el empleado, por lo que si uno de los dos no es adecuado el desempeño se verá impactada de manera negativa.

A su vez, el desempeño laboral depende de la mediación entre el empleado y la compañía con el fin de satisfacer necesidades de ambas partes. Y de esa satisfacción dependerá la productividad, eficiencia y eficacia del trabajador. Es por ello, que el buen desempeño laboral de los colaboradores es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (Guízar, 2013).

Por lo tanto, se podría afirmar que el desempeño laboral es el resultado de las conductas y la productividad de los colaboradores frente a las actividades, responsabilidades, y tareas que asume en su puesto laboral, de ello dependerá su productividad, eficiencia y eficacia. Dentro de una organización el desempeño puede ser medido mediante el nivel de contribución de cada empleado, su productividad, eficiencia y eficacia.

Respecto a las dimensiones del desempeño laboral, diversos estudios refieren que hay varias dimensiones, pero para efectos del presente estudio se identifican tres dimensiones que abarcan la mayoría de las características evaluadas en el empleado (Angulo et al., 2020). Para las dimensiones del desempeño laboral se tomó presente:

2.2.2.1 Productividad laboral

La productividad laboral del factor humano con relación al desempeño organizacional, fue estudiado a partir de diferentes enfoques y disciplinas. A partir de la economía, la productividad depende de la acumulación de capital, puesto que la acumulación del capital supone el incremento de la producción, por tanto, expansión del mercado, y ello a su vez genera demanda de especializaciones y tecnología para el crecimiento de la productividad. A partir de la ingeniería, la

productividad laboral se considera como el resultado de la combinación equilibrada de tecnología, talento humano y la organización, ello con el propósito de lograr los objetivos organizacionales. Y desde el punto de vista de la administración consideró a la productividad como un elemento esencial para evaluar la eficiencia empresarial y mejorar el propósito empresarial (como se citó en Anderson, 2008).

Por otro lado, Robbins & Coulter (2014) afirma que “una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia”. Por ende, se tienen que apreciar a modo general y en cualquier empresa sobre los componentes externos; donde se toma en cuenta las interacciones gubernamentales, infraestructura social, gestión pública, estabilidad política la sociedad y todo ello donde no se tiene control; en los componentes interno se toma en cuenta el clima organizacional, la rotación de personal, accidentes de trabajo, condiciones de las instalaciones, materia prima, entre otros.

Bajo este esquema Anderson (2008) refiere que la productividad “no es el desarrollo de las cosas; es el desarrollo de la gente y su potencial y capacidades de innovación y creatividad para ser autónomo”.

Por lo tanto, dentro una organización o entidad pública como las municipalidades, la productividad debe ser considerada como un elemento estratégico debido a que los bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades de la población tienen que ser eficientes y eficaces, de tal forma que, se pueda aprovechar al máximo los recursos utilizados. Por consiguiente, los

indicadores de la productividad son; la producción de personal se mide la producción en un periodo dado por personal; y el cumplimiento de metas del empleado.

2.2.2.2 Eficacia

La eficacia se relaciona con el logro de la meta o resultado planteado, el cual implica realizar las actividades requeridas que permitan conseguir la meta en el plazo establecido (Torres, 2014). Es decir, está enfocada en alcanzar el objetivo dentro del tiempo establecido. Por lo que, se considera como la capacidad de conseguir el impacto que se quiere o se espera poniendo hincapié en los resultados. Para ello se debe hacer las cosas correctas enfocadas en el objetivo.

Asimismo, la eficacia es definida como la capacidad que tiene la empresa para conseguir los resultados esperados. Por lo general, la eficacia de las organizaciones se enfoca en el aspecto financiero y económico, sin embargo, la eficacia debería ser considerado como elemento del éxito que trascienden el entorno de la rentabilidad; debido a que, con el tiempo pueden llegar a influir otros puntos y componentes más significativos. En tal sentido, se identifican los siguientes indicadores de esta dimensión; calidad de trabajo, las metas obtenidas, las labores asignadas y el conocimiento dentro del puesto de trabajo.

2.2.2.3 Eficiencia laboral

La eficiencia se conceptualiza como el trabajo conveniente de recursos accesibles para la producción y el cumplimiento de un objetivo definido, minimizando los recursos, en otras palabras, es generar el más alto resultado con

el mínimo recurso, energía y tiempo. También, se define por medio de la ecuación $E = P / R$ (R recursos usados y P productos resultantes) (Chiavenato, 2007).

Asimismo, la eficiencia está relacionada con la utilización racional de los recursos para poder hacer unos resultados específicos, hablamos de la capacidad de conseguir un objetivo trazado con anterioridad en el periodo mínimo y con el menor uso de recursos, se debería considerar que un incremento en la utilización de los recursos no precisamente debería llevar a un aumento en la productividad (Fontalvo et al., 2018).

En virtud a ello, la evaluación de eficiencia se considera como un factor importante para examinar los resultados alcanzados frente a los recursos usados. Por tanto, los indicadores de esta magnitud son; la responsabilidad del personal, el grado de conocimientos técnicos, el liderazgo y cooperación del sitio de trabajo y la adaptabilidad de los trabajadores.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

a. Habilidades blandas

Las habilidades blandas o soft skills se definen como un conjunto de habilidades adquiridas por los individuos ya sean estudiantes, docentes o trabajadores de una empresa, que permiten desenvolverse adecuadamente, de tal manera que logra optimizar su desempeño académico-profesional, laboral, emocional, psicológico como el ámbito personal (Vásquez et al., 2020).

b. Liderazgo

El liderazgo se refiere a la influencia que un individuo realiza sobre su equipo de referencia. Mediante esta influencia, los líderes permiten que otros realicen tareas desarrolladas para servir a la eficacia colectiva (Vásquez et al., 2011).

c. Desempeño laboral

Se definen como el nivel de cumplimiento de todas las decisiones o tareas de los trabajadores de una empresa. Por ende, el desempeño laboral es una variable basada en los resultados obtenidos al realizar las funciones inherentes al puesto. De esta forma, se puede decir que es importante estudiar el desempeño del puesto de trabajo, por lo que es necesario evaluarlo con precisión y objetividad (Chiavenato, 2007).

d. Empatía

La empatía permite relacionarte bien con los demás, por lo que es un aspecto clave en las relaciones interpersonales. Estamos ante un concepto muy importante en las relaciones humanas porque es el punto de partida de relaciones positivas, cuyos efectos se pueden sentir en todos los contextos.

e. Productividad laboral

En general, la productividad es una característica empresarial que indica qué tan eficiente se utilizan los recursos en la producción de bienes y servicios. Por lo que es considerada como un elemento estratégico en las empresas para alcanzar altos estándares de productividad, a fin de satisfacer las necesidades.

f. Eficacia

La eficacia en el entorno laboral, se relaciona con el logro de objetivos planteados por la organización. Por consiguiente, se hace énfasis a logro los resultados esperados en el plazo establecido.

g. Eficiencia

Expresión eficacia implica alcanzar los objetivos optimizando los recursos empleados.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTUDIO

El estudio se desarrolló en la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Puno. La institución se encuentra ubicada en Jr. Deústua 458 de la ciudad de Puno, distrito de Puno, provincia de Puno, capital del departamento de Puno situada al sureste del Perú.

La ciudad de Puno está ubicada a la orilla del lago Titicaca entre los 3810 a 4050 m.s.n.m. La superficie aproximada es de 1566,64 hectáreas, que representa el 0,24% del territorio de la provincia de Puno. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática tiene una población de 135.288 habitantes aproximadamente.

3.2 PERÍODO DE DURACIÓN DEL ESTUDIO

La investigación se realizó de forma empírica desde el mes de noviembre de 2021 y de manera formal desde el mes de enero del 2022 (fecha de aprobación del proyecto), hasta agosto del 2022 realizando las respectivas investigaciones, en el trabajo de campo se realizó encuestas y visitas a la Municipalidad de Provincial de Puno.

3.3 PROCEDENCIA DEL MATERIAL UTILIZADO

3.3.1 Técnicas de recolección de datos

Según Carrasco (2019) la encuesta es una técnica para la búsqueda, exploración y recolección de información, por medio de preguntas diseñadas para las personas que constituyen una unidad de análisis. Por tanto, la técnica que se aplicó para medir las variables de habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia

de Administración Municipalidad Provincial de Puno, fue la encuesta con preguntas cerradas.

3.3.2 Instrumentos de Recolección de Datos

De acuerdo con Hernández et al. (2014) el cuestionario es un instrumento que consta de un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, diseñada para recolectar información. Por ende, el instrumento aplicado fue el cuestionario.

El cuestionario fue de tipo escala de Likert que consta de dos partes con base a las dos variables de la investigación; la primera respecto a las habilidades blandas con un total de 20 ítems; y la segunda en función al desempeño laboral con un total de 15 ítems. Las alternativas de cada ítem estuvieron valoradas por: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3), Desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1).

Respecto a la validez y confiabilidades del cuestionario fue realizado por los investigadores Angulo et al. (2020) con una muestra de 42 trabajadores y la confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach, en donde el cuestionario de habilidades blandas tuvo un valor de 0.803 y el de desempeño laboral un valor 0.873, por ende, el instrumento es confiable. Por lo tanto, para la presente investigación se tomó el mismo instrumento sin ninguna modificación.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1 Población

De acuerdo a Hernández et al. (2014) “una población se considera como un conjunto finito o infinito, con características comunes”. En tal sentido, los trabajadores de la gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de

Puno se consideran como una población ya que se conoce la cantidad de personas que trabajan dentro de la institución, quienes trabajan en diferente sub gerencias de la gerencia de Administración como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1:

Detalle de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno, 2021

Sub áreas de la Gerencia de Administración	Nº de trabajadores
Sub gerencia de personal	09 trabajadores
Sub gerencia de logística	18 trabajadores
Sub gerencia de tesorería	08 trabajadores
Sub gerencia de contabilidad	06 trabajadores
Total	41 trabajadores

Nota: Información obtenida y procesada

3.4.2 Muestra

Para determinar la muestra se aplicó un muestreo no probabilístico censal, puesto a que la población es pequeña. Cabe mencionar que en el muestreo no probabilístico “no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador el cual obedece a otros criterios de investigación” (Hernández et al., 2014). Para ello se consideró al 100% estableciendo que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, en este sentido la población del personal contratado que trabaja en el área de la gerencia de administración, siendo un total de 41 trabajadores.

3.5 DISEÑO ESTADÍSTICO

Para la prueba de hipótesis de investigación general, se utilizó la prueba de Spearman a un nivel de confianza del 95% para establecer relaciones entre las variables. Lo mismo es cierto para ciertos supuestos. Este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos

3.6 PROCEDIMIENTO

Se procedió según los objetivos específicos como se muestra a continuación:

Determinar el nivel relación entre trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño de los trabajadores de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Puno.

Método: Evaluación estadística

Técnica:

- Con el uso del programa IBM SPSS 22 y los resultados previamente tabulados, se aplicó un análisis de indicadores.
- Se interpretaron los resultados de acuerdo a los objetivos previamente planteados.
- Se relacionaron los datos con la prueba de Spearman

Determinar la relación de negociación y empatía con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno.

Método: Evaluación estadística

Técnica:

- Con el uso del programa IBM SPSS 22 y los resultados previamente tabulados, se aplicó un análisis de indicadores.
- Se interpretaron los resultados de acuerdo a los objetivos previamente planteados.

Se relacionaron los datos con la prueba de Spearman.

3.6.1 Enfoque de investigación

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar Hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2014). Por ende, la investigación es de enfoque cuantitativo, debido a que se recolecta información a través de la técnica de encuesta mediante un cuestionario. Además, se analiza los datos a través de la validación hipótesis para solucionar problemas en las decisiones, en la tesis se utilizó métodos estadísticos en este caso la prueba de Spearman para poder contrastar la hipótesis.

3.6.2 Alcance de Investigación

Los estudios correlacionales “tienen la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra en particular” (Hernández et al., 2014), Por tanto, la investigación es de alcance correlacional ya que se pretende evaluar el grado de relación entre las variables de habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno.

3.6.3 Diseño de investigación

La investigación es de diseño no experimental como señala Hernández et al. (2014) “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables en los que se solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. Y según su temporalidad es transeccional o transversal de carácter correlacional puesto que en la investigación no se manipularán las variables, asimismo los datos se recolectarán en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar el nivel de relación entre las variables.

3.7 VARIABLES

En la Tabla 2 se muestran los detalles de la operacionalización de las variables junto a su descripción y sus respectivos indicadores.

Tabla 2:*Operacionalización de Variables*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
V 1: HABILIDADES BLANDAS	Trabajo en equipo	• Actitud positiva	• 1,2,3	
		• Capacidad de autoconsciencia	• 4,5	
	Liderazgo	• Capacidad para solucionar conflictos	• 6,7	
		• Capacidad para motivar	• 8	
		• Capacidad para reconocer fortalezas y méritos	• 9,10	
	Negociación	• Capacidad para identificar y resolver problemas	• 11,12,13	
		• Capacidad para llegar a un consenso.	• 14,15	
	Empatía	• Habilidad de ponerse en lugar de los demás.	• 16,17,18,19,20	
	V 2: DESEMPEÑO LABORAL	Productividad laboral	• Eficiencia del trabajador	• 1
			• Eficacia del trabajador	• 2
• Nivel de producción personal			• 3	
• Cumplimiento de metas			• 4,5	
• Nivel calidad de trabajo			• 6,7	
Eficacia		• Metas logradas	• 8	
		• Cumplimiento de tareas asignadas	• 9,10	
		• Responsabilidad del personal	• 11	
		• Nivel de conocimientos técnicos	• 12	
		• Liderazgo y cooperación	• 13	
Eficiencia	• Nivel de adaptabilidad del trabajador	• 14,15		

Nota: Información obtenida y procesada de (Angulo et al., 2020)

3.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis se tomaron las tablas de frecuencias del cuestionario y la observación, seguidamente, de acuerdo a los objetivos planteados, se determinó la correlación mediante la prueba estadística de Correlación de Spearman, para ello se elaboraron tablas estadísticas con su respectiva interpretación.

Tabla 3:*Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Información obtenida y procesada de (Hernández et al., 2014)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

A continuación, se da a conocer los resultados partiendo de los objetivos específicos hasta llegar al objetivo general; realizando un análisis descriptivo de las dimensiones de habilidades blandas. Seguidamente se presenta el análisis descriptivo de las dimensiones del desempeño laboral.

4.1.1 Objetivo específico 1: Determinar el nivel relación entre trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño de los trabajadores de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Puno.

Análisis sobre la dimensión: Trabajo en Equipo

Tabla 4:

Resultado de “Pide ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesita”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3	7,3	7,3	12,2
	De acuerdo	29	70,7	70,7	82,9
	Totalmente de acuerdo	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 4 se observa que, un 70,7% de los trabajadores están “de acuerdo” que, piden ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan,

mientras que, un 17,1% están “totalmente de acuerdo”, un 7,3% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo un 4,9% están “en desacuerdo”.

Por tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la gerencia de Administración en la Municipalidad piden ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan. Lo cual, es favorable puesto que, para lograr resultados trabajando en equipo es esencial la sinergia para lograr una meta en común, desde la confianza, participación activa, comprensión y ayuda mutua, de esta manera se logra el enriquecimiento entre todos los miembros del equipo. Sin embargo, hay un menor porcentaje de los trabajadores que no piden ayuda. Por consiguiente, se infiere que no hay tanta confianza entre algunos funcionarios, lo que podría ocasionar que no haya un trabajo en equipo.

Tabla 5:

Resultado de “Participa activamente en todas las actividades de su equipo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	17	41,5	41,5	41,5
	De acuerdo	18	43,9	43,9	85,4
	Totalmente de acuerdo	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 5 se observa que, un 43,9% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, participan activamente en todas las actividades de su equipo, mientras que, un 41,5% está “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo un 14,6% está “totalmente de acuerdo”.

Por tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad participan en todas las actividades que

realizan en su equipo de trabajo. Lo cual, es favorable para el logro de las metas grupales, puesto que, con la cooperación del grupo y la participación activa se mejora el rendimiento individual y grupal (Torrelles et al., 2011). Además, los empleados que se sienten más motivados tienden a participar activamente en el logro de los objetivos de la Organización. En tal sentido, en los resultados también se visualiza que hay un menor porcentaje de los trabajadores que marcaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016), por consiguiente, se infiere que algunos funcionarios no se sienten motivados suficientemente como para participar activamente, lo que podría ocasionar que no estén comprometidos con el equipo.

Tabla 6:

Resultado de “Participa en eventos a nivel institucional”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	6	14,6	14,6	14,6
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	19,5	19,5	34,1
	De acuerdo	22	53,7	53,7	87,8
	Totalmente de acuerdo	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 6 se observa que, un 53,7% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que participan en eventos a nivel institucional, mientras que, un 19,5% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, un 14,6% está “en desacuerdo”, y solo el 12,2% está “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad participan en eventos y/o actividades que son programadas por la Municipalidad. Estos eventos fortalecen la comunicación

dentro la Organización, a su vez, incentiva que el equipo se conozca mejor y genere lazos de confianza. No obstante, se observa que, hay un menor porcentaje de funcionarios que no participan en eventos realizados por la municipalidad. Por consiguiente, se debería incentivar la participación para fortalecer el vínculo entre compañeros de trabajo, y a su vez, ello mejoraría la sinergia del trabajo en equipo.

Análisis sobre la dimensión: Liderazgo

Tabla 7:

Resultado de “Motiva a sus compañeros de trabajo a llegar a una meta en común”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	10	24,4	24,4	31,7
	De acuerdo	26	63,4	63,4	95,1
	Totalmente de acuerdo	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 7 se observa que, un 63,4% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, ellos motivan a sus compañeros de trabajo a llegar a una meta en común, mientras que, un 24,4% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, un 4,9% están “totalmente de acuerdo”, y solo un 7,3% están “en desacuerdo”.

Por lo tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad manifiestan que entre ellos se motivan para cumplir con sus metas laborales. La motivación impulsa a hacer las cosas que le satisfagan sin presiones. Es ahí donde entra el rol del líder, quien genera un vínculo con sus compañeros y dirige los esfuerzos del grupo para lograr el objetivo

en común. No obstante, hay un menor porcentaje de trabajadores que manifiestan no motivar a sus compañeros de trabajo, por consiguiente, se tiene que fortalecer la capacidad de liderazgo de los funcionarios para lograr un ambiente positivo con el fin de mejorar el desempeño del trabajador.

Tabla 8:

Resultado de “En su equipo reconoce los logros de sus compañeros de trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	5	12,2	12,2	12,2
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	4,9	4,9	17,1
	De acuerdo	26	63,4	63,4	80,5
	Totalmente de acuerdo	8	19,5	19,5	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 8 se observa que el 63,4% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, en su equipo reconoce los logros de sus compañeros de trabajo, mientras que, el 19,5% están “totalmente de acuerdo”, un 12,2% están “en desacuerdo”, y solo un 4,9% está “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”.

Por tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad refieren que en sus equipos se reconoce los logros. Lo cual es positivo, pues que, el reconocimiento de logros es una estrategia para reforzar las conductas positivas con el fin de generar una relación de compromiso con la institución y, por ende, se mejora la productividad de la institución. Sin embargo, hay un menor porcentaje de trabajadores que manifiestan lo contrario.

Tabla 9:

Resultado de “Promueve usted la integración y la armonía con sus compañeros de trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	7	17,1	17,1	17,1
	De acuerdo	23	56,1	56,1	73,2
	Totalmente de acuerdo	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 9 se observa que, un 56,1% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, promueven la integración y la armonía con sus compañeros de trabajo, mientras que, el 26,8% están “totalmente de acuerdo”, y solo un 17,1% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”.

Por tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad manifiestan que fomentan un ambiente de unión y armonía. Ello es un aspecto esencial a considerar, ya que mediante la interacción mutua y colectiva se logra una armonía en la Organización, logrando un mejor desempeño. Sin embargo, hay un menor porcentaje de funcionarios que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Frente a ello, se infiere que a algunos trabajadores les falta desarrollar esta capacidad de integración con sus compañeros de trabajo.

**Resultado de correlación entre Trabajo en equipo y Liderazgo con
Desempeño Laboral**

Tabla 10:

Correlación de trabajo en equipo y liderazgo con desempeño laboral

		Trabajo en equipo y liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Trabajo en equipo y liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,489**
		N	41
Rho de Spearman	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,001
			41

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 10, se evidencia que, el coeficiente de correlación de Spearman expresa un valor de 0,489 y significativa con 0,01; según la escala de correlación de Rho de Spearman corresponde a una correlación positiva media. Es decir, el trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración Municipalidad Provincial de Puno.

Por lo tanto, si un trabajador posee estas habilidades, en consecuencia, tendrá un buen desempeño laboral. Este resultado se concluye con base en la percepción de los trabajadores frente a los indicadores como actitud positiva, capacidad de solucionar conflictos, motivar y otras que se incluyen. Por consiguiente, es vital considerar el desarrollo de estas habilidades para fortalecer el desempeño laboral, puesto que la combinación de las habilidades de los integrantes de un equipo comprometido con el logro del objetivo, da resultado a un desempeño adicional en la organización (Arocutipa, 2018).

4.1.2 Objetivo específico 2: Determinar el nivel de relación entre negociación y empatía con desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno.

Análisis sobre la dimensión: Negociación

Tabla 11:

Resultado de “Identifica las causas de un problema”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	19,5	19,5	19,5
	De acuerdo	30	73,2	73,2	92,7
	Totalmente de acuerdo	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 11 se observa que, un 73,2% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, identifican las causas de un problema, mientras que, un 19,5% está “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo el 7,3% está “totalmente de acuerdo”.

Por tanto, un mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad tienen la capacidad para identificar las causas de cualquier problema que se presentan durante sus actividades. Lo cual es favorable, puesto que el primer paso para resolver el problema es necesario identificar y comprender la causa del problema. Y buscar resultados enfocados en los beneficios, si nos equivocamos las soluciones serán ineficaces. No obstante, existe un menor porcentaje que marcaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento acerca del tema (Matas, 2016). De ser el segundo

caso, es necesario fortalecer esta capacidad para mejorar el desempeño del trabajador.

Tabla 12:

Resultado de “Mantiene la tranquilidad en momentos difíciles”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
	Desacuerdo	2	4,9	4,9	9,8
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	11	26,8	26,8	36,6
	De acuerdo	23	56,1	56,1	92,7
	Totalmente de acuerdo	3	7,3	7,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 12 se observa que, un 56,1% de los encuestados están “de acuerdo” que, mantiene la tranquilidad en momentos difíciles, mientras que, un 26,8% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, un 7,3% están “totalmente de acuerdo”, un 4,9% están “totalmente en desacuerdo”, y solo un 4,9% están “en desacuerdo”.

Por lo tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad tienen la capacidad de mantener la tranquilidad en momentos de tensión. Lo cual, es favorable, puesto que, en el proceso de negociaciones es importante mantener la calma para llegar a ese acuerdo que beneficie a ambas partes. Sin embargo, hay un menor porcentaje de funcionarios que manifiestan no tener esa capacidad de mantener la calma.

Tabla 13:

Resultado de “Llegas a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	13	31,7	31,7	31,7
	De acuerdo	22	53,7	53,7	85,4
	Totalmente de acuerdo	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 13 se observa que, un 53,7% de los encuestados están “de acuerdo” que, llegan a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto, mientras que, un 31,7% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo el 14,6% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, un mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad afirman que frente a cualquier conflicto, tienen la capacidad de hallar una solución de manera consensuada. Por lo que, las organizaciones sociales en donde se presentan problemas de funcionamiento operativo, se busca soluciones adecuadas, por medio de negociaciones con el fin de lograr opciones deseables. En tal sentido, si los trabajadores manifiestan tener esta capacidad, no habría muchas dificultades para lograr las metas trazadas por la municipalidad. Sin embargo, hay un menor porcentaje de trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Por ende, es necesario fortalecer esta capacidad para mejorar el desempeño del trabajador.

Análisis sobre la dimensión: Empatía

Tabla 14:

Resultado de “Se pone en el lugar de sus compañeros de trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	21	51,2	51,2	51,2
	De acuerdo	10	24,4	24,4	75,6
	Totalmente de acuerdo	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 14 se observa que, el 51,2% de los encuestados están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo” que, se pone en el lugar de sus compañeros de trabajo, mientras que, un 24,4% están “de acuerdo” y un 24,4% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Si fuese por el segundo caso, lo más probable es que al funcionario le falta desarrollar la empatía. De acuerdo con Bustamante et al. (2014) la empatía es la habilidad de “ponerse en el lugar de los demás” o comprender las emociones, lo cual favorece la comunicación entre trabajadores, a su vez, en la cooperación del trabajo en equipo y mejora el desempeño laboral. En tal sentido, se tendría que reforzar esta dimensión para mejorar el desempeño laboral de los funcionarios.

Tabla 15:

Resultado de “Comprende con facilidad los sentimientos de sus compañeros de trabajo”

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	19,5	19,5	19,5
De acuerdo	29	70,7	70,7	90,2
Totalmente de acuerdo	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 15 se observa que, un 70,7% de los encuestados están “de acuerdo” que comprenden con facilidad los sentimientos de sus compañeros de trabajo, un 19,5% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo” y solo el 9,8% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, un mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración tienen la capacidad de comprender los sentimientos de sus compañeros de trabajo, lo cual les permite a construir una cultura de equipo. No obstante, el menor porcentaje de funcionarios que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016), tendrían que fortalecer su capacidad empática con sus compañeros de trabajo, si bien es cierto, cada uno debe saber sobrellevar sus problemas sin que afecte al trabajo, pero también hay momentos en donde no está de más la comprensión y el apoyo de los demás.

Tabla 16:

Resultado de “Al necesitar un compañero de trabajo apoyo te identificas con él y le apoyas”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	8	19,5	19,5	26,8
	De acuerdo	16	39,0	39,0	65,9
	Totalmente de acuerdo	14	34,1	34,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 16 se observa que, un 39,0% de los encuestados “están de acuerdo” que, al necesitar un compañero de trabajo apoyo te identificas con él y le apoyas, mientras que, un 34,1% están “totalmente de acuerdo”, un 19,5% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo el 7,3% están “en desacuerdo”.

Por lo tanto, si un compañero de trabajo necesita apoyo, el mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración tienen la capacidad de identificarse con él y apoyarlo. Este acto de comprensión y apoyo incondicional hacia nuestros semejantes demuestra la habilidad de ser empáticos (Bustamante et al., 2014). Por ende, esta habilidad también es necesaria dentro de la Municipalidad para cooperar y concretar adecuadamente las metas establecidas. En tal sentido, se tiene que fortalecer esta capacidad de ser empáticos en los funcionarios.

**Resultado de correlación entre Negociación y Empatía con
Desempeño laboral**

Tabla 17:

Resultado de “Correlación de negociación y empatía con desempeño laboral”

			Negociación y empatía	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Negociación y empatía	Coefficiente de correlación	1,000	,462**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	41	41
Desempeño laboral		Coefficiente de correlación	,462**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	41	41

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 17 se evidencia que, el coeficiente de correlación de Spearman expresa un valor de 0,462 y significativa con 0,01; según la escala Correlación de Rho de Spearman corresponde a una correlación positiva media. Es decir, la negociación y empatía se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno.

Por lo tanto, si los trabajadores poseen desarrolladas las habilidades de negociación y empatía, en consecuencia, tendrán un mayor desempeño laboral. El resultado se concluyó con base en la percepción de los trabajadores frente a los indicadores de capacidad para identificar y resolver problemas, capacidad para llegar a un consenso y la habilidad de ponerse en lugar de los demás. En tal sentido, dentro de cualquier organización, la negociación se da día tras día en diferentes actividades realizadas en grupos, oficinas y en departamento. Las cuales están ligadas a la obtención de objetivos determinados. Es por ello que, el acto de negociar entra aquí, puesto que permite llegar a un acuerdo de forma razonable

entre dos o más partes. Además, la empatía también juega un papel importante, puesto que disminuye la probabilidad de presentar comportamientos ofensivos por lo cual hay mayor probabilidad de llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. En virtud a lo mencionado, en toda organización la negociación es el medio para lograr metas u objetivos por lo cual es importante realizar una negociación efectiva.

VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL

A continuación, se muestran las tablas de frecuencias de la variable desempeño laboral.

Análisis sobre la dimensión: Productividad Laboral

Tabla 18:

Resultado de “Se logra eficientemente las tareas asignadas”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	7	17,1	17,1	17,1
	De acuerdo	23	56,1	56,1	73,2
	Totalmente de acuerdo	11	26,8	26,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 18 se observa que, un 56,1% de los encuestados están “de acuerdo” que, si logran eficientemente las tareas asignadas, un 26,8% están “totalmente de acuerdo”, mientras que, solo un 17,1% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”.

Por tanto, una mayor proporción de trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad manifiestan realizar eficientemente sus tareas

asignadas, es decir, ejecutan sus actividades y responsabilidades eficientemente, haciendo uso de medios disponibles de forma racional con el fin de llegar a sus metas laborales. Sin embargo, hay un menor porcentaje de trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). En tal sentido, si el trabajador desconoce del tema, podría afectar la productividad de la institución. Por consiguiente, es necesario tomar medidas para mejorar el desempeño laboral.

Tabla 19:

Resultado de “Se cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	7	17,1	17,1	17,1
	De acuerdo	29	70,7	70,7	87,8
	Totalmente de acuerdo	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 19 se observa que, un 70,7% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, si cumplen con eficacia su trabajo en la municipalidad, un 17,7% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que, solo un 12,2% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, una mayor proporción de trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad realizan su trabajo con eficacia, es decir, ejecutan su trabajo de manera correcta hasta concretar con éxito el objetivo planteado. Sin embargo, hay un menor porcentaje de trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). El desconocimiento del tema, podría

generar que el trabajador no ejecute correctamente su trabajo. A su vez, esto afectaría la productividad de la municipalidad. Por consiguiente, es fundamental tomar medidas frente a esta situación para mejorar la eficacia del trabajador.

Tabla 20:

Resultado de “Se llega a cumplir con las metas establecidas por la organización”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	10	24,4	24,4	31,7
	De acuerdo	28	68,3	68,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 20 se observa que, un 68,3% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, llegan a cumplir con las metas establecidas por la organización, mientras que, un 24,4% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo” y solo el 7,3% están “en desacuerdo”.

Por lo tanto, una mayor proporción de trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad cumplen con las metas establecidas, es decir, los trabajadores tienen una visión clara sobre la meta organizacional, por ende, cumplen con sus responsabilidades y/o actividades laborales estipulados en el MOF. Sin embargo, hay un menor porcentaje de los trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Lo que, podría ocasionar que el trabajador no ejecute correctamente su trabajo. Además, cabe mencionar que, 7.3% refiere que no cumplen con sus metas. Todo esto estaría afectando la

productividad de la organización. Por consiguiente, es necesario tomar medidas para mejorar el desempeño laboral del trabajador.

Análisis sobre la dimensión: Eficacia

Tabla 21:

Resultado de “Se cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
	Ni en acuerdo ni, en desacuerdo	3	7,3	7,3	12,2
	De acuerdo	36	87,8	87,8	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 21 se observa que, un 87,8% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, si cumplen con las metas dentro de los cronogramas establecidos por la organización, mientras que, un 7,3% están “ni en desacuerdo ni, en desacuerdo”, y solo un 4,9% están “en desacuerdo”.

Por ende, una mayor proporción de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad cumplen con las metas dentro del cronograma establecido por la municipalidad. Lo cual, es muy favorable para la municipalidad, puesto que, estaría contribuyendo con el logro de los objetivos institucional. Además, cabe mencionar el Ministerio de Economía y Finanzas incentiva presupuestalmente a las municipalidades para de mejorar la eficiencia y eficacia de los gastos públicos. En tal sentido, el porcentaje menor de funcionarios que optaron por la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Estarían propensos a que no ejecute

eficazmente su trabajo e incluso podría perjudicar a sus compañeros que dependen de los resultados de su trabajo.

Tabla 22:

Resultado de “Se conoce las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	9,8	9,8	9,8
	De acuerdo	31	75,6	75,6	85,4
	Totalmente de acuerdo	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 22 se observa que, un 75,6% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, si conocen las funciones que desarrollan en su puesto de trabajo, mientras que, un 14,6% están “totalmente de acuerdo”, y solo el 9,8% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”.

Por lo tanto, un mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad tienen conocimiento de sus funciones y/o responsabilidades del puesto que están desempeñando. Sin embargo, hay un menor porcentaje de trabajadores que marcaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). En consecuencia, ello implicaría que no esté ejecutando adecuadamente sus labores.

Tabla 23:*Resultado de “Se logra realizar las actividades que se le han asignado”*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4	9,8	9,8	9,8
	De acuerdo	35	85,4	85,4	95,1
	Totalmente de acuerdo	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 23 se observa que, un 85,4% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, si logran realizar las actividades que se le han asignado, mientras que, un 9,8% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo el 4,9% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, una mayor proporción de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad manifiestan cumplir con sus obligaciones laborales. Es decir, realizan sus actividades de acuerdo a las responsabilidades de cada puesto. No obstante, existe un porcentaje menor que marcaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). En consecuencia, podrían estar propensos a no ejecutar eficazmente su trabajo e incluso perjudicarían a sus compañeros que dependen de los resultados de su trabajo.

Análisis sobre la dimensión: Eficiencia laboral

Tabla 24:

Resultado de “El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	15	36,6	36,6	36,6
	De acuerdo	17	41,5	41,5	78,0
	Totalmente de acuerdo	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 24 se observa que, un 41,5% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, el nivel de conocimientos técnico que poseen le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo, mientras que, un 36,6% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo un 22,0% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, un mayor porcentaje de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad manifiestan tener conocimientos técnicos el cual les permite desenvolverse en su puesto de trabajo. En concordancia con Fontalvo et al. (2018) el conocimiento técnico permite desempeñar un puesto de trabajo, a su vez esta se complementa con las habilidades sociales. En ese sentido, los trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento sobre el tema (Matas, 2016), tendrían dificultades para desempeñarse eficientemente.

Tabla 25:

Resultado de “Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	6	14,6	14,6	14,6
	De acuerdo	30	73,2	73,2	87,8
	Totalmente de acuerdo	5	12,2	12,2	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 25 se observa que, un 73,2% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, logran adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno, mientras que, un 14,6% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo el 12,2% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, una mayor proporción de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad se adaptan a los cambios que se presentan en su entorno. No obstante, un menor porcentaje de los trabajadores seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). Cabe mencionar que, en la actualidad las condiciones laborales exigen adaptarse al ambiente del trabajo y a la organización, por lo general, dichos cambios afectan al rendimiento y productividad de la empresa. Es por ello, necesario que los funcionarios de municipalidad sean flexibles para adaptarse con facilidad a los cambios del entorno.

Tabla 26:

Resultado de “El tiempo de realización de las actividades que hace es óptimo”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	10	24,4	24,4	24,4
	De acuerdo	25	61,0	61,0	85,4
	Totalmente de acuerdo	6	14,6	14,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

Nota: Información obtenida y procesada

En la Tabla 26 se observa que, un 61,0% de los trabajadores encuestados están “de acuerdo” que, el tiempo de realización de las actividades que se hace es óptimo, mientras que, un 24,4% están “ni en acuerdo, ni en desacuerdo”, y solo un 14,6% están “totalmente de acuerdo”.

Por lo tanto, una mayor proporción de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad refieren que, el tiempo de ejecución de sus actividades es el adecuado. La optimización del tiempo permite maximizar los resultados deseados frente a los objetivos propuestos. De ahí la importancia de que los funcionarios manejen efectivamente el tiempo para ejecutar todas sus obligaciones. No obstante, hay un menor porcentaje de los trabajadores que seleccionaron la alternativa intermedia, ya sea por ambivalencia o desconocimiento del tema (Matas, 2016). En tal sentido, si los trabajadores desconocen el tema, lo más probable es que no ejecuten eficientemente sus funciones, a su vez, ello estaría afectando la productividad de la Municipalidad

4.1.3 Objetivo específico 3: Proponer un plan de capacitación para potencializar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

PLAN DE CAPACITACIÓN “FORTALECIMIENTO DE HABILIDADES BLANDAS”

La propuesta surge a partir de los resultados, puesto que se pudo apreciar que hay funcionarios que desconocen la importancia de las habilidades blandas sobre el desempeño laboral, el cual está orientado a inmiscuir a los funcionarios en el aprendizaje y fortalecimiento de sus habilidades blandas.

a. Objetivo de la propuesta

Objetivo general

- Potencializar las habilidades blandas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno para la ejecución eficiente y eficaz de sus responsabilidades.

Objetivo específico

- Definir la importancia de las habilidades blandas en el entorno laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, con el fin de mejorar el desempeño laboral.
- Proporcionar conocimiento y desarrollar las habilidades blandas de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

b. Alcance del plan de capacitación

La propuesta del plan de capacitación está dirigida a todos los funcionarios de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, dentro de dicha gerencia se encuentran; Subgerencia de Personal,

Subgerencia de Logística, Subgerencia de Tesorería, y Subgerencia de Contabilidad.

c. Plan de desarrollo de actividades

Tabla 27:

Plan de desarrollo de actividades

Tema	Objetivo	Responsable	Tiempo	Presupuesto
1. Auto conocimiento	Identificar qué capacidades influyen en el logro de objetivos y metas laborales para mejorar su desempeño laboral.			
2. Empatía	Construir mejores relaciones entre compañeros de trabajo para potencializar su desempeño laboral.	Especialista en Habilidades Blandas	90 minutos para cada taller	S/ 3,649.00
3. Liderazgo y Trabajo en equipo	Promover el liderazgo y trabajo en equipo para aprender a establecer prioridades y tomar decisiones en sus respectivos puestos de trabajo.			
4. Comunicación y Negociación	Proporcionar estrategias de negociación.			

Nota: Información obtenida y procesada

d. Cronograma de actividades a desarrollar

Tabla 28:

Cronograma de actividades a desarrollar

N°	TEMA	N° de cap.	Cronograma			
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Auto conocimiento	1	X			
2	Empatía	1		X		
3	Liderazgo y Trabajo en equipo	1			X	
4	Comunicación y Negociación	1				X

Nota: Información obtenida y procesada

e. Presupuesto

Tabla 29:

Presupuesto

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorario del especialista	Global	1	S/2,500.00	S/ 2,500.00
Refrigerio	Unid.	42	S/ 5.00	S/ 840.00
Plumones de colores	Unid.	12	S/ 2.50	S/ 30.00
Lapiceros	Unid.	41	S/ 1.00	S/ 41.00
Papel A4	Millar	1	S/ 18.00	S/ 18.00
Papelógrafo	Unid.	20	S/ 1.00	S/ 20.00
Imprevistos				S/ 200.00
TOTAL				S/ 3,649.00

Nota: Información obtenida y procesada

4.1.4 Objetivo general: Determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

Tabla 30:

Correlación de habilidades blandas con desempeño laboral

		Habilidades blandas	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,541**
		N	.
			41
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,541**
		Sig. (bilateral)	1,000
		,000	.
		N	41
			41

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la Tabla 30 se evidencia que, el coeficiente de correlación de Spearman expresa un valor de 0,541 y significativa con 0,01; según la escala de Correlación de Rho de Spearman corresponde a una correlación positiva considerable. Por consiguiente, existe relación positiva considerable entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

Por tanto, si los trabajadores poseen desarrolladas las habilidades blandas, en consecuencia, tendrán un mayor desempeño laboral. El resultado se concluyó de la correlación obtenida entre las cuatro dimensiones de las habilidades y las tres dimensiones del desempeño laboral en donde se observa que existe una relación positiva considerable. Por consiguiente, se tiene que fortalecer las habilidades blandas como el trabajo en equipo, liderazgo, negociación y empatía

con el fin de mejorar el desempeño laboral, de tal forma que se refleje en los resultados óptimos de la ejecución presupuestal de la Municipalidad, y en la satisfacción las necesidades de la población en general.

4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Contrastación de la hipótesis 1

La hipótesis específica afirma que **“El trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021”**.

Hi: El trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

H0: El trabajo en equipo y liderazgo no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 10, la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,489 y significativa con 0,01; por tanto, según el grado de correlación de Spearman, corresponde a una correlación positiva media. Por lo que se valida la hipótesis que es: El trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

Contrastación de la hipótesis 2

La hipótesis específica afirma que **“La negociación y empatía se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.”**

Hi: La negociación y empatía se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

H0: La negociación y empatía no se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 17, la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,462 y significativa con 0,01. Por tanto, según el grado de correlación de Spearman, corresponde a una correlación positiva media. Por lo que se valida la hipótesis que es: La negociación y empatía se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

Contrastación de Hipótesis General

La hipótesis general afirma que, **“Existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021”**.

Hi: Existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

H0: No existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 30, la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,541 y significativa con 0,01. Por tanto, según el grado de correlación de Spearman, corresponde a una correlación positiva

considerable. Por lo que se valida la hipótesis que es: Existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.

4.3 DISCUSIÓN

Se tuvo como objetivo general determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021, por lo tanto, los resultados muestran que existe una relación positiva considerable entre habilidades blandas con desempeño laboral, debido a que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,541 y significativa con 0,01. En tal sentido, existen autores que concuerdan con el resultado obtenido en la presente investigación, como Angulo et al. (2020) Su investigación concluye que existe relación directa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral, con un nivel de correlación positiva media igual a 0.306, y significancia de 0.049 lo cual significa que, a mayor desarrollo de las habilidades blandas, mayor será el desempeño laboral. De igual forma, Silvestre (2019) y Echevarria (2020) manifiesta que estas habilidades son fundamentales para desempeñarse adecuadamente en el entorno laboral. Por su parte, Rodríguez (2020) demuestra que estas habilidades son importantes para el buen desempeño laboral, puesto que, en su investigación, obtuvo un alto grado de correlación (0,843) entre las dos variables. En tal sentido, Cieza et al. (2021) refiere que un órgano estatal al tener la responsabilidad de brindar a la ciudadanía un servicio eficiente y eficaz, es fundamental analizar y mejorar factores como habilidades, capacidades y productividad, puesto que son importantes para la óptima ejecución de sus funciones. Además, Ubillus (2021) menciona que estas habilidades benefician en el desempeño de los trabajadores de una municipalidad del Perú, permitiendo llevar un ambiente laboral armonioso, logrando concretar objetivo y metas asignadas. Respecto a

ello, Ortiz et al. (2020) manifiesta que las habilidades blandas deben ser desarrolladas mediante procesos lúdicos, enfocados a potencializar las habilidades blandas como la empatía, comunicación asertiva, trabajo en equipo, liderazgo, manejo óptimo del tiempo y tolerancia al cambio.

Se tuvo como objetivo específico 1, determinar el nivel relación entre trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño de los trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad Provincial de Puno. El resultado de la presente investigación tiene una semejanza al trabajo de investigación de Hidalgo (2020), uno de sus objetivos específicos fue el determinar la influencia de liderazgo con el desempeño laboral, donde obtuvo un valor de chi cuadrado de 4.467 con 6 grados de libertad y un valor de significancia de 0.614. Por lo tanto, concluyó que, el liderazgo es esencial en el ámbito desempeño laboral, permitiendo influir en los demás mediante la motivación y el apoyo. Por su parte, Arocutipa (2018), determinó que el trabajo en equipo influye significativamente en la eficiencia laboral de los trabajadores Municipales de Puno, donde el coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,124, con una significancia positiva media. Por otro lado, las investigaciones de Quesada (2019) y Reyes (2016) refieren que las habilidades blandas son la base para el éxito de cualquier organización tanto en el contexto educativo como laboral, enfatizando en que se debe mejorar el liderazgo y las relaciones interpersonales con el fin de lograr los objetivos deseados. De igual manera, Yarasca (2020) demuestra que, la competencia de trabajo en equipo tiene una correlación moderada con las competencias laborales (Rho 0,514 y p -valor 0,000), concluyendo que el trabajo en equipo debe ser potencializado mediante capacitaciones para alcanzar los objetivos de la institución.

Se tuvo como objetivo específico 2, determinar la relación de negociación y empatía con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno. De igual forma, tiene semejanza con los resultados de la investigación de Yarasca (2020) quien menciona que existe una relación entre la empatía y el desempeño laborales con un nivel de correlación moderado (Rho 0,514 y p-valor 0,000). Por su parte, en la investigación de Bazán (2021) indicó que existe relación entre la variable las habilidades blandas y el aspecto interpersonal siendo el valor de 0,609*; esto se considera como una correlación positiva fuerte, dentro de dichas habilidades se resalta la empatía, trabajo en equipo y comunicación. Similarmente en la investigación de Morocho (2020) demuestra que hay una correlación moderada entre empatía y resolución de conflictos frente a las competencias laborales. En tal sentido, Gastelu (2019) menciona que frente a cualquier conflicto la negociación es importante porque permite a los trabajadores a solucionar de manera razonable. Por lo tanto, las habilidades de negociación y empatía son importantes para mejorar las relaciones interpersonales, así como el desempeño laboral de los trabajadores.

Se tuvo como objetivo específico 3, proponer un plan de capacitación para potencializar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad Provincial de Puno, 2021. En tal sentido, Castillo (2019) en su investigación encuentra un nivel bajo en liderazgo, comunicación, coaching, equipo y en negociación. Por lo cual, recomienda optimizar el desarrollo de las habilidades blandas para generar un ambiente activo. De igual manera, en la investigación de (Ortiz et al., 2020) refiere que las habilidades blandas de los trabajadores deben ser fortalecidas mediante capacitaciones y procesos lúdicos enfocados en potencializar estas habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos, comunicación clara

y asertiva. Por su parte, Cabrejos & Sarango (2020) manifiesta que las habilidades blandas están estrictamente relacionadas con el desempeño laboral por lo que recomiendan realizar constantemente capacitaciones y evaluaciones. Así mismo, Huanaco (2019) recomienda evaluar periódicamente estas habilidades para luego fortalecerlas mediante talleres de capacitación de forma que permitan a los trabajadores desenvolverse de manera óptima y productiva en su trabajo. Por su parte, Cárdenas (2019) aplicó un taller sobre habilidades blandas en su investigación, posterior a su aplicación, mejoró significativamente el desarrollo profesional los trabajadores. Por lo tanto, es conveniente proponer un plan de capacitación para fortalecer las habilidades blandas de los funcionarios en la Municipalidad Provincial de Puno.

V. CONCLUSIONES

- Respecto al objetivo específico 1, se determinó que existe una relación positiva media entre trabajo en equipo y liderazgo con desempeño laboral, debido a que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,489 y significativa con 0,01. Por consiguiente, se concluye que, a mayor desarrollo de las habilidades de trabajo en equipo y liderazgo, mejor serán los resultados del desempeño laboral de los trabajadores, es decir, mediante el fortalecimiento de la actitud positiva para cooperar en equipo, y apoyados por un líder; quien generará un ambiente de armonía e integración con sus compañeros de trabajo; y dirigirá los esfuerzos de su equipo hacia el logro de los objetivos establecidos de forma eficiente y eficaz. En consecuencia, se reflejará en los resultados de un buen desempeño laboral. Por lo cual, es importante tener estas dimensiones en consideración para poder mejorar el desempeño de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno.
- Respecto al objetivo específico 2, se determinó que existe una relación positiva media entre negociación y empatía con desempeño laboral, debido a que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,462 y significativa con 0,01. Por consiguiente, se concluye que, a mayor desarrollo de las habilidades de negociación y empatía, mejor serán los resultados del desempeño laboral de los trabajadores. Estas habilidades también son esenciales para el desarrollo de las actividades dentro de la municipalidad, que permitirá a los funcionarios a desenvolverse adecuadamente en sus labores y brindar un mejor servicio a la población en general. En efecto se verá reflejado en un buen desempeño laboral,

por lo cual, se debe fortalecer estas habilidades en los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno.

- Respecto al objetivo general, se determinó que existe una relación positiva considerable entre habilidades blandas con desempeño laboral, debido a que la prueba de Correlación de Rho de Spearman expresa un valor de 0,541 y significativa con 0,01. Por consiguiente, se concluye que, a mayor desarrollo de las habilidades blandas, mejor será el desempeño laboral de los trabajadores. Dentro de estas habilidades se resalta al trabajo en equipo, liderazgo, negociación y empatía. Dichas habilidades deben tomarse en cuenta conjuntamente con las habilidades duras en los procesos de selección y en capacitaciones con el fin de mejorar la productividad, eficacia y eficiencia laboral de los trabajadores.

VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Subgerente de Personal fomentar el trabajo en equipo y liderazgo mediante programas de capacitación dirigido hacia los jefes de las diferentes oficinas de la Gerencia de Administración de la Municipalidad con el propósito de mejorar su desempeño laboral, de tal manera que los jefes de cada oficina lleven a la práctica dichos conocimientos, ello permita mantener una comunicación fluida, un trabajo más coordinado y como efecto se verán los resultados de un buen desempeño laboral.
- Al ser la municipalidad una entidad de derecho público que promueve el desarrollo y satisfacción de las necesidades de la población, en este punto, la negociación y empatía son una de las capacidades claves para obtener los resultados deseados entre dos o más partes durante todos los procesos de sus actividades. Por lo tanto, se recomienda al Subgerente de personal organizar e implementar programas de capacitación, reuniones o charlas para desarrollar las capacidades de negociación y empatía de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad con el fin de mejorar su desempeño laboral.
- Se recomienda al Subgerente de personal aplicar el plan de capacitación planteado en la investigación e incluir más capacitaciones que permitan mejorar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración de la Municipalidad. El propósito del plan de capacitación es que sirva como un instrumento de gestión para motivar y fortalecer sus habilidades de los trabajadores de tal forma que mejoren su desempeño y alcanzar las metas y/o objetivos planteados por la Municipalidad.

- Se recomienda al Subgerente de personal y al gerente de administración coordinar para; implementar programas de capacitación para fortalecer las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad; así mismo, realizar una adecuada selección de personal teniendo en cuenta tanto las habilidades duras como las habilidades blandas para encontrar un perfil óptimo y capacitado de tal manera puedan cumplir con las metas y objetivos de la institución. De igual manera, a los trabajadores a cooperar activamente en los programas de capacitación para mejorar su desempeño laboral.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, M. (2008). Actitud Positiva: la base para la competitividad. *Revista Tecnología En Marcha*, 21(4), 47–47.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/224
- Angulo, P. A., Bazán, V. A., Gil, M. S., & Ruiz, L. M. (2020). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los docentes de la I.E. 81749 Divino Jesús, La Esperanza - Trujillo, 2020* [Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/53733>
- Arocutipa, J. P. (2018). *Clima organizacional e influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Puno, 2018* [Universidad Nacional del Altiplano].
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3279244>
- Bazán, S. M. (2021). *Las habilidades blandas y su relación con el desempeño docente de educación inicial del distrito de Chimbote, 2021*. [Universidad Católica los Ángeles Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/21611>
- Bustamante, M., Llorens, S., & Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1(1), 7–17. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/123113>
- Cabrejos, A., & Sarango, F. I. (2020). *Desarrollo de habilidades blandas y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la Caja Piura año 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego].
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6986>
- Cárdenas, J. C. (2019). *Taller de habilidades blandas en el desempeño docente en una escuela de educación general básica de Guayas 2018* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35628>
- Carrasco, S. (2019). Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. In *ICB Research Reports* (2nd

- ed., Issue 9). Editorial San Marcos. <https://isbn.cloud/9789972383441/metodologia-de-la-investigacion-cientifica/>
- Castillo, L. J. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46170>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7th ed.). Interamericana Editores S.A.
- Cieza, J. L., Silva, J. L., & Silva, M. Á. (2021). Gestión y desempeño laboral en trabajadores municipales. *Polo Del Conocimiento*, 6(2), 270–287. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i2.2253>
- Echevarría, G. E. (2020). *Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46591>
- Fontalvo, T., de la Hoz, E., & Morelos, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 16(1), 47–60. <https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Gastelu, G. L. (2019). *Habilidades blandas y el desarrollo de la profesionalidad e identidad docente en las Instituciones Educativas, Huarochirí, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36984>
- González, M. G., Enciso, B. V., Arciniegas, L. F., Tovar, P. A., Bonza, P. I., & Arévalo, L. P. Y. (2020). Importancia de las Habilidades Blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las Organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). <https://journal.poligran.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2646>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional* (4th ed.). Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). Interamericana Editores, S.A.
- Hidalgo, N. (2020). *Influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, para la*

- elaboración de la relación bimestral de usuarios – RBU* [Tesis de pregrado, Universidad Ricardo Palma].
<https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3967>
- Huanaco, K. J. (2019). *Habilidades blandas y cuatro dominios en el marco del buen desempeño docente en la I.E. “Casa Blanca de Jesús” de S.J.L.-2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37022>
- Matas, A. (2016). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 1607–4041.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v20n1/1607-4041-redie-20-01-38.pdf>
- Morocho, J. N. (2020). *Habilidades blandas Y desempeño laboral en los docentes de una Institución Educativa De Durán, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51784>
- Olivares, A. M. (2007). Competencias para un mundo cognoscente. *Revista Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 21(3), 137–148.
<https://www.redalyc.org/pdf/274/27412797009.pdf>
- Ortiz, M. I., Aleman, P. M., & Bolívar, S. G. (2020). *Las competencias blandas y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa CNT Sistemas de Información SAS* [Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/1996>
- Quesada, D. C. (2019). *Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E hospital Santa Matilde de Madrid* [Tesis de Maestría, Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9772>
- Reyes, M. E. (2016). Relación entre Habilidades Sociales y Desempeño Docente desde la percepción de estudiantes adultos de universidad privada en Lima, Perú. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 10(2), 17–31.
<https://doi.org/10.19083/RIDU.10.465>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración. In *The British Journal of Psychiatry* (Vol. 8, Issue 483). Pearson Educación.

- Rodríguez, J. (2020). Soft skills as a basis of the good performance of the university teacher. *INNOVA Research Journal*.
- Rodríguez, J. L. (2021). *Relación entre las habilidades blandas y el desempeño docente en la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Norbert Wiener, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/17114>
- Silvestre, Y. D. (2019). *Las habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la Financiera CrediScotia del Distrito de Trujillo - 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/12761>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). Competencias de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 15(3). <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev153COL8.pdf>
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (2nd ed.). Grupo Editorial Patria, S.A. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Ubillus, K. M. G. (2021). *Habilidades blandas y desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad provincial del Perú, 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/27556>
- Vásquez, L., Vila, D. A., & Tuesta, J. A. (2020). Habilidades Blandas y el impacto de la Covid-19 en la Educación Superior. *Review of Global Management*, 6(1), 41–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1488>
- Vázquez, J. P., Vicente, P., & Galindo, M. P. (2011). Variables que inciden en la seguridad de las escuelas públicas de los Estados Unidos. *Revista Pedagógica*, 44(1), 141–165. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16565>
- Yarasca, R. R. (2020). *Habilidades Blandas y Competencias Laborales de los Docentes del Centro de Educación Básica Alternativa República de Bolivia, Villa el Salvador, 2019* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44900>

Zela, C. E., Calcina, S. C., Castillo, J. E., & Campos, J. L. (2021). Desempeño laboral y la calidad de servicio en municipalidades provinciales de Puno, Perú. *Dominio de Las Ciencias*, 7(4), 415–426.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2346>

ANEXOS

ANEXO 01

Cuestionario

ENCUESTA PARA DETERMINAR RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PUNO, 2021

Estimado(a) participante, el presente cuestionario está dirigido a los trabajadores de la gerencia de administración de la Municipalidad Provincial de Puno, 2021, con mucho respeto se le invita a desarrollarlo el cual será con fines estrictamente de investigación.

Instrucciones: Se le presenta un conjunto de interrogantes, se le solicita que, marque con una “X” la alternativa de respuesta en base a su realidad y nos dé información. Se recomienda leer y contestar todos los ítems.

Escalas valorativas	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Atendiendo a la Ley 29733 “Ley de Protección de Datos Personales” este cuestionario es confidencial.

VARIABLE: HABILIDADES BLANDAS

Trabajo en equipo		1	2	3	4	5
1	¿Usted participa en la toma de decisiones de su equipo?					
2	¿Usted acepta la idea de tus compañeros de trabajo, aunque no estés de acuerdo?					
3	¿Usted pide ayuda a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitas?					
4	¿Usted participa activamente en todas las actividades de su equipo?					
5	¿Usted participa en eventos a nivel institucional?					
Liderazgo						
6	¿Cuándo a usted se le presenta un problema, te esfuerzas por encontrar una solución una solución?					
7	¿En su equipo de trabajo se hace siempre lo que usted dice?					
8	¿Usted motiva a sus compañeros de trabajo a llegar a una meta en común?					
9	¿En su equipo reconoce los logros de sus compañeros de trabajo?					
10	¿Promueve usted la integración y la armonía con sus compañeros de trabajo?					

Negociación					
11	¿Identifica usted las causas de un problema?				
12	¿Usted identifica soluciones, que se orientan hacia el objetivo final?				
13	¿Usted mantiene la tranquilidad en momentos difíciles?				
14	¿Llegas a un acuerdo sobre la solución más adecuada para un conflicto?				
15	¿Usted reconoce sus errores y pide disculpas?				
Empatía					
16	¿Usted Se pone en el lugar de sus compañeros de trabajo?				
17	¿Comprende con facilidad los sentimientos de sus compañeros de trabajo?				
18	¿Si un compañero de trabajo se siente triste, usted trata de animarlo o alegrarlo?				
19	¿Cuándo un compañero de trabajo necesita apoyo te identificas con él y le apoyas?				
20	¿Si un compañero de trabajo está molesto, lo comprendes y esperas a que se tranquilice para conversar con él?				

Escalas valorativas	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Productividad laboral		1	2	3	4	5
1	¿Logra eficientemente las tareas asignadas?					
2	¿Cumple con eficacia su trabajo dentro de la organización?					
3	¿Su nivel de producción es acorde a lo que está establecido por las políticas de la entidad?					
4	¿Llega a cumplir con las metas establecidas por la organización?					
5	¿Usted contribuye con el cumplimiento de los objetivos de la organización?					
Eficacia						

6	¿Usted cumple con las metas dentro de los cronogramas establecidos?					
7	¿Usted cumple con las tareas asignadas?					
8	¿Usted conoce las funciones que se desarrollan en su puesto de trabajo?					
9	¿Usted logra desarrollar su trabajo con calidad?					
10	¿Usted logra realizar las actividades que se le han asignado?					
Eficiencia laboral						
11	¿Su grado de responsabilidad está acorde a su capacidad profesional?					
12	¿El nivel de conocimiento técnico que posee le permite su desenvolvimiento en su puesto de trabajo?					
13	¿Logra desarrollar con liderazgo y cooperación su trabajo?					
14	¿Logra adaptarse con rapidez a los cambios que se generan en su entorno?					
15	¿Usted cree que el tiempo de realización de las actividades que hace es óptimo?					

¡¡¡¡Muchas Gracias!!!!

ANEXO 02

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Interrogantes específicas	Hipótesis específicas	Objetivos específicos	Variables	Costo total (S/.)	Métodos	Pruebas estadísticas
<p>General</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?</p> <p>Específicos</p> <p>1. ¿Cuál es la relación del trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad</p>	<p>General</p> <p>Existe relación positiva entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.</p> <p>Específicos</p> <p>1. El trabajo en equipo y liderazgo se relaciona positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad Provincial de Puno.</p> <p>2. La negociación y empatía se relaciona</p>	<p>General</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Determinar el nivel relación entre trabajo en equipo y liderazgo con el desempeño de los trabajadores de la gerencia de administración en la Municipalidad</p>	<p>Variable 1</p> <p>Habilidades blandas</p> <p>Dimensiones</p> <p>D1. Trabajo en equipo</p> <p>D2. Liderazgo</p> <p>D3. Negociación</p> <p>D4. Empatía</p> <p>Variable 2</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <p>D1. Productividad laboral</p> <p>D2. Eficacia</p> <p>D3. Eficiencia laboral</p>	S/3410.00	<p>A. Enfoque de investigación Cuantitativo</p> <p>B. Alcance de investigación Correlacional</p> <p>C. Diseño de investigación No experimental</p> <p>D. Población y muestra Población: Trabajadores de la Gerencia de Administración Muestra: 42 trabajadores</p> <p>E. Instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario 	<p>Para la validación del instrumento se utilizará el coeficiente Alfa de Cronbach.</p> <p>Para determinar la relación entre variables se utilizará la prueba de Spearman.</p>

<p>Provincial de Puno?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación de la negociación y empatía con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno,2021?</p> <p>3. ¿Cómo podemos mejorar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno, 2021?</p>	<p>positivamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración Municipalidad Provincial de Puno, 2021.</p>	<p>Provincial de Puno,2021.</p> <p>2. Determinar el nivel de relación entre negociación y empatía con el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno,2021.</p> <p>3. Proponer un plan de capacitación para potencializar las habilidades blandas de los trabajadores de la Gerencia de Administración en la Municipalidad Provincial de Puno,2021.</p>				
---	--	---	--	--	--	--

ANEXO 03
EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS







