

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

ESCUELA DE POSGRADO

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**



**Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los
trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023**

Tesis para obtener el grado académico de:

**MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN
PÚBLICA**

Presentado por:

Bach. Marielena Soto Mendez

Asesor:

Mg. Jorge Antonio Gálvez Molina

Ayacucho - Perú

2024

Agradecimiento

Agradezco al Intendente Regional y a los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, que con su colaboración hicieron posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mi asesor, Mg. Jorge Antonio Gálvez Molina, por su colaboración en la realización de la investigación, así como a los expertos por su apoyo en la revisión de los instrumentos de la presente investigación.

Marielena

Índice General

Agradecimiento.....	ii
Índice General.....	iii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras.....	ix
Resumen	x
Summary.....	xi
Introducción.....	12
Capítulo I.....	16
Revisión de Literatura.....	16
3.1. Antecedentes de la investigación	16
3.1.1. Internacional	16
3.1.2. Nacional	16
3.1.3. Local	18
3.2. Marco histórico	18
3.2.1. Habilidades blandas	18
3.2.2. Desempeño laboral.....	19
3.3. Marco teórico	19
3.3.1. Habilidades blandas	19
A. Habilidades blandas: Definiciones.	19
B. Habilidades blandas en las organizaciones.....	20
C. Habilidades blandas: Clasificación.....	23
3.3.2. Desempeño laboral.....	31
A. Desempeño Laboral: Definiciones.	31
B. Evaluación del desempeño y su importancia.....	32

C. Modelos de desempeño laboral.	32
D. Dimensiones del desempeño laboral.	33
3.4. Marco conceptual.....	34
3.4.1. Habilidades blandas	34
A. Habilidades de Adaptación.....	35
B. Habilidades de Gestión.....	35
C. Habilidades Interpersonales.....	36
D. Habilidades de Comunicación.....	36
E. Habilidades de Ética Laboral.....	36
3.4.2. Desempeño laboral.....	37
A. Rendimiento de la tarea.....	37
Capítulo II Materiales y métodos.....	38
3.5. Tipo y nivel de investigación.....	38
3.5.1. Tipo de investigación.....	38
3.5.2. Nivel de investigación.....	38
3.6. Población y muestra.....	38
3.6.1. Población.....	38
A. Criterios de inclusión y exclusión.	39
3.6.2. Muestra	40
3.7. Fuentes de información.....	40
3.8. Diseño de investigación	40
3.9. Métodos de investigación	40
3.10. Técnicas e instrumentos.....	41
3.10.1. Técnicas	41
3.10.2. Instrumentos.....	41

3.11. Delimitación de la investigación.....	41
3.11.1. Delimitación espacial.....	41
3.11.2. Delimitación temporal	41
3.12. Procesamiento de información.....	41
3.13. Consideraciones en la interpretación de resultados	42
3.14. Ética investigativa	42
Capítulo III Resultados	43
4.1. Resultados de la Encuesta	43
4.1.1. Estadística Descriptiva.....	43
A. Sobre la información general	43
B. Sobre la importancia de la variable Habilidades Blandas	45
C. Sobre el desarrollo de los comportamientos	49
D. De acuerdo con la aceptación de los encuestados de la variable Habilidades Blandas	52
E. De acuerdo con la aceptación de los encuestados de la variable Laboral	58
F. Estadística Descriptiva por niveles alcanzados.....	60
4.1.2. Estadística Inferencial.....	61
A. Prueba de normalidad:.....	61
4.2. Resultados del Focus Group	68
4.2.1. De la importancia de las habilidades blandas	68
4.2.2. De las habilidades blandas que requieren ser desarrolladas	70
4.2.3. De la manera en que las habilidades blandas deben ser desarrolladas	72
4.2.4. De cómo las habilidades blandas y comportamientos ayudan a mejorar el desempeño laboral y rendimiento de la tarea	72

Capítulo IV Discusión.....	73
Conclusiones.....	77
Recomendaciones	79
Referencia Bibliográfica	80
Anexos	85

Índice de tablas

Tabla 1 Lista de Habilidades Blandas planteada por Buhler	23
Tabla 2 Lista de Habilidades Blandas planteada por Marcel Robles.....	24
Tabla 3 Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman et al.....	24
Tabla 4 Lista de Habilidades Blandas planteada por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso.....	25
Tabla 5 Lista de Habilidades Blandas propuesta por GMAC	26
Tabla 6 Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos	28
Tabla 7 Modelos de desempeño laboral.....	32
Tabla 8 Población y muestra.....	39
Tabla 9 Regla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman	42
Tabla 10 Género de los encuestados	43
Tabla 11 Edad de los encuestados.....	43
Tabla 12 Grado de instrucción de los encuestados	44
Tabla 13 Tiempo de servicios de los encuestados	44
Tabla 14 Cargo de los encuestados	45
Tabla 15 Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas.	45
Tabla 16 Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas.	48
Tabla 17 Distribución de datos según resultado por comportamiento.....	49
Tabla 18 Distribución de datos según resultado por comportamiento.....	50
Tabla 19 Distribución de datos según resultado de las dimensiones de la variable Habilidades Blandas.....	52
Tabla 20 Distribución de datos por dimensión según resultado de los ítems de la variable Habilidades Blandas.....	54

Tabla 21 Distribución de datos por dimensión según resultado de los ítems de la variable Desempeño Laboral	58
Tabla 22 Baremación de datos para variables utilizadas en el estudio	60
Tabla 23 Frecuencias observadas para variables utilizadas en el estudio	61
Tabla 24 Prueba de normalidad	61
Tabla 25 Correlación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los trabajadores	62
Tabla 26 Correlación entre Habilidades de Adaptación y Desempeño Laboral de los trabajadores	63
Tabla 27 Correlación entre Habilidades de Gestión y Desempeño Laboral de los trabajadores	64
Tabla 28 Correlación entre Habilidades Interpersonales y Desempeño Laboral de los trabajadores	65
Tabla 29 Correlación entre Habilidades de Comunicación y Desempeño Laboral de los trabajadores	66
Tabla 30 Correlación entre Habilidades de Ética Laboral y Desempeño Laboral de los Trabajadores.....	67
Tabla 31 Importancia de las habilidades blandas.....	68
Tabla 32 Habilidades blandas que requieren ser desarrolladas.....	70
Tabla 33 Manera en que las habilidades blandas deben ser desarrolladas.....	72
Tabla 34 Cómo las habilidades blandas y comportamientos ayudan a mejorar el desempeño laboral y rendimiento de la tarea.....	72

Índice de figuras

Figura 1 Componentes de las competencias laborales	22
Figura 2 Cuadro comparativo de las habilidades para generar la lista	27
Figura 3 Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas	46
Figura 4 Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas	49
Figura 5 Distribución de datos según resultado por comportamiento	50
Figura 6 Distribución de datos según resultado por comportamiento	51
Figura 7 Distribución de datos según resultado de las dimensiones de la variable Habilidades Blandas	54

Resumen

La investigación “Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023”, tuvo como objetivo general determinar cómo las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; y como objetivos específicos: analizar cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral, determinar de qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral, analizar cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral, analizar cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el desempeño laboral y determinar de qué manera las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

La presente investigación es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y correlacional. Cuenta con una población de 51 trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, aplicando criterios de inclusión y exclusión. Asimismo, se realizaron encuestas a 33 trabajadores y focus group con 5 entrevistados, procesando la información en el software SPSS 25 y Excel 365.

La investigación fue demostrada a través de la contrastación de hipótesis (Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.039 y un grado de relación de 0.362. El resultado muestra la existencia de una relación positiva baja entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral. Concluyendo que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional de Ayacucho - SUNAT, 2023.

Palabras claves:

Habilidades blandas, desempeño laboral, habilidades de gestión, habilidades de adaptación, habilidades interpersonales, habilidades de ética laboral y habilidades de comunicación.

Summary

The research “Soft skills and their relationship with the work performance of the workers of the Ayacucho Regional Intendancy - SUNAT, 2023”, had the general objective of determining how soft skills are related to the work performance of the workers of the Ayacucho Regional Intendancy - SUNAT, 2023; and as specific objectives: analyze how adaptive skills relate to job performance, determine how management skills relate to job performance, analyze how interpersonal skills relate to job performance, analyze how communication are related to work performance and determine how work ethic skills are related to the work performance of the workers of the Ayacucho Regional Administration - SUNAT, 2023.

The present research is of an applied type, at a descriptive and correlational level. It has a population of 51 workers from the Ayacucho Regional Administration - SUNAT, applying inclusion and exclusion criteria. Likewise, surveys were carried out with 33 workers and a focus group with 5 interviewees, processing the information in the SPSS 25 and Excel 365 software.

The research was demonstrated through hypothesis testing (Spearman's Rho) with a significance level of 0.039 and a degree of relationship of 0.362. The result shows the existence of a low positive relationship between the soft skills variables and job performance. Concluding that soft skills are related to the job performance of the workers of the Regional Administration of Ayacucho - SUNAT, 2023.

Keywords:

Soft skills, job performance, management skills, adaptive skills, interpersonal skills, work ethic skills and communication skills.

Introducción

La globalización ha traído diversos cambios en la economía mundial. Para algunos, de manera beneficiosa, y para otros, de forma hostil. Sin embargo, es importante destacar que una de las exigencias que trajo la globalización a la economía es la competitividad. Esto ha conllevado a que las organizaciones públicas y privadas vean al capital humano como el activo intangible más importante. Es así como, uno de los temas estudiados actualmente relacionados a recursos humanos son las habilidades blandas.

La Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT cuenta con trabajadores que ingresan a la Administración Tributaria a través de concursos públicos realizados por la Intendencia Nacional de Recursos Humanos. Estos evalúan diversos requisitos de acuerdo con el perfil de los puestos que convoca, entre los cuales están la formación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y competencias. Sin embargo, si bien los trabajadores son contratados luego de haber aprobado diversas evaluaciones, posteriormente, cuando ya son parte de la institución, respecto al desarrollo de las habilidades blandas, se han observado las siguientes situaciones:

- Con relación a las habilidades de adaptación, se observaron deficiencias en la capacidad de flexibilidad, ya que existen dificultades en la adaptación para desarrollar procedimientos nuevos. Se ha verificado que los trabajadores no presentan propuestas creativas e innovadoras para mejorar los procedimientos, así como se ha observado poca tolerancia al estrés. Esto considerando que, por los cambios implementados a raíz de la pandemia, hubo diversas renunciaciones en los años 2020 y 2021.
- Respecto a las habilidades de gestión, se ha observado que no se fomenta el trabajo en equipo, ya que cada trabajador ve únicamente por el cumplimiento de las funciones que se le asignan. Asimismo, se ha observado que no se tienen iniciativas de liderazgo y que presentan dificultades en la toma de decisiones.

- Con relación a las habilidades interpersonales, se ha observado la falta de empatía, deficiencias en el trato cortés y un limitado control del balance de vida. En este último aspecto, porque los trabajadores tienen familias y situaciones complejas que, de alguna manera, afectan su desempeño laboral.
- Respecto a las habilidades de comunicación, se observó que existe escasa comunicación oral entre los trabajadores. Más aún, a raíz de la pandemia, ya que, en los últimos tres años, se han ordenado distanciamientos que han ocasionado la disminución en la comunicación oral, una limitada comunicación escrita y deficiencias en la capacidad de negociación.

De la información señalada respecto a la realidad problemática de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, se planteó como problema general: ¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? De la misma manera, se formularon los siguientes problemas específicos: ¿Cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? ¿De qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? ¿Cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? ¿Cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? y ¿De qué manera las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?

El objetivo general de la investigación fue determinar cómo las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional

Ayacucho - SUNAT, 2023. Asimismo, como objetivos específicos se buscó: analizar cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; determinar de qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; analizar cómo las habilidades interpersonales se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; analizar cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; y determinar de qué manera las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

La metodología empleada es de tipo aplicada, de nivel descriptivo y correlacional. Cuenta con una población de 51 trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, a la cual se le aplicaron criterios de inclusión y exclusión, quedando 33 trabajadores a quienes se les administraron encuestas. Asimismo, se realizó un focus group con 5 entrevistados. La información fue procesada en el software SPSS 25 y Excel 365.

La investigación se realizó con la demostración de la hipótesis general: las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Así como de las hipótesis específicas: las habilidades de adaptación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; las habilidades de gestión se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; las habilidades de

comunicación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; y las habilidades de ética laboral se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Concluyendo que existe una relación positiva baja entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral. Por lo tanto, las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional de Ayacucho - SUNAT, 2023, demostrado a través de la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.039 y grado de relación de 0.362.

Finalmente, la presente investigación se pone a consideración de los usuarios para que puedan contribuir a su mejora. Asimismo, de los directivos de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, a fin de que puedan tomar los resultados de la investigación para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Capítulo I

Revisión de Literatura

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. *Internacional*

Vallejo (2019), en su investigación desarrollada con una metodología que consta de tres fases (levantamiento de la situación actual, diseño de modelo de habilidades blandas y despliegue de plan de acción), tuvo como objetivo principal la formulación de un modelo de habilidades blandas necesarias durante la vida de un startup para lograr el éxito y salir con vida del valle de la muerte. Concluyendo que, no importa en qué negocio se encuentre, está tratando con personas, donde las personas con habilidades bien desarrolladas pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Zans (2017), en su investigación desarrollada según el paradigma filosófico, enfoque cuantitativo, no experimental, tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Concluyendo que el personal docente y administrativo de la facultad considera que la mejora del clima organizacional tendría un efecto positivo en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, por lo que podrían sentirse cómodos en el trabajo y que, a su juicio, se debe desarrollar.

3.1.2. *Nacional*

Zegarra (2023), en su investigación de tipo aplicada, no experimental y de corte transversal, tuvo como objetivo determinar si existe relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en un centro de salud mental comunitario en Lima, 2023. Concluyendo que las habilidades blandas se relacionan directamente con el desempeño laboral, al obtener un valor de Rho igual a 0,688.

Chaca & Contreras (2022), en su investigación no experimental, de tipo aplicada y de nivel descriptivo y correlacional, tuvo como objetivo analizar la influencia de las habilidades blandas en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Concluyendo que las habilidades blandas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021. Precisando que, si las habilidades blandas incrementan considerablemente, también mejora el desempeño laboral de los trabajadores administrativos.

Carranza (2022), en su investigación básica, tipo descriptivo y correlacional, no experimental, tuvo como objetivo determinar la relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson SAC, Utcubamba, Amazonas, 2021. Concluyendo que existe una relación positiva alta entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Ferretería & Industrias Jheyson SAC.

Pinto & Torres (2022), en su investigación de tipo aplicada, diseño no experimental y de corte transversal, tuvieron como objetivo analizar la relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores del Archivo General de la Nación, Lima - 2021. Concluyendo que sí existe una relación significativa entre las habilidades blandas y el desempeño laboral.

Fernández (2021), en su investigación aplicada, diseño no experimental, transversal y correlacional, tuvo como objetivo general determinar la relación de las habilidades blandas con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia, Huaraz-Ancash-2020. Concluyendo que existe una relación directa y buena entre las habilidades blandas y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Independencia.

Cáceres et al (2018), en su investigación cuantitativa, correlacional-exploratorio, no experimental y de corte transversal, tuvo como objetivo principal identificar y analizar el efecto que existe entre la inteligencia emocional y los aprendizajes formales e informales, así como el desempeño individual en el trabajo. Concluyendo que, respecto a la inteligencia emocional, observó que cumple con lo planteado en su hipótesis al tener un efecto positivo en el desempeño laboral. Por lo tanto, señala que a mayor inteligencia emocional se obtendrían mejores resultados en el desempeño laboral.

Manrique et al (2018), en su investigación de tipo exploratoria, tuvo como objetivo determinar cuáles son las Habilidades Blandas requeridas en los egresados de Gestión y Alta Dirección según el punto de vista de empleadores y egresados en los ámbitos empresarial, público y social, para compararlas con aquellas identificadas en el perfil del egresado de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Obteniendo como resultado evidente que no existe una definición estándar de las Habilidades Blandas debido a que estas son vistas de formas diferentes por las organizaciones.

3.1.3. Local

Castro & Huamaccto (2014), en su investigación aplicada, nivel descriptivo-correlacional, diseño no experimental, tuvo como objetivo demostrar el impacto de la inteligencia emocional en el desempeño laboral en los trabajadores de las empresas de transporte urbano público de la ciudad de Ayacucho. Concluyendo que queda demostrado que existe un impacto significativo de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

3.2. Marco histórico

3.2.1. Habilidades blandas

El origen de las habilidades blandas o soft skills se remonta desde la década de los años 70 y se limita al ámbito militar. El término fue acuñado por primera vez por el ejército estadounidense cuando descubrió que sus mejores soldados no eran los más hábiles con las

máquinas, sino aquellos con habilidades interdisciplinarias más avanzadas como responsabilidad, trabajo en equipo o solución de conflictos. Este tipo de caracteres obtuvieron su nombre en contraste con las habilidades duras (hard skills), los cuales son conocimientos puramente técnicos. (Iberdrola, s.f.)

3.2.2. *Desempeño laboral*

La historia de la evaluación del desempeño no es tan nueva como podría pensarse, sino todo lo contrario. Los orígenes de la evaluación del comportamiento humano son tan antiguos como la historia de la humanidad, y su historia se remonta a la religión. Las religiones tradicionalmente evaluaban el comportamiento de sus seguidores mediante castigos y recompensas. (Padilla, 2021)

Desde una perspectiva más mundana y un poco más fresca, podemos comenzar esta exploración del desarrollo de la interpretación con Cortés Carreres. El autor recuerda que la historia de la actividad de evaluación nació originalmente en China. Así es, entre el 221 y el 265 a. C., los emperadores de la dinastía Wei tenían lo que se denominaba un tasador imperial, una persona que se suponía debía evaluar las acciones y actitudes de los cortesanos. Era una forma de asegurar que sean eficientes y que cumplan fielmente con sus altas responsabilidades, evitando desviaciones e ineficiencias. (Padilla, 2021)

3.3. Marco teórico

3.3.1. *Habilidades blandas*

A. Habilidades blandas: Definiciones.

Las habilidades blandas, se definen como la capacidad que tiene un individuo de relacionarse consigo mismo y con los demás. Goleman lo profundizó en la capacidad intra e interpersonal que denominó inteligencia emocional. (Ibarra, 2021, p. 21)

Para Rao, las habilidades blandas se conocen como habilidades para la vida, habilidades interpersonales, habilidades de empleabilidad e inteligencia emocional. (como se citó en Hernández & Neri, 2020)

Hernández & Neri (2020) indican que las habilidades blandas y sociales son de gran valor para los jóvenes, debido a que están relacionadas con el desempeño laboral y el desarrollo profesional. Además, señalan que las habilidades interpersonales son útiles para aquellos cuyos trabajos requieren una gestión emocional adecuada para mantener relaciones saludables con los clientes. También enseñan habilidades de gestión y liderazgo para ayudar a los equipos de trabajo a alcanzar sus objetivos.

Magano et al señalan que las habilidades blandas principales son los atributos personales, liderazgo, negociación, comunicación, profesionalismo, competencias de gestión de proyectos y habilidades sociales. Asimismo, indican que desarrollar y mejorar estas habilidades se considera un factor importante para mejorar el desarrollo profesional y la adaptabilidad. (como se citó en Valle et al., 2022, p. 1206)

Manrique et al. (2018) consideran que las habilidades blandas son las relaciones intrapersonales e interpersonales que son esenciales para el desarrollo de un individuo en el ámbito laboral. Van más allá de la formación en una determinada profesión o campo de trabajo, y que incluyen características personales que pueden surgir en el entorno laboral. (p. 15)

B. Habilidades blandas en las organizaciones.

Existen varias corrientes relacionadas con la gestión del talento humano, pero la gestión por competencias es una de las más importantes. Aunque se trata de un término diferente a “soft skills”, diversos autores han utilizado conceptos similares para definirlo e incluso han estudiado las habilidades blandas como parte de los componentes de la gestión por competencias.

Guerrero Dávalos et al., definen a la gestión por competencias como “una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa”. (como se citó en Correa, 2017, p. 91)

Fonseca et al. (2020), señalan que dentro del proceso estratégico de una organización, la gestión por competencias requiere permitir a los tomadores de decisiones procesar y analizar información relevante dentro y fuera de la organización para realizar predicciones y decisiones. Puede determinar hacia dónde se dirigen las cosas, no sólo observando la valoración actual de su organización, sino también su posición competitiva potencial. (p. 229)

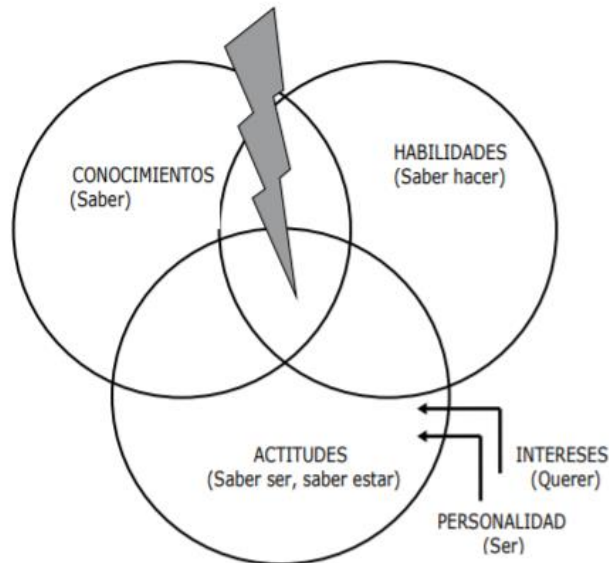
Martinez et al. (2021), señalan que la gestión por competencias basadas en la aplicabilidad y el contexto es un conjunto de elementos fundamentales que combinan las competencias individuales con el contexto en el que se realizan las actividades laborales, permitiendo que las tareas a realizar estén claramente definidas y realizadas con éxito en el contexto laboral requerido. (p. 1)

b.1. Componentes de las Competencias. Cabarcas (2017), señala que los componentes de una competencia son:

a) el saber: referido a los datos, hechos, información, conceptos y conocimientos; b) el hacer: referido a las destrezas, habilidades y técnicas para aplicar y transformar conocimientos en acciones; y c) el ser: referido a normas, intereses, actitudes y valores que llevan a una persona a sostener determinadas creencias y asumir responsabilidades. (p. 159)

Figura 1

Componentes de las competencias laborales



Nota. Fuente: Cabarcas Velásquez, 2017, p. 160

Valbuena (2017), desarrolla los siguientes elementos de las competencias:

Saber hacer, es decir la capacidad de trabajar según parámetros de calidad específicos definidos a nivel organizacional en función de la estrategia; por tanto, la arquitectura considera la dirección a largo plazo de la organización y cómo conectar el talento para lograr el futuro deseado.

Saber ser y estar, aspectos personales y actitudes que indican los resultados de las acciones y son necesarios en el ámbito organizacional; en el campo de las competencias, se identifican como conductas evidenciales que son características de una competencia y deben ser susceptibles de observación y valoración.

Saber, conocimientos relacionados con la acción son el aspecto conceptual que sustentan el desempeño y es el conocimiento previo que da significado a otros aprendizajes y habilidades adquiridos en el entorno laboral. Por eso es importante comprender su potencial en lo que respecta a habilidades, y todo ese conocimiento y experiencia pueden estar ahí o no.

Saber hacer con otros, identifica cómo movilizar las competencias individuales para lograr un desempeño conjunto. (p. 17)

C. Habilidades blandas: Clasificación.

Respecto a la clasificación de las habilidades blandas, tenemos a la investigación desarrollada por Manrique et al. (2018), quienes a través de diversos estudios que fueron realizados por los autores Buhler (2001), Robles (2012), Lippman, Ryberg, Carney & Moore (2015), Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque & Capasso (2012), y el estudio GMAC (Survey Report, desarrollado por The Graduate Management Admission Council - GMAC, en el año 2017), determinaron y agruparon comportamientos similares para clasificarlos en cinco tipos de habilidades blandas: habilidades de adaptación, de gestión, interpersonales, de comunicación y habilidades de ética laboral.

A continuación, se muestra las habilidades blandas clasificadas por los autores Buhler (2001), Robles (2012), Lippman, Ryberg, Carney & Moore (2015), Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque & Capasso (2012) y el estudio GMAC:

Tabla 1

Lista de Habilidades Blandas planteada por Buhler

Habilidades de comunicación	de	Los empleadores están en la búsqueda de individuos que posean competencias en la comunicación escrita y oral. Las personas que se destacan en la expresión verbal son los que logran llevar a cabo tareas de forma efectiva.
Habilidades Interpersonales		Los empleados deben tener la habilidad de cultivar relaciones positivas con sus compañeros de trabajo, incluso con aquellos que difieren en términos de personalidad o características.
Trabajo en grupo		Deben ser individuos colaborativos, capaces de operar de manera sinérgica. Esto abarca la cooperación entre diferentes grupos de la empresa como marketing, recursos humanos, finanzas y otras áreas.
Ética		Los empleadores buscan individuos que se comporten de manera ética y tomen decisiones acertadas.
Creatividad		Están interesados en encontrar personas que piensen “fuera de la caja”, que aporten a la empresa con ideas creativas para abordar problemas de forma distinta y descubrir posibilidades de transformación.
Valor en la diversidad		Deben tener la habilidad de reconocer disparidades y utilizarlas como un elemento distintivo que les proporcione ideas innovadoras mientras trabajan.
Rápido, ágil y sensitivo	y	Estas habilidades son cruciales para mantener a la empresa en una posición competitiva. Requieren tener la capacidad de tomar decisiones rápidas sin comprometer la seguridad de la organización.

Voluntad al cambio	Están en la búsqueda de individuos que cuestionen el estatus quo, con la constante premisa de mejorar las cosas y encontrar métodos más efectivos para aumentar la eficiencia.
--------------------	--

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p. 22

Tabla 2

Lista de Habilidades Blandas planteada por Marcel Robles

Comunicación	Habilidad para entablar conversaciones, comunicación escrita, capacidad de escuchar, destreza en la presentación.
Cortesía	Modales, educación, respeto.
Flexibilidad	Adaptabilidad, disposición para cambiar, acepta afrontar desafíos nuevos, capacidad para adquirir nuevos conocimientos.
Integridad	Honestidad, ética, sólidos principios morales, valores, práctica de acciones correctas.
Habilidades Interpersonales	Bueno, agradable, con buen sentido del humor, empático, poseedor de autocontrol, paciencia, competencias sociales.
Actitud positiva	Optimista, que brinda aliento, autoconfianza, estado de ánimo alegre.
Profesionalismo	Apariencia personal y profesional, seriedad.
Responsabilidad	De confianza, cumple con sus responsabilidades, muestra autodisciplina, tiene buen juicio.
Trabajo en equipo	Colaboración, interacción con otros trabajadores, proporciona respaldo, es un buen colaborador.
Ética laboral	Trabajo duro, disposición para esforzarse, leal, asistencia confiable, capacidad de motivarse internamente.

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p. 23

Tabla 3

Lista de Habilidades Blandas propuesta por Lippman et al.

Habilidades Sociales	Juegan un papel crucial en el desarrollo del empleado. Abarcan el respeto hacia los demás, la conducta apropiada y la capacidad para resolver conflictos.
Habilidades de Comunicación	Se refieren a las modalidades de comunicación que se dan en el entorno de trabajo. Engloban la expresión oral, la comunicación escrita, la comunicación no verbal y también abarcan la habilidad de escuchar.
Pensamiento crítico	Se vincula con la habilidad para identificar problemas, analizar diversas fuentes y llegar a una solución lógica. En este conjunto se incluyen la capacidad para resolver problemas y la toma de decisiones.
Autocontrol	Se refiere al dominio de los impulsos, la gestión de emociones, la habilidad para dirigir y enfocar la atención, así como de regular el comportamiento. Los empleadores buscan a individuos con estas competencias, ya que son los más adecuados para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el desarrollo de una comunicación coherente en el equipo.
Auto concepto positivo	Engloba la autoestima, la confianza en uno mismo, la conciencia y la sensación de bienestar y orgullo. La influencia de esta habilidad se extiende a las otras cuatro.

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p.23

Tabla 4

Lista de Habilidades Blandas planteada por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y

Capasso

Personal	Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales	Habilidades de aprendizaje	La habilidad de autoevaluar la necesidad de adquirir conocimiento, tomar medidas para aprender y luego aplicar ese conocimiento.
		Ética profesional	La habilidad de llevar a cabo acciones considerando constantemente los principios y la ética profesional.
		Conciencia de uno mismo	La habilidad de reconocer nuestras debilidades y fortalezas para abordarlas.
		Tolerancia al estrés	La habilidad de mantener la calidad del trabajo constante sin importar las circunstancias laborales, incluso cuando se trabaja bajo presión.
Personal	Relacionadas a las Relaciones interpersonales o habilidades sociales	Compromiso	La habilidad de comprometerse con la organización y ajustar las acciones de acuerdo con los principios y valores de la entidad.
		Balance en la vida	La habilidad de gestionar de manera efectiva los conflictos entre la vida laboral y personal.
		Creatividad e innovación	La habilidad de aportar con ideas destinadas a mejorar los productos, servicios y operaciones en el entorno laboral.
		Comunicación	Las habilidades para comunicar pensamientos, datos o puntos de vista de forma persuasiva y clara, tanto de manera oral como escrita. Mientras se presta atención a las propuestas de los demás.
		Trabajo en equipo	La habilidad para forjar relaciones y fomentar la colaboración entre individuos. Implica compartir conocimientos y recursos en aras de alcanzar metas comunes.
		Red de contactos	La habilidad de establecer, conservar y promover conexiones, tanto dentro como fuera de la organización. Esto se realiza con el propósito de cultivar una imagen favorable y aportar ventajas a la empresa.
		Negociación	La habilidad de presentar argumentos de manera clara y coherente con el fin de alcanzar un consenso entre diversas opiniones.
Social	Relacionada a las Habilidades personales y actitudes	Manejo de conflictos	La habilidad para gestionar y solucionar desacuerdos entre dos o más partes.
		Liderazgo	La habilidad de inspirar y orientar a los demás de manera que aporten de forma efectiva y apropiada al logro de los objetivos.
		Adaptabilidad cultural	La habilidad de administrar procedimientos en ambientes culturales diversos.
		Orientación al cliente	La habilidad de reconocer, comprender y satisfacer de manera efectiva las necesidades de los clientes actuales y futuros.

		Mejora continua	La habilidad de llevar a cabo tareas manteniendo altos estándares de calidad y siempre persiguiendo la mejora constante, proponiendo la actualización de procesos y técnicas.
Social	Relacionada a las habilidades personales y actitudes	Flexibilidad	La habilidad de adaptarse a los cambios con el propósito de lograr los objetivos.
		Orientación a los resultados	La habilidad de convertir en rentables las iniciativas de la organización, manteniendo siempre en mente los objetivos empresariales. Esto implica la eficiencia en la gestión del tiempo, la priorización de futuras acciones y la aplicación de técnicas que promuevan el desarrollo.
		Capacidad de análisis	La habilidad de deducir y anticipar eventos a partir de información recopilada de diversas fuentes, estableciendo relaciones de causa - efecto.
Metodológicos	Relacionados con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio	Toma de decisiones	La habilidad de tomar decisiones de manera oportuna y proactiva con el fin de alcanzar los objetivos. Implica la capacidad de utilizar la información pertinente y seleccionar la opción más adecuada.
		Habilidades de gestión	La habilidad de definir objetivos y prioridades, así como de elegir y asignar tareas y recursos.
		Habilidades de investigación y manejo de información	La habilidad de localizar información, discernirla entre primaria y secundaria, ya sea de forma convencional o en línea, mediante métodos de búsqueda y evaluación.

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p. 25 – 26

Tabla 5

Lista de Habilidades Blandas propuesta por GMAC

Comunicación	Comunicación oral y escrita, capacidad de escuchar, ejecución de presentaciones y aptitudes para la negociación.
Trabajo en equipo	Aptitud para adaptarse, apreciar las perspectivas ajenas, ser un seguidor eficaz, mostrar sensibilidad hacia la diversidad cultural y destreza en la delegación.
Técnicas	Análisis cuantitativo y cualitativo, comprensión de la industria, competencia en tecnología y habilidades lingüísticas específicas.
Liderazgo	Integridad, dirección, capacidad de generar novedad y originalidad, habilidad para motivar a los demás y perspicacia estratégica.
Gerencial	Proceso de decisión, gestión del entorno laboral, gestión del talento humano y ejecución de las labores administrativas.

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p. 27

Figura 2

Cuadro comparativo de las habilidades para generar la lista

Patricia Bhuler (2001)	Robles (2012)	Lippman, Renne, Carney y Moore (2015)	Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque y Capasso (2012)	GMAC																																																											
<table border="1"> <tr><td>Habilidades de comunicación</td></tr> <tr><td>Habilidades Interpersonales</td></tr> <tr><td>Trabajo en grupo</td></tr> <tr><td>Ética</td></tr> <tr><td>Creatividad</td></tr> <tr><td>Valor en la diversidad</td></tr> <tr><td>Rápido, ágil y sensitivo</td></tr> <tr><td>Voluntad de cambio</td></tr> </table>	Habilidades de comunicación	Habilidades Interpersonales	Trabajo en grupo	Ética	Creatividad	Valor en la diversidad	Rápido, ágil y sensitivo	Voluntad de cambio	<table border="1"> <tr><td>Comunicación</td></tr> <tr><td>Cortesía</td></tr> <tr><td>Flexibilidad</td></tr> <tr><td>Integridad</td></tr> <tr><td>Habilidades interpersonales</td></tr> <tr><td>Actitud positiva</td></tr> <tr><td>Profesionalismo</td></tr> <tr><td>Responsabilidad</td></tr> <tr><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td>Ética laboral</td></tr> </table>	Comunicación	Cortesía	Flexibilidad	Integridad	Habilidades interpersonales	Actitud positiva	Profesionalismo	Responsabilidad	Trabajo en equipo	Ética laboral	<table border="1"> <tr><td>Habilidades Sociales</td></tr> <tr><td>Habilidades de Comunicación</td></tr> <tr><td>Pensamiento Crítico</td></tr> <tr><td>Autocontrol</td></tr> <tr><td>Auto Concepto Positivo</td></tr> </table>	Habilidades Sociales	Habilidades de Comunicación	Pensamiento Crítico	Autocontrol	Auto Concepto Positivo	<table border="1"> <tr> <td>Personal</td> <td>Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales</td> <td> <table border="1"> <tr><td>Habilidades de aprendizaje</td></tr> <tr><td>Ética profesional</td></tr> <tr><td>Conciencia de uno mismo</td></tr> <tr><td>Tolerancia al estrés</td></tr> <tr><td>Compromiso</td></tr> <tr><td>Balance de vida</td></tr> <tr><td>Creatividad e innovación</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>Social</td> <td>Relacionada a las habilidades personales y actitudes</td> <td> <table border="1"> <tr><td>Comunicación</td></tr> <tr><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td>Red de contactos</td></tr> <tr><td>Negociación</td></tr> <tr><td>Manejo de conflictos</td></tr> <tr><td>Liderazgo</td></tr> <tr><td>Adaptabilidad cultural</td></tr> <tr><td>Orientación al cliente</td></tr> <tr><td>Mejora continua</td></tr> <tr><td>Flexibilidad</td></tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>Metodológicos</td> <td>Relacionados con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio</td> <td> <table border="1"> <tr><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td>Capacidad de análisis</td></tr> <tr><td>Toma de decisiones</td></tr> <tr><td>Habilidades de gestión</td></tr> <tr><td>Habilidades de investigación y manejo de información</td></tr> </table> </td> </tr> </table>	Personal	Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales	<table border="1"> <tr><td>Habilidades de aprendizaje</td></tr> <tr><td>Ética profesional</td></tr> <tr><td>Conciencia de uno mismo</td></tr> <tr><td>Tolerancia al estrés</td></tr> <tr><td>Compromiso</td></tr> <tr><td>Balance de vida</td></tr> <tr><td>Creatividad e innovación</td></tr> </table>	Habilidades de aprendizaje	Ética profesional	Conciencia de uno mismo	Tolerancia al estrés	Compromiso	Balance de vida	Creatividad e innovación	Social	Relacionada a las habilidades personales y actitudes	<table border="1"> <tr><td>Comunicación</td></tr> <tr><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td>Red de contactos</td></tr> <tr><td>Negociación</td></tr> <tr><td>Manejo de conflictos</td></tr> <tr><td>Liderazgo</td></tr> <tr><td>Adaptabilidad cultural</td></tr> <tr><td>Orientación al cliente</td></tr> <tr><td>Mejora continua</td></tr> <tr><td>Flexibilidad</td></tr> </table>	Comunicación	Trabajo en equipo	Red de contactos	Negociación	Manejo de conflictos	Liderazgo	Adaptabilidad cultural	Orientación al cliente	Mejora continua	Flexibilidad	Metodológicos	Relacionados con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio	<table border="1"> <tr><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td>Capacidad de análisis</td></tr> <tr><td>Toma de decisiones</td></tr> <tr><td>Habilidades de gestión</td></tr> <tr><td>Habilidades de investigación y manejo de información</td></tr> </table>	Orientación a los resultados	Capacidad de análisis	Toma de decisiones	Habilidades de gestión	Habilidades de investigación y manejo de información	<table border="1"> <tr><td>Comunicación</td></tr> <tr><td>Trabajo en Equipo</td></tr> <tr><td>Habilidades Técnicas</td></tr> <tr><td>Liderazgo</td></tr> <tr><td>Gerencial</td></tr> </table>	Comunicación	Trabajo en Equipo	Habilidades Técnicas	Liderazgo	Gerencial
Habilidades de comunicación																																																															
Habilidades Interpersonales																																																															
Trabajo en grupo																																																															
Ética																																																															
Creatividad																																																															
Valor en la diversidad																																																															
Rápido, ágil y sensitivo																																																															
Voluntad de cambio																																																															
Comunicación																																																															
Cortesía																																																															
Flexibilidad																																																															
Integridad																																																															
Habilidades interpersonales																																																															
Actitud positiva																																																															
Profesionalismo																																																															
Responsabilidad																																																															
Trabajo en equipo																																																															
Ética laboral																																																															
Habilidades Sociales																																																															
Habilidades de Comunicación																																																															
Pensamiento Crítico																																																															
Autocontrol																																																															
Auto Concepto Positivo																																																															
Personal	Relacionadas a las relaciones interpersonales o habilidades sociales	<table border="1"> <tr><td>Habilidades de aprendizaje</td></tr> <tr><td>Ética profesional</td></tr> <tr><td>Conciencia de uno mismo</td></tr> <tr><td>Tolerancia al estrés</td></tr> <tr><td>Compromiso</td></tr> <tr><td>Balance de vida</td></tr> <tr><td>Creatividad e innovación</td></tr> </table>	Habilidades de aprendizaje	Ética profesional	Conciencia de uno mismo	Tolerancia al estrés	Compromiso	Balance de vida	Creatividad e innovación																																																						
Habilidades de aprendizaje																																																															
Ética profesional																																																															
Conciencia de uno mismo																																																															
Tolerancia al estrés																																																															
Compromiso																																																															
Balance de vida																																																															
Creatividad e innovación																																																															
Social	Relacionada a las habilidades personales y actitudes	<table border="1"> <tr><td>Comunicación</td></tr> <tr><td>Trabajo en equipo</td></tr> <tr><td>Red de contactos</td></tr> <tr><td>Negociación</td></tr> <tr><td>Manejo de conflictos</td></tr> <tr><td>Liderazgo</td></tr> <tr><td>Adaptabilidad cultural</td></tr> <tr><td>Orientación al cliente</td></tr> <tr><td>Mejora continua</td></tr> <tr><td>Flexibilidad</td></tr> </table>	Comunicación	Trabajo en equipo	Red de contactos	Negociación	Manejo de conflictos	Liderazgo	Adaptabilidad cultural	Orientación al cliente	Mejora continua	Flexibilidad																																																			
Comunicación																																																															
Trabajo en equipo																																																															
Red de contactos																																																															
Negociación																																																															
Manejo de conflictos																																																															
Liderazgo																																																															
Adaptabilidad cultural																																																															
Orientación al cliente																																																															
Mejora continua																																																															
Flexibilidad																																																															
Metodológicos	Relacionados con la gestión, metodologías de trabajo, logros, innovación y cambio	<table border="1"> <tr><td>Orientación a los resultados</td></tr> <tr><td>Capacidad de análisis</td></tr> <tr><td>Toma de decisiones</td></tr> <tr><td>Habilidades de gestión</td></tr> <tr><td>Habilidades de investigación y manejo de información</td></tr> </table>	Orientación a los resultados	Capacidad de análisis	Toma de decisiones	Habilidades de gestión	Habilidades de investigación y manejo de información																																																								
Orientación a los resultados																																																															
Capacidad de análisis																																																															
Toma de decisiones																																																															
Habilidades de gestión																																																															
Habilidades de investigación y manejo de información																																																															
Comunicación																																																															
Trabajo en Equipo																																																															
Habilidades Técnicas																																																															
Liderazgo																																																															
Gerencial																																																															
<table border="0"> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #fce4d6;"></td> <td>Habilidades de Adaptación</td> </tr> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #bbdefb;"></td> <td>Habilidades de Gestión</td> </tr> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #e2efda;"></td> <td>Habilidades Interpersonales</td> </tr> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #fff9c4;"></td> <td>Habilidades de Comunicación</td> </tr> <tr> <td style="width: 15px; height: 15px; background-color: #bbdefb;"></td> <td>Ética Laboral</td> </tr> </table>			Habilidades de Adaptación		Habilidades de Gestión		Habilidades Interpersonales		Habilidades de Comunicación		Ética Laboral																																																				
	Habilidades de Adaptación																																																														
	Habilidades de Gestión																																																														
	Habilidades Interpersonales																																																														
	Habilidades de Comunicación																																																														
	Ética Laboral																																																														

Nota. Fuente: Manrique et al. (2018), p. 28

De la figura anterior, Manrique et al. (2018) señalan que determinaron, clasificaron y agruparon las habilidades blandas basándose en comportamientos similares, seleccionándolos en función a la frecuencia con la que aparecían en los estudios de los autores antes indicados. A continuación, se muestra el resultado de las habilidades blandas determinadas:

Tabla 6

Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	Habilidad de adaptarse a cambios en el entorno laboral, ser receptivo a novedades y mostrar aptitud para un aprendizaje rápido. Asimismo, demostrar habilidad para concebir soluciones originales a través de la creatividad.	Flexibilidad Creatividad e Innovación Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad para liderar un grupo, supervisarlos, establecer objetivos y prioridades y evaluar su rendimiento de manera que aporte al desarrollo de la empresa.	Trabajo en equipo Toma de decisiones Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad para establecer relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo, creando un entorno laboral propicio para las tareas diarias, al mismo tiempo que se mantiene y fomenta el equilibrio entre la vida profesional y personal del individuo.	Empatía Balance de vida Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad para transmitir pensamientos, datos o puntos de vista de manera persuasiva y clara, ya sea mediante la expresión oral o escrita. Además, es hábil en escuchar y apreciar las sugerencias de los demás.	Comunicación oral Comunicación escrita Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de llevar a cabo acciones basadas en principios éticos y la buena fe como la fuerza rectora detrás de esas acciones.	Integridad Lealtad Compromiso con la organización

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018), p. 30

c.1. Habilidad de Adaptación

c.1.1. Flexibilidad. Según Haselberger et al., la flexibilidad es la capacidad de adaptarse al cambio, siempre con la misión de alcanzar los objetivos propuestos. (como se citó en Manrique et al., 2018, p. 30)

c.1.2. Creatividad e Innovación. Haselberger et al. lo define como la habilidad para desarrollar y mejorar los servicios y productos de la organización y para aportar nuevas ideas a las tareas realizadas en el lugar de trabajo, con miras a abordar las necesidades de desarrollo de la organización. (como se citó en Manrique et al., 2018, p. 31)

c.1.3. Tolerancia al estrés. Haselberger et al. define la tolerancia al estrés como la capacidad de soportar escenarios complejos o estresantes y mantener el mismo nivel de calidad en las tareas desarrolladas cuando los obstáculos, las cargas o el ritmo de trabajo son inusuales. *Ibid*

c.2. Habilidad de Gestión

c.2.1. Trabajo en equipo. Haselberger et al. lo define como la capacidad de construir relaciones, colaboraciones y cooperaciones con otras personas. Esto incluye compartir recursos y conocimientos, alinear intereses y hacer una contribución activa para lograr los objetivos de la empresa. *Ibid*

c.2.2. Toma de decisiones. Haselberger et al. define la toma de decisiones como la capacidad de tomar de forma rápida y proactiva las decisiones que se necesiten para alcanzar los objetivos. *Ibid*

c.2.3. Liderazgo. Haselberger et al. ven el liderazgo como la capacidad de motivar y dirigir a los miembros de un equipo para que sus esfuerzos contribuyan efectivamente en el logro de las metas establecidas. *Ibid*

c.3. Habilidades Interpersonales

c.3.1. Empatía. Para Goleman, la empatía es la capacidad de percibir los sentimientos y las perspectivas de los demás. Esto le permite formar fuertes lazos con los demás y contribuir a su desarrollo. *Ibid*

c.3.2. Balance de vida. Según Haselberger et al., el balance de vida es la capacidad de resolver los conflictos entre la vida personal y profesional, y la capacidad de gestionar

mejor los deseos y valores de la vida y el trabajo. (como se citó en Manrique et al., 2018, p. 32)

c.3.3. Cortesía. Para Robles, la cortesía se refiere a los modales y el comportamiento cortés de los empleados en el ambiente de trabajo, presentándose correctamente y cumpliendo los estándares de comunicación aceptados socialmente. *Ibid*

c.4. Habilidades de Comunicación

c.4.1. Comunicación Oral. Succi señala que es la capacidad de expresar y explicar verbalmente conceptos, pensamientos, sentimientos, hechos y opiniones. *Ibid*

c.4.2. Comunicación Escrita. Succi indica que tiene que ver con la forma en que las personas expresan y explican conceptos, ideas o sentimientos por escrito. *Ibid*

c.4.3. Negociación. Según Haselberger et al., define la negociación como la capacidad de argumentar con claridad y coherencia, conciliar opiniones divergentes y llegar a acuerdos que satisfagan a todos y ayuden a alcanzar los objetivos propuestos. *Ibid*

c.5. Habilidades de Ética Laboral

c.5.1. Integridad. Robles señala que la integridad tiene que ver con la honestidad, la ética, el respeto y hacer lo correcto en el trabajo o donde sus acciones pueden afectar a una organización. *Ibid*

c.5.2. Lealtad. Ortiz indica que la lealtad es el lazo entre un empleado y una organización expresado a través del cariño y el respeto. Además, la mejor manera de demostrar esta capacidad es sobrellevar los buenos y los malos tiempos y brindar el apoyo que su organización necesita. *Ibid*

c.5.3. Compromiso con la organización. Según Goleman, el compromiso con una organización se vuelve emocional y los empleados con esta capacidad están dispuestos a sacrificarse para alcanzar las metas de la organización. (como se citó en Manrique et al., 2018, p. 33)

3.3.2. *Desempeño laboral*

A. Desempeño Laboral: Definiciones.

Aragón (2019) señala que el desempeño laboral “se refiere al cumplimiento exitoso de tareas asignadas, eficacia y eficiencia en cada una de las funciones que exige su cargo”. (p. 57)

Rotundo y Sackett conceptualizan al desempeño laboral como comportamientos y acciones que están bajo el control del individuo y contribuyen a los objetivos de la organización. (como se citó en Cáceres et al., 2018)

Riera et al. (2020) señalan que “el desempeño laboral busca conocer el estándar de servicio del trabajador de acuerdo con ciertos parámetros que se establecen para tal fin, como una forma para controlar su evolución”. (p. 4)

Para Peña-Ochoa et al. (2016), “el desempeño laboral puede afectarse por la calidad de las condiciones personales y contextuales en que actúa un individuo, tanto por las circunstancias reales, como por la percepción que los individuos tienen de estas.” (p. 206)

Bautista et al. (2020) señalan que en la definición final, el desempeño laboral se considera como un sistema integrado dirigido a desarrollar la efectividad y el éxito organizacional, como actividades que crean valor para la empresa a través de sus dimensiones: desempeño de la tarea, que es el cumplimiento de las tareas basados en el conocimiento que contribuye directa o indirectamente al desempeño de la organización; comportamientos contraproducentes, que son actos intencionales que ocurren voluntariamente para beneficiar al empleado y desempeño contextual que son situaciones espontáneas y comportamientos individuales que exceden las expectativas de su trabajo y son importantes para lograr los resultados deseados en una organización. (p. 1)

B. Evaluación del desempeño y su importancia.

Cepeda et al. (2020), respecto a la evaluación del desempeño, señalan que es el proceso de medir el desempeño del empleado en el puesto que ocupa, identificando y midiendo así las competencias, habilidades, aptitudes, destrezas y logros del empleado durante un período de tiempo, expresando los resultados como un porcentaje. (p. 8)

Alvarez et al. (2018) señalan que la evaluación del desempeño es el proceso de medir las capacidades y destrezas de un empleado en su trabajo, teniendo en cuenta actitudes y talentos relevantes, así como el compromiso y la contribución positiva, que pueden crear expectativas continuas de aprendizaje, innovación, competencia personal y desarrollo profesional para lograr metas y objetivos individuales, colectivos y organizacionales. (p. s/p)

Cepeda et al. (2020), respecto a la importancia de la evaluación del desempeño, señalan que la evaluación del desempeño permite comprender cómo cada empleado lleva a cabo un programa de actividades adecuado a su puesto, de modo que los empleados conozcan sus deficiencias y busquen oportunidades de mejora; proporciona a los empleados comentarios y recompensas, que podrían ser ascensos, también se puede conocer lo que se espera de su desempeño y más. (p. 8)

C. Modelos de desempeño laboral.

Rotundo y Sackett señalan que se han realizado intentos para modelar las dimensiones del desempeño laboral. (como se citó en Cáceres et al., 2018)

Algunos de ellos fueron resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 7

Modelos de desempeño laboral

Referencia	Componente	Descripción
Katz & Kahn (1978)	Desempeño de roles en el sistema. Comportamientos innovadores o espontáneos.	Cumplir o superar los niveles de rendimiento cuantitativa y cualitativamente. Ayudar a alcanzar los objetivos de la organización, colaborar y resguardar los intereses de la empresa.

Referencia	Componente	Descripción
Murphy (1989)	Unirse y permanecer con la organización. Desempeño de habilidades. Relaciones interpersonales. Comportamientos destructivos o peligrosos. Comportamientos de tiempo de inactividad.	Baja rotación y ausentismo. Cumplimiento de tareas y obligaciones. Colaborar, mantener una comunicación efectiva y compartir información relevante en el contexto laboral. Atentar contra la seguridad, causar daños a los equipos o provocar accidentes. Consumo indebido de sustancias y participación en actividades ilegales. Tareas técnicas centrales.
	Competencia laboral específica Competencia en tareas no específicas del trabajo Dominio de la comunicación oral y escrita. Esfuerzo demostrativo Mantener la disciplina personal. Facilitar el desempeño de compañeros y equipos Supervisión y liderazgo Gestión y administración	Tareas que no son específicas para un puesto de trabajo particular. Elaborar materiales por escrito o realizar exposiciones verbales. Compromiso adicional, dispuesto a trabajar incluso en situaciones difíciles. Prevenir conductas perjudiciales o desfavorables (ejemplo, uso indebido de sustancias). Brindar respaldo y asistencia a los compañeros, fortaleciendo su implicación. Influencia, fijación de metas, recompensa y sanción. Gestionar el personal y recursos, supervisar el avance y solucionar problemas. Planificación, exhibición de aptitud técnica, administración.
Borman & Motowidlo (1993)	Actividades técnicas Liderazgo y supervisión Tratos interpersonales	Orientar, liderar, inspirar y coordinar. Establecer comunicación, preservar la reputación de la organización y gestionar relaciones laborales. Desarrollar labores conforme a los lineamientos y restricciones establecidas por la organización. Ejecutar actividades directamente vinculadas con las responsabilidades del puesto.
Welbourne, Johnson, & Erez (1998)	Comportamiento personal útil Trabajo Carrera Innovador Equipo Organización	Adquirir las habilidades requeridas para avanzar en la estructura de la organización. Creatividad e innovación tanto en las labores individuales como en el conjunto de la empresa. Colaborar con colegas y compañeros del equipo para lograr el éxito de la organización. Superar las expectativas habituales en el compromiso hacia la empresa y su bienestar.

Nota. Fuente: Adaptado de Rotundo y Sackett como se citó en Cáceres et al. (2018)

D. Dimensiones del desempeño laboral.

Rotundo y Sackett concluyeron que el desempeño laboral tiene tres dimensiones, los cuales son: el rendimiento de la tarea (task performance), el comportamiento de ciudadanía organizacional (organizational citizenship behavior) y las conductas contraproducentes (counterproductive behaviors). (como se citó en Cáceres et al., 2018)

d.1. Rendimiento de la tarea. Murphy define el desempeño de la tarea como el cumplimiento de los deberes y responsabilidades dentro de un contexto laboral determinado.

Ibid

Borman y Motowidlo señalan que el desempeño de la tarea es un conjunto de actividades que se reconocen formalmente como parte del trabajo y contribuyen al núcleo técnico, entendido como el proceso de transformación de las materias primas en la producción misma. *Ibid*

Rotundo y Sackett indican que el desempeño de la tarea incluye las acciones que contribuyen a la producción de bienes o la prestación de servicios. *Ibid*

d.2. Ciudadanía organizacional. Rotundo y Sackett señalan que la ciudadanía organizacional es el comportamiento que coopera con las metas organizacionales contribuyendo al entorno social y psicológico. *Ibid*

d.3. Conductas contraproducentes. En base a la definición de los autores Robinson y Greenberg (1998) y de Robinson y Bennett (1995), Rotundo y Sackett (2002) definen las conductas contraproducentes como un comportamiento intencional que daña el bienestar organizacional. *Ibid*

3.4. Marco conceptual

3.4.1. Habilidades blandas

El tratamiento de la variable X, referida a las habilidades blandas, está centrado en la definición y clasificación realizado por Manrique, Oyarzabal, & Herrera (2018), los cuales fueron citados en el marco teórico.

Para efectos de la presente investigación, se ha considerado estudiar las habilidades blandas a través de las dimensiones de Habilidades de Adaptación, Habilidades de Gestión, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Comunicación y Habilidades de Ética Laboral, planteadas por Manrique, Oyarzabal, & Herrera (2018).

A. Habilidades de Adaptación.

Capacidad para adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en el lugar de trabajo, estar abierto a cosas nuevas y aprender rápidamente. También demuestra la capacidad de implementar diferentes soluciones basadas en la creatividad. (Manrique et al., 2018, p. 30)

a.1. Flexibilidad. Implica la habilidad de acomodarse, modificar o adaptarse de manera sencilla a nuevas situaciones, circunstancias o requisitos.

a.2. Creatividad e Innovación. Implica la habilidad para concebir ideas originales y novedosas que agregan valor en distintos ámbitos. En contraste, la innovación se centra en llevar a la práctica esas ideas creativas, ya sea para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos, o mejorar los existentes.

a.3. Tolerancia al estrés. Implica la habilidad de una persona para lidiar con situaciones estresantes de manera eficaz, sin que su funcionamiento cognitivo, emocional o físico sufra alteraciones significativas.

B. Habilidades de Gestión.

Habilidad para liderar y administrar equipos, definir metas y prioridades, evaluar el desempeño y contribuir al desarrollo organizacional. *Ibid*

b.1. Trabajo en equipo. Hace referencia a la colaboración armonizada de un conjunto de individuos que poseen habilidades y competencias complementarias, uniendo sus esfuerzos para lograr un objetivo compartido.

b.2. Toma de decisiones. Es el procedimiento a través del cual una persona o un grupo examina diversas opciones y selecciona una acción o dirección entre las alternativas que se encuentran a disposición.

b.3. Liderazgo. Hace alusión a la habilidad de una persona para ejercer influencia, proporcionar dirección y motivar a individuos o grupos con el fin de alcanzar metas y objetivos compartidos.

C. Habilidades Interpersonales.

Habilidad para construir relaciones positivas con aquellos con quienes trabaja, crear un ambiente de trabajo que facilite las actividades del día a día y mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y profesional. *Ibid*

c.1. Empatía. Se caracteriza por la capacidad de entender y compartir los sentimientos, pensamientos y perspectivas de otra persona.

c.2. Balance de vida. Hace alusión a lograr un equilibrio exitoso entre las distintas dimensiones y facetas de la vida de una persona, como el trabajo, la familia, la salud, el ocio y el crecimiento personal.

c.3. Cortesía. Se caracteriza por la acción de expresar respeto, consideración y amabilidad hacia los demás durante las interacciones sociales.

D. Habilidades de Comunicación.

Habilidad para comunicar ideas, información u opiniones de manera clara y persuasiva, ya sea oralmente o por escrito. Además, tiene la capacidad de escuchar y apreciar las sugerencias de los demás. *Ibid*

d.1. Comunicación Oral. Hace referencia al procedimiento de compartir información, pensamientos, ideas o mensajes mediante la utilización del lenguaje oral.

d.2. Comunicación escrita. Es el procedimiento de compartir información, pensamientos, ideas o mensajes mediante el uso del lenguaje escrito.

d.3. Habilidad de negociación. Hace referencia a la destreza de una persona para entablar conversaciones y llegar a acuerdos con otras partes, con el propósito de lograr compromisos que beneficien a ambas partes.

E. Habilidades de Ética Laboral.

Habilidad para actuar con principios en mente y la buena fe como principio rector.
Ibid

e.1 Integridad. Se caracteriza por la cualidad de actuar de manera honesta, ética y coherente con los principios y acciones.

e.2. Lealtad. Hace alusión a la fidelidad y dedicación hacia una persona, entidad, causa o grupo.

e.3. Compromiso con la organización. Se caracteriza por la entrega y la conexión emocional que las personas establecen con la entidad con la que trabajan o colaboran.

3.4.2. Desempeño laboral

El tratamiento de la variable Y, referido al desempeño laboral, está centrado en la definición realizado por Rotundo y Sackett, citados por Cáceres, Peña, & Ramos (2018), los cuales fueron plasmados en el marco teórico.

Para efectos de la presente investigación, se ha considerado estudiar el desempeño laboral solo a través de la dimensión de Rendimiento de la Tarea propuesta por Rotundo y Sackett, citados por Cáceres, Peña, & Ramos (2018).

A. Rendimiento de la tarea.

Acciones que contribuyen a la producción de bienes o la prestación de servicios. (como se citó en Cáceres et al., 2018)

a.1. Cumplimiento de tareas. Hace referencia a llevar a cabo y concluir con éxito las actividades asignadas o esperadas en un periodo específico.

a.2. Cumplimiento de plazos. Se caracteriza por la habilidad de llevar a cabo y concluir tareas, proyectos o responsabilidades dentro de los plazos o fechas límite predefinidos.

a.3. Calidad. Hace alusión al nivel de excelencia o al alcance en el cual algo cumple con las expectativas, requisitos o estándares previamente establecidos.

Capítulo II

Materiales y métodos

3.5. Tipo y nivel de investigación

3.5.1. *Tipo de investigación*

La presente investigación es de tipo aplicada, porque se fundamenta en aspectos teóricos vinculados a cada una de las variables y dimensiones de la investigación, con el propósito de dar solución a los problemas planteados. Este tipo de investigación depende de sus hallazgos y contribuciones teóricas, procurando confrontar la teoría con la realidad. (Reyes & Sandoval, 2021, p. 28)

3.5.2. *Nivel de investigación*

El nivel de investigación es descriptivo y correlacional.

Descriptivo porque busca especificar las características y aspectos vinculados a las variables e indicadores de la investigación. Recopila datos y ofrece información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes vinculados al problema bajo investigación. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 108)

Correlacional porque permite conocer el grado de relación de las variables de la investigación. Este tipo de estudios busca conocer la conexión o nivel de relación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 109)

3.6. Población y muestra

3.6.1. *Población*

La población estuvo compuesta por cincuenta y un (51) trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT.

A. Criterios de inclusión y exclusión.

Para la aplicación de la encuesta en el presente trabajo de investigación, se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

a.1. Criterios de Inclusión

- Trabajadores contratados bajo las modalidades del Decreto Legislativo N° 1057 (Contrato Administrativo de Servicios – CAS) y Decreto Legislativo N° 728 (Ley de Productividad y Competitividad Laboral).
- Trabajadores que tengan tiempo de servicios mayor a un año en la entidad.
- Trabajadores que presten servicios bajo la modalidad de trabajo presencial.
- Trabajadores que realicen labores vinculados a la administración de tributos.

a.2. Criterios de Exclusión

- Trabajadores contratados bajo la modalidad del Decreto Legislativo N° 1401 (Modalidades Formativas de Servicios).
- Trabajadores que tengan menor a un año de servicios en la entidad.
- Trabajadores que presten servicios bajo la modalidad de trabajo remoto o mixto.
- Trabajadores que realicen labores vinculados al soporte administrativo de la entidad.

De los criterios antes detallados, se excluyó a dieciocho (18) trabajadores de la población. Se detalla a continuación:

Tabla 8

Población y muestra

Área	Total	Excluidos	Diferencia
Intendencia	02	01	01
División de Control y Cobranza de la Deuda	13	06	07
División de Auditoría	26	01	25
Sección de Soporte Administrativo	10	10	00

Total	51	18	33
-------	----	----	----

3.6.2. Muestra

La muestra estuvo compuesta por treinta y tres (33) trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, la cual fue determinada luego de haber aplicado los criterios de inclusión y exclusión definidos para la presente investigación.

3.7. Fuentes de información

La fuente de información primaria fue la encuesta y el focus group. La encuesta recopiló información a través de un conjunto de preguntas vinculadas a las variables y dimensiones de la investigación. El focus group reunió a un grupo de personas buscando que respondieran a interrogantes que complementaran los resultados obtenidos en la encuesta.

3.8. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal.

No experimental porque se lleva a cabo sin manipular de manera deliberada las variables; es decir, en estos estudios no se alteran intencionalmente las variables independientes para observar su impacto en otras variables. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 174)

La investigación es de corte transversal porque se recopila información en un momento dado. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 176)

3.9. Métodos de investigación

Los métodos de la investigación son cuantitativo y cualitativo.

Cuantitativo porque implica la intervención de datos numéricos. Proporciona una considerable ocasión para la repetición, centrándose en aspectos específicos de los

fenómenos y facilitando la comparación con estudios afines. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 20)

Cualitativo porque aporta profundidad a la información, diversidad, riqueza en la interpretación, contextualización del entorno, detalles y experiencias singulares. *Ibid*

3.10. Técnicas e instrumentos

3.10.1. Técnicas

- Encuesta
- Focus group

3.10.2. Instrumentos

- Cuestionario de preguntas
- Guía de preguntas para focus group

3.11. Delimitación de la investigación

3.11.1. Delimitación espacial

El ámbito de la investigación es la Intendencia Regional Ayacucho de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria - SUNAT, sede ubicada en la Av. Mariscal Cáceres N° 387 y N° 399 del distrito de Ayacucho, provincia Huamanga y departamento Ayacucho.

3.11.2. Delimitación temporal

La delimitación temporal corresponde al periodo 2023, ya que fue el año en que se aplicaron los instrumentos de la investigación.

3.12. Procesamiento de información

Para el procesamiento de información, se empleó el software IBM SPSS Statistics 25 y Excel de Office 365. Asimismo, los resultados obtenidos en estos sistemas se presentan mediante tablas y figuras, de tal manera que sintetizan los resultados que se obtuvieron producto de la aplicación de la encuesta y del focus group. En cuanto al focus group, se

precisa que este fue desarrollado en un solo grupo con la participación voluntaria de cinco (5) trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, debido a que la información obtenida sirvió de manera complementaria a los resultados obtenidos en la encuesta.

3.13. Consideraciones en la interpretación de resultados

Para la interpretación de las correlaciones del Rho de Spearman, se utilizó la tabla de interpretación del coeficiente de correlación siguiente:

Tabla 9

Regla de interpretación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman

Rho	Grado de relación
0	Relación nula
±0.000...- 0.19...	Relación muy baja
±0.200...- 0.39...	Relación baja
±0.400...- 0.59...	Relación moderada
±0.600...- 0.79...	Relación alta
±0.800...- 0.99...	Relación muy alta
1	Relación perfecta

Nota: La relación puede ser directa (+) o inversa (-). Fuente: Adaptado de Mayorga L.A. como se citó en De Alba, 2023, pág. 76

3.14. Ética investigativa

La investigación se realizó siguiendo las pautas establecidas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Además, las citas incluidas en la investigación han sido correctamente identificadas y referenciadas. Por último, a fin de preservar la integridad y no causar perjuicio a los participantes de la investigación, se garantizó la total confidencialidad de su información personal.

Capítulo III

Resultados

4.1. Resultados de la Encuesta

4.1.1. Estadística Descriptiva

A. Sobre la información general

Tabla 10

Género de los encuestados

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	39.39
Masculino	20	60.61
Total	33	100.00

Interpretación. Del 100% de los encuestados, el 39.39% son mujeres y el 60.61% son varones. Del resultado, encontramos que hay predominancia de trabajadores del género masculino en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT que participaron en la presente investigación.

Tabla 11

Edad de los encuestados

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
20 – 29 años	9	27.27
30 – 39 años	22	66.67
40 – 49 años	2	6.06
50 a más años	0	0.00
Total	33	100.00

Interpretación. Del 100% de los encuestados, el 27.27% tienen entre 20 a 29 años, el 66.67% tienen entre 30 a 39 años y el 6.06% tienen entre 40 a 49 años. Del resultado, encontramos que hay predominancia de trabajadores que tienen entre 30 a 39 años en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT que participaron en la presente investigación.

Tabla 12*Grado de instrucción de los encuestados*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Estudio superior incompleto	0	0.00
Técnico	0	0.00
Bachiller	6	18.18
Titulado	20	60.61
Posgrado	7	21.21
Total	33	100.00

Interpretación. Del 100% de los encuestados, el 21.21% tienen grado de instrucción de posgrado, el 60.61% son titulados y el 18.18% son bachilleres. Del resultado, encontramos que hay predominancia de trabajadores que son titulados universitarios en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT que participaron en la presente investigación.

Tabla 13*Tiempo de servicios de los encuestados*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 años	13	39.39
De 3 a 5 años	4	12.12
Más de 5 años	16	48.48
Total	33	100.00

Interpretación. Del 100% de los encuestados, el 39.39% vienen laborando en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT entre 1 a 3 años, el 12.12% vienen laborando entre 3 a 5 años y el 48.48%, más de 5 años. Del resultado, encontramos que la mayoría de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT que participaron en la presente investigación vienen laborando más de 5 años, lo que nos demuestra que conocen el mecanismo de trabajo que se desarrolla en la institución año tras año.

Tabla 14*Cargo de los encuestados*

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	4	12.12
Operativo	29	87.88
Total	33	100.00

Interpretación. Del 100% de los encuestados, el 12.12% son directivos y el 87.88 operativos. Del resultado encontramos que en la presente investigación participaron tanto trabajadores directivos y operativos.

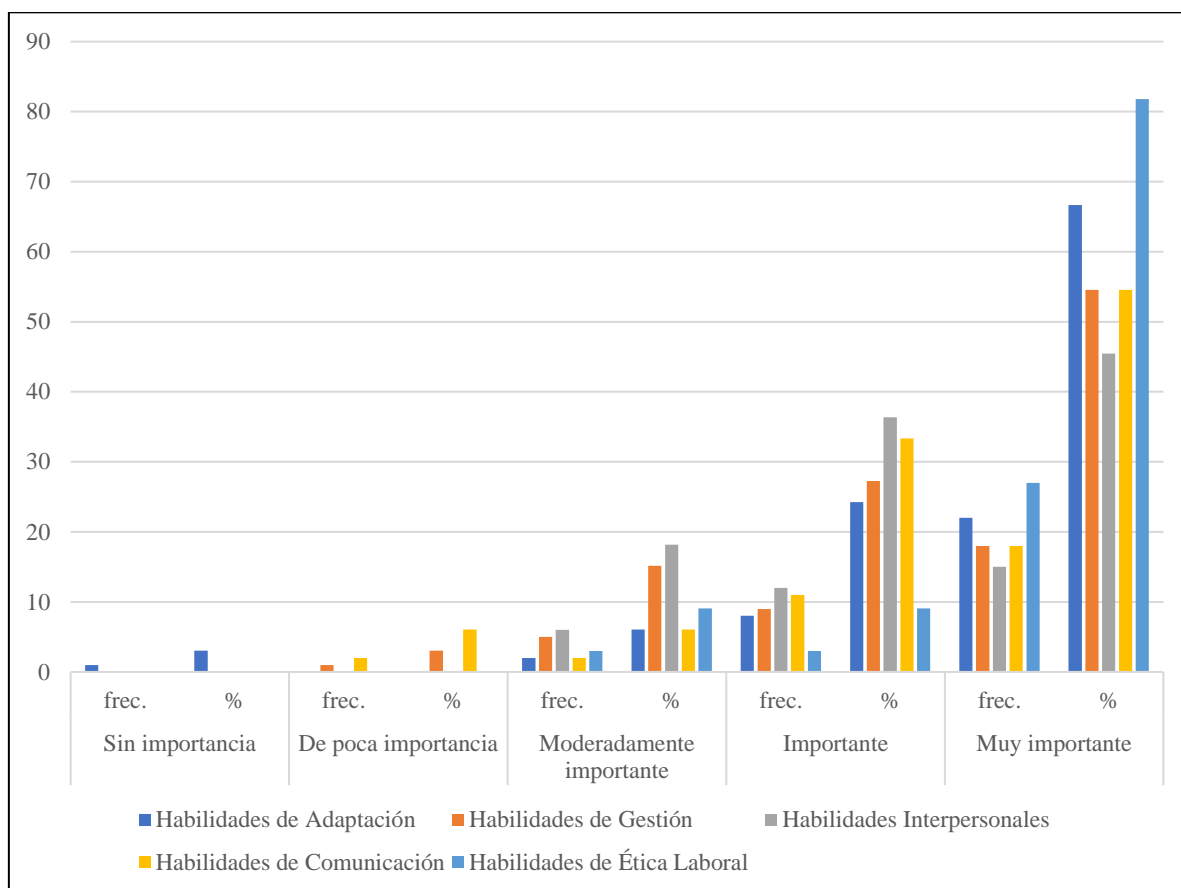
B. Sobre la importancia de la variable Habilidades Blandas

Tabla 15*Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas*

Indicadores	Sin importancia		De poca importancia		Moderadamente importante		Importante		Muy importante	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Habilidades de Adaptación	1	3.03	0	0.00	2	6.06	8	24.24	22	66.67
Habilidades de Gestión	0	0.00	1	3.03	5	15.15	9	27.27	18	54.55
Habilidades Interpersonales	0	0.00	0	0.00	6	18.18	12	36.36	15	45.45
Habilidades de Comunicación	0	0.00	2	6.06	2	6.06	11	33.33	18	54.55
Habilidades de Ética Laboral	0	0.00	0	0.00	3	9.09	3	9.09	27	81.82

Figura 3

Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas



Interpretación. Para las Habilidades de Adaptación, el 66.67% de los encuestados consideran que son muy importantes; el 24.24%, las consideran importantes; el 6.06%, moderadamente importantes y el 3.03% las consideran sin importancia. De los resultados obtenidos, encontramos que existe predominancia de trabajadores (más del 50%) que consideran que las Habilidades de Adaptación son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde la totalidad de participantes (cinco) mencionaron que las Habilidades de Adaptación son una de las Habilidades Blandas más importantes. Además, fue elegida con un orden de prioridad de 1ro (1 participante), 2do (3 participantes) y 3ro (1 participante), como se muestra en la Tabla 31.

Para las Habilidades de Gestión, el 54.55% de los encuestados consideran que son muy importantes; el 27.27%, las consideran importantes; el 15.15%, moderadamente

importantes y el 3.03% las consideran de poca importancia. De los resultados obtenidos, encontramos que existe predominancia de trabajadores (más del 50%) que consideran que las Habilidades de Gestión son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde cuatro de los cinco participantes mencionaron que las Habilidades de Gestión son una de las Habilidades Blandas más importantes. Además, fue elegida con un orden de prioridad de 1ro (3 participantes) y 3ro (1 participante), como se muestra en la Tabla 31.

Para las Habilidades Interpersonales, el 45.45% de los encuestados las consideran muy importantes; el 36.36%, las consideran importantes, y el 18.18% las consideran moderadamente importantes. De los resultados obtenidos, encontramos que la mayoría de los trabajadores consideran que las Habilidades Interpersonales son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde dos participantes mencionaron que las Habilidades Interpersonales son una de las Habilidades Blandas más importantes. Además, fueron elegidas con un orden de prioridad de 2do (1 participante) y 3ro (1 participante), como se muestra en la Tabla 31.

Para las Habilidades de Comunicación, el 54.55% de los encuestados las consideran muy importantes; el 33.33%, las consideran importantes; el 6.06%, las consideran moderadamente importantes y el 6.06% las consideran de poca importancia. De los resultados obtenidos, encontramos que la mayoría de los trabajadores (más del 50%) consideran que las Habilidades de Comunicación son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde un participante mencionó que las Habilidades de Comunicación son una de las Habilidades Blandas más importantes. Además, fue elegida con un orden de prioridad de 4to (1 participante), como se muestra en la Tabla 31.

Para las Habilidades de Ética Laboral, el 81.82% de los encuestados las consideran muy importantes; el 9.09%, las consideran importantes; y el 9.09% las consideran moderadamente importantes. De los resultados obtenidos, encontramos que la mayoría de los trabajadores (más del 50%) consideran que las Habilidades de Ética Laboral son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde dos participantes mencionaron que las Habilidades de Ética Laboral son una de las Habilidades Blandas más importantes. Además, fueron elegidas con un orden de prioridad de 1ro (1 participante) y 2do (1 participante), como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 16

Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Sin importancia	0	0.00
De poca importancia	1	1.83
Moderadamente importante	4	10.98
Importante	9	26.22
Muy importante	20	60.98
Total	33	100.00

Interpretación. De manera general, el 60.98% de los encuestados consideran que las habilidades blandas son muy importantes; el 26.22%, las consideran importantes; el 10.98%, moderadamente importantes y el 1.83% las consideran de poca importancia. De los resultados obtenidos, encontramos que la mayoría de los trabajadores (más del 50%) consideran que las Habilidades Blandas son muy importantes. Estos resultados son respaldados por los datos del focus group, donde cada una de las cinco Habilidades Blandas (Adaptación, Gestión, Interpersonales, Comunicación y Ética Laboral) trabajadas en la presente investigación es señalada como muy importante por al menos un participante.

Figura 4

Distribución de datos según resultado de la variable Habilidades Blandas

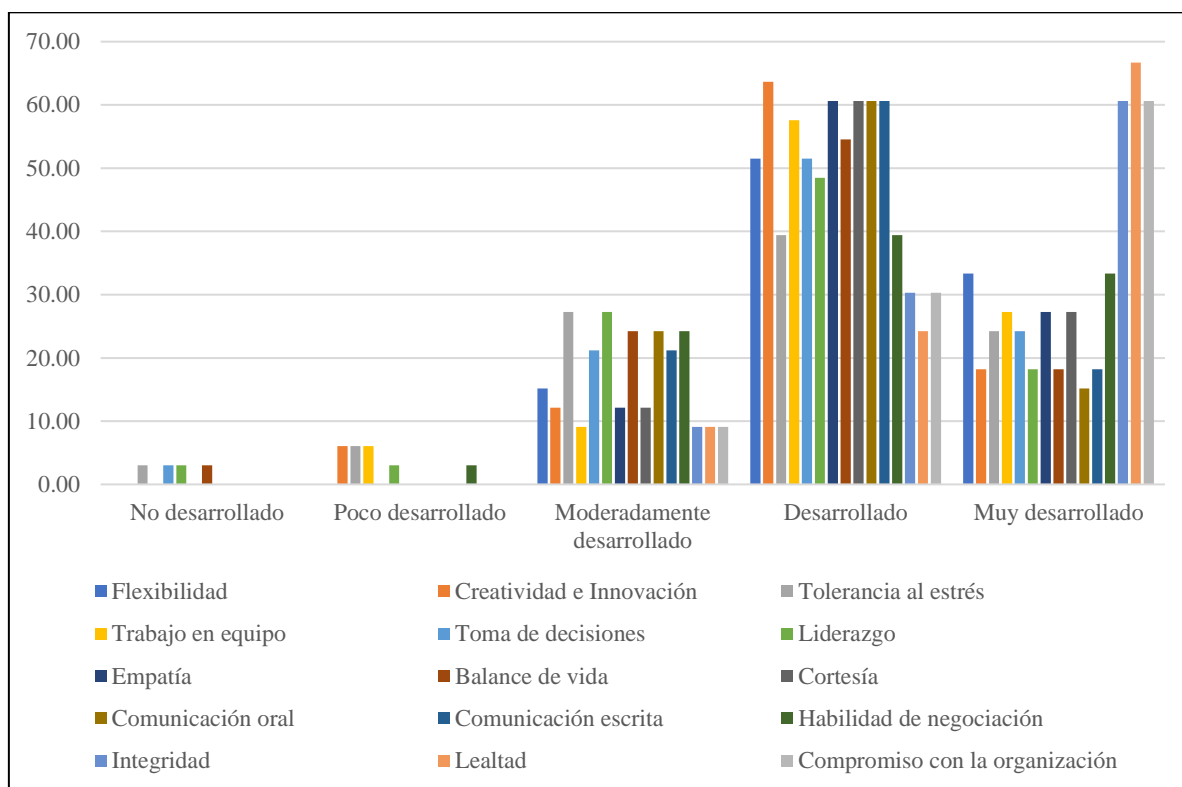


C. Sobre el desarrollo de los comportamientos

Tabla 17

Distribución de datos según resultado por comportamiento

Indicadores	No desarrollado		Poco desarrollado		Moderadamente desarrollado		Desarrollado		Muy desarrollado	
	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%
Flexibilidad	0	0.00	0	0.00	5	15.15	17	51.52	11	33.33
Creatividad	0	0.00	2	6.06	4	12.12	21	63.64	6	18.18
Tolerancia al estrés	1	3.03	2	6.06	9	27.27	13	39.39	8	24.24
Trabajo en equipo	0	0.00	2	6.06	3	9.09	19	57.58	9	27.27
Toma de decisiones	1	3.03	0	0.00	7	21.21	17	51.52	8	24.24
Liderazgo	1	3.03	1	3.03	9	27.27	16	48.48	6	18.18
Empatía	0	0.00	0	0.00	4	12.12	20	60.61	9	27.27
Balance de vida	1	3.03	0	0.00	8	24.24	18	54.55	6	18.18
Cortesía	0	0.00	0	0.00	4	12.12	20	60.61	9	27.27
Comunicación oral	0	0.00	0	0.00	8	24.24	20	60.61	5	15.15
Comunicación escrita	0	0.00	0	0.00	7	21.21	20	60.61	6	18.18
Habilidad de negociación	0	0.00	1	3.03	8	24.24	13	39.39	11	33.33
Integridad	0	0.00	0	0.00	3	9.09	10	30.30	20	60.61
Lealtad	0	0.00	0	0.00	3	9.09	8	24.24	22	66.67
Compromiso con la organización	0	0.00	0	0.00	3	9.09	10	30.30	20	60.61

Figura 5*Distribución de datos según resultado por comportamiento***Tabla 18***Distribución de datos según resultado por comportamiento*

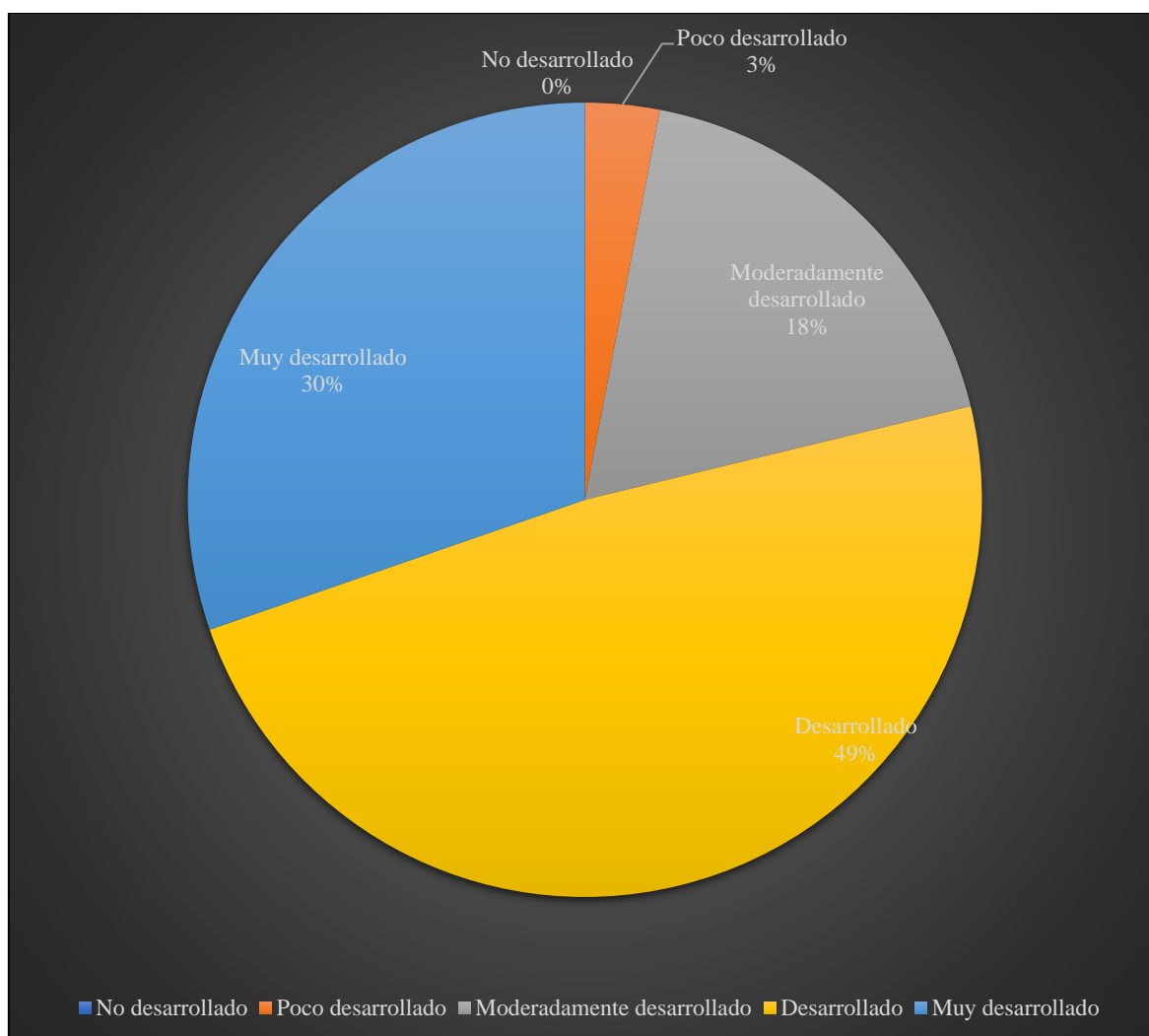
Categorías	Frecuencia	Porcentaje
No desarrollado	0	0.00
Poco desarrollado	1	3.03
Moderadamente desarrollado	6	18.18
Desarrollado	16	48.48
Muy desarrollado	10	30.30
Total	33	100.61

Interpretación. De manera general, el 30.30% de los encuestados consideran que tienen muy desarrollados los comportamientos de las Habilidades Blandas; el 48.48%, consideran que los tienen desarrollados; el 18.18%, moderadamente desarrollados y el 3.03% consideran que los tienen poco desarrollados. De los resultados obtenidos, podemos observar que no todos los comportamientos están muy desarrollados por los trabajadores en

la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. Por lo tanto, aún requieren ser trabajados y mejorados, situación que también indican los participantes del focus group. Estos mencionaron que comportamientos como la tolerancia al estrés, liderazgo, toma de decisiones, comunicación, adaptación y balance de vida aún requieren ser desarrollados por los trabajadores en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, como se muestra en la Tabla 32.

Figura 6

Distribución de datos según resultado por comportamiento



D. De acuerdo con la aceptación de los encuestados de la variable Habilidades

Blandas

Tabla 19

Distribución de datos según resultado de las dimensiones de la variable Habilidades

Blandas

Categorías	Habilidades de Adaptación		de Habilidades de Gestión		Habilidades de Interpersonales		Habilidades de Comunicación		de Habilidades de Ética Laboral	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Muy desacuerdo ^{en}	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Indiferente	1	3.03	1	3.03	1	3.03	1	3.03	1	3.03
De acuerdo	16	48.48	21	63.64	12	36.36	21	63.64	12	36.36
Muy de acuerdo	16	48.48	11	33.33	20	60.61	11	33.33	20	60.61
Total	33	100	33	100	33	100	33	100	33	100

Interpretación. De manera general, para las Habilidades de Adaptación, considerando la aceptación de los encuestados, el 48.48% responden de manera afirmativa (muy de acuerdo) con las preguntas planteadas en el cuestionario referidas a la capacidad que tienen de adaptarse al cambio en el trabajo, a la contribución de ideas innovadoras para mejorar procesos o servicios y a la capacidad que tienen de mantener el trabajo bajo presión, sea cual sea la situación en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. El 48.48% está de acuerdo, y el 3.03% de los trabajadores es indiferente.

De manera general, para las Habilidades de Gestión, considerando la aceptación de los encuestados, el 33.33% responden de manera afirmativa (muy de acuerdo) con las preguntas planteadas en el cuestionario referidas a si interactúan cooperando y compartiendo conocimientos entre diversos equipos de trabajo, si usan con frecuencia información relevante para la toma de decisiones acertadas y si guían y motivan a otros en el

cumplimiento de los objetivos en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. El 63.64% está de acuerdo, y el 3.03% de los trabajadores es indiferente.

De manera general, para las Habilidades Interpersonales, considerando la aceptación de los encuestados, el 60.61% responden de manera afirmativa (muy de acuerdo) con las preguntas planteadas en el cuestionario referidas a si tienen una buena relación con sus compañeros de trabajo, si manejan satisfactoriamente sus conflictos en el trabajo con su vida personal y si con frecuencia realizan sus funciones practicando el respeto y los buenos modales en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. El 36.36% está de acuerdo, y el 3.03% de los trabajadores es indiferente.

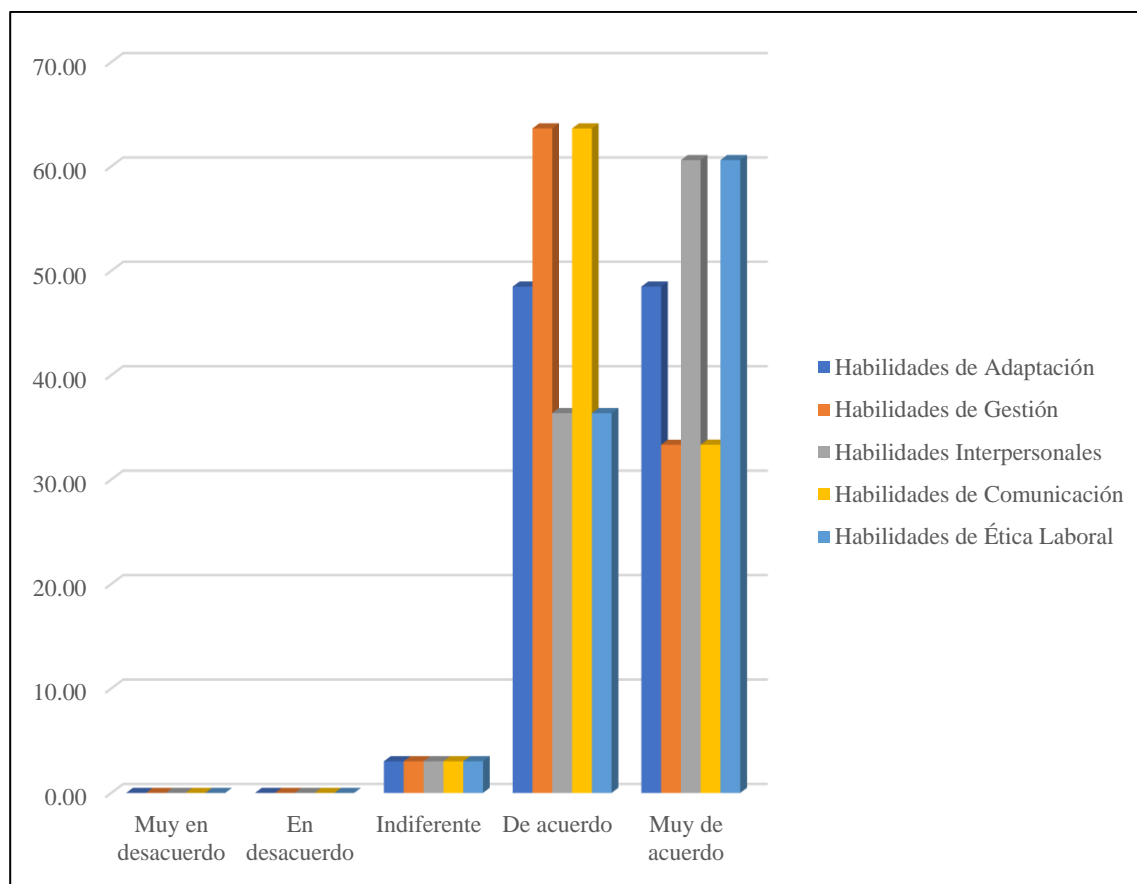
De manera general, para las Habilidades de Comunicación, considerando la aceptación de los encuestados, el 33.33% responden de manera afirmativa (muy de acuerdo) con las preguntas planteadas en el cuestionario referidas a si se expresan oralmente de manera adecuada, de tal manera que logran que otras personas comprendan lo que les están comunicando; si transmiten información, opiniones o ideas de manera clara a través de medios escritos; y si son capaces de argumentar su posición de forma clara y coherente a fin de llegar a un acuerdo en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. El 63.64% está de acuerdo, y el 3.03% de los trabajadores es indiferente.

De manera general, para las Habilidades de Ética Laboral, considerando la aceptación de los encuestados, el 60.61% responden de manera afirmativa (muy de acuerdo) con las preguntas planteadas en el cuestionario referidas a si tienen un comportamiento íntegro en cualquier situación, si son leales en su trabajo sobrellevando los buenos y malos momentos y si con frecuencia están dispuestos a realizar sacrificios para alcanzar los objetivos en la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT. El 36.36% está de acuerdo, y el 3.03% de los trabajadores es indiferente.

Figura 7

Distribución de datos según resultado de las dimensiones de la variable Habilidades Blandas

Habilidades Blandas

**Tabla 20**

Distribución de datos por dimensión según resultado de los ítems de la variable

Habilidades Blandas

Dimensiones	Categoría	Ítems	Categorías									
			Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
			frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
Habilidades de Adaptación	Flexibilidad	¿Usted es capaz de adaptarse al cambio fácilmente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	14	42.42	19	57.58

Dimensiones	Categoría	Ítems	Categorías									
			Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo	
			frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%
	Creatividad e Innovación	¿Usted contribuye con ideas innovadoras para mejorar los procesos o servicios en el trabajo?	0	0.00	2	6.06	2	6.06	23	69.70	6	18.18
	Tolerancia al estrés	¿Usted es capaz de mantener el trabajo bajo presión, sea cual sea la situación, manteniendo la misma calidad?	0	0.00	1	3.03	3	9.09	18	54.55	11	33.33
Habilidades de Gestión	Trabajo en equipo	¿Usted interactúa cooperando y compartiendo conocimientos entre diversos equipos de trabajo, así no pertenezcan al área donde labora, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos?	0	0.00	1	3.03	1	3.03	16	48.48	15	45.45
	Toma de decisiones	¿Usted con frecuencia usa información relevante a fin de tomar decisiones acertadas o elegir la mejor alternativa que se le presente?	0	0.00	0	0.00	2	6.06	18	54.55	13	39.39
	Liderazgo	¿Usted guía y motiva a	0	0.00	1	3.03	3	9.09	22	66.67	7	21.21

Dimensiones	Categoría	Ítems	Categorías										
			Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo		
			frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	
		otros para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos?											
Habilidades Interpersonales	Empatía	¿Usted tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo así no compartan las mismas opiniones?	0	0.00	0	0.00	2	6.06	18	54.55	13	39.39	
	Balance de vida	¿Usted maneja satisfactoriamente sus conflictos en el trabajo con su vida personal?	0	0.00	1	3.03	1	3.03	19	57.58	12	36.36	
	Cortesía	¿Usted con frecuencia realiza sus funciones practicando el respeto y los buenos modales?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	10	30.30	23	69.70	
Habilidades de Comunicación	Comunicación oral	¿Usted se expresa oralmente de manera adecuada, de tal manera que logra que las otras personas comprendan lo que les está comunicando?	0	0.00	0	0.00	2	6.06	20	60.61	11	33.33	
	Comunicación escrita	¿Usted transmite información, opiniones o ideas de manera clara a través de	0	0.00	0	0.00	1	3.03	20	60.61	12	36.36	

Dimensiones	Categoría	Ítems	Categorías											
			Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Muy de acuerdo			
			frec	%	frec	%	frec	%	frec	%	frec	%		
		documentos u otros medios escritos?												
	Habilidad de negociación	¿Usted es capaz de argumentar su posición de manera clara y coherente a fin de llegar a un acuerdo entre diferentes opiniones?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	22	66.67	11	33.33		
	Integridad	¿Usted considera que tiene un comportamiento integro en cualquier situación de su vida personal y profesional?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	12	36.36	21	63.64		
Habilidades de Ética Laboral	Lealtad	¿Usted considera que es leal en su trabajo sobrellevando los buenos y malos momentos?	0	0.00	0	0.00	0	0.00	10	30.30	23	69.70		
	Compromiso con la organización	¿Usted frecuentemente está dispuesto a realizar sacrificios para alcanzar los objetivos de la entidad donde labora?	0	0.00	1	3.03	4	12.12	13	39.39	15	45.45		

Dimensiones	Categoría	Ítems	Categorías						
			Muy en En	Indiferente	De acuerdo	Muy de	de		
			desacuerdo					desacuerdo	desacuerdo
frec.	%	frec.	%	frec.	%	frec.	%		
		productos y/o brindar servicios de calidad?							

Interpretación. Para el rendimiento de la tarea, respecto al cumplimiento de tareas, el 60.61% responde de manera afirmativa (muy de acuerdo) a la pregunta planteada en el cuestionario referida a si realizan sus funciones cumpliendo con entregar la totalidad de las tareas solicitadas; el 39.39% está de acuerdo. Con relación a la pregunta relacionada a si con frecuencia presenta dificultades para cumplir con la entrega de las tareas solicitadas, el 39.39% está muy en desacuerdo, el 48.48% está en desacuerdo, el 9.09% es indiferente y el 3.03% está muy de acuerdo.

Para el rendimiento de la tarea, respecto al cumplimiento de plazos, el 42.42% responde de manera afirmativa (muy de acuerdo) a la pregunta planteada en el cuestionario referida a si realizan sus funciones cumpliendo estrictamente con los plazos asignados; el 54.55% está de acuerdo y el 3.03% es indiferente. Con relación a la pregunta relacionada a si con frecuencia presenta dificultades para cumplir con los plazos asignados a sus tareas, el 51.52% está muy en desacuerdo, el 39.39% está en desacuerdo, el 6.06% es indiferente y el 3.03% está de acuerdo.

Para el rendimiento de la tarea, respecto a la calidad, el 51.52% responde de manera afirmativa (muy de acuerdo) a la pregunta planteada en el cuestionario referida a si realizan sus funciones orientadas a obtener productos y/o brindar servicios de calidad; el 45.45% está de acuerdo y el 3.03% es indiferente. Con relación a la pregunta relacionada a si con frecuencia presenta dificultades para obtener productos y/o brindar servicios de calidad, el

54.55% está muy en desacuerdo, el 36.36% está en desacuerdo, el 3.03% es indiferente y el 6.06% está de acuerdo.

F. Estadística Descriptiva por niveles alcanzados

Tabla 22

Baremación de datos para variables utilizadas en el estudio

Variables	Elementos de baremación				Límites calculados	
	Mínimo	Máximo	Rango	Amplitud	Lim. Inferior	Lim. Superior
Habilidades de Adaptación	3	15	12	4		
Habilidades de Gestión	3	15	12	4	3-6	
Habilidades Interpersonales	3	15	12	4	7-10	
Habilidades de Comunicación	3	15	12	4	11-15	
Habilidades de Ética Laboral	3	15	12	4		
					15	34
Habilidades Blandas	15	75	60	20	35	54
					55	75
					6	13
Rendimiento de la tarea	6	30	24	8	14	21
					22	30

Nota. Resultados en base a la información obtenida del cuestionario de investigación.

La tabla 22 muestra los resultados de la baremación donde se determinan los límites de acuerdo con los valores que el cuestionario muestra. Para las Habilidades de Adaptación, Habilidades de Gestión, Habilidades Interpersonales, Habilidades de Comunicación y Habilidades de Ética Laboral, se tienen los límites de 3 a 6, 7 a 10 y de 11 a 15. Para las Habilidades Blandas, los límites son de 15 a 34, 35 a 54 y de 55 a 75. Por último, para el Rendimiento de la tarea, los límites son de 6 a 13, 14 a 21 y de 22 a 30, categorizados con 1 (bajo), 2 (medio) y 3 (alto) respectivamente.

Tabla 23*Frecuencias observadas para variables utilizadas en el estudio*

		Bajo			Medio			Alto		
		Recuento	% de totales tabla	N de	Recuento	% de totales tabla	N de	Recuento	% de totales tabla	N de
Habilidades de Adaptación	de	0	0.0%	3	9.1%	30	90.9%			
Habilidades de Gestión	de	0	0.0%	2	6.1%	31	93.9%			
Habilidades Interpersonales		0	0.0%	0	0.0%	33	100.0%			
Habilidades de Comunicación	de	0	0.0%	0	0.0%	33	100.0%			
Habilidades de Ética Laboral		0	0.0%	0	0.0%	33	100.0%			
Habilidades Blandas		0	0.0%	1	3.0%	32	97.0%			
Desempeño Laboral		0	0.0%	2	6.1%	31	93.9%			

Nota. Resultados en base a la información obtenida del cuestionario de investigación.

De la tabla 23, podemos observar que, para las Habilidades de Adaptación, solo el 9.1% (3) mostró el nivel medio y el 90.9% (30) el nivel alto. Para las Habilidades de Gestión, el 6.1% (2) mostró el nivel medio y el 93.9% (31) el nivel alto. En cuanto a las Habilidades Interpersonales, el 100% (33) mostraron el nivel alto. Para las Habilidades de Comunicación, el 100% (33) mostraron el nivel alto. En Habilidades de Ética Laboral, el 100% (33) también mostraron el nivel alto. Para las Habilidades Blandas, que representan de manera general a las variables anteriores, se tiene que el 3.0% (1) mostró el nivel medio y el 97.0% (32) el nivel alto. Por último, para el Desempeño Laboral, que representa al Rendimiento de la Tarea, el 6.1% (2) mostró el nivel medio y el 93.9% (31) el nivel alto.

4.1.2. Estadística Inferencial

A. Prueba de normalidad:

*Tabla 24**Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades de Adaptación	0.199	33	0.002	0.905	33	0.007
Habilidades de Gestión	0.174	33	0.012	0.915	33	0.013
Habilidades Interpersonales	0.175	33	0.012	0.879	33	0.002

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades de Comunicación	0.299	33	0.000	0.822	33	0.000
Habilidades de Ética Laboral	0.242	33	0.000	0.796	33	0.000
Habilidades Blandas	0.124	33	,200*	0.963	33	0.307
Desempeño Laboral	0.242	33	0.095	0.907	33	0.014

Nota. *. Esto es un límite inferior de la significación verdadera. a. Corrección de significación de Lilliefors.

De acuerdo con la tabla 24, podemos observar que todas las dimensiones de la variable Habilidades Blandas no presentan una distribución normal debido a los valores de sig. menores al nivel de significancia de 0.05, a diferencia de la variable Habilidades Blandas, que tiene un sig. igual a 0.307, mayor al nivel de significancia de 0.05. Asimismo, respecto a la variable Desempeño Laboral, se observa que tiene un nivel de sig. igual a 0.014, que es menor al nivel de significancia de 0.05. Por lo tanto, en base al estadístico Shapiro-Wilk (considerando $n < 50$), el análisis estará basado en la prueba no paramétrica.

a.1. Hipótesis general

- **H₀:** Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.
- **H₁:** Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 25

Correlación entre Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los trabajadores

			Habilidades de Gestión	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Blandas	Coefficiente de correlación	1.000	,362*
		Sig. (bilateral)		0.039
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,362*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.039	
		N	33	33

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

La tabla 25 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades Blandas y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.362, con un valor sig. igual a 0.039, menor al nivel de significancia de 0.05. Esto muestra que no debemos aceptar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023, siendo el grado de relación positiva baja.

a.2. Hipótesis específicas

a.2.1. Primera Hipótesis Específica

- **H₀**: Las habilidades de adaptación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.
- **H₁**: Las habilidades de adaptación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 26

Correlación entre Habilidades de Adaptación y Desempeño Laboral de los trabajadores

			Habilidades de Adaptación	de	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Habilidades de Adaptación	de	Coeficiente de correlación	1.000	0.264
			Sig. (bilateral)		0.137
			N	33	33
	Desempeño Laboral		Coeficiente de correlación	0.264	1.000
			Sig. (bilateral)	0.137	
			N	33	33

La tabla 26 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades de Adaptación y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.264, con un valor sig. igual a 0.137, mayor al nivel de significancia de 0.05. Esto

muestra que no debemos rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades de adaptación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

a.2.2. Segunda Hipótesis Específica

- **H₀**: Las habilidades de gestión no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.
- **H₁**: habilidades de gestión se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 27

Correlación entre Habilidades de Gestión y Desempeño Laboral de los trabajadores

			Habilidades de Gestión	de	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades de Gestión	de	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)		
			N		
	Desempeño Laboral		Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)		
			N		

*. *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).*

La tabla 27 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades de Gestión y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.360, con un valor sig. igual a 0.040, menor al nivel de significancia de 0.05. Esto muestra que no debemos aceptar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023, siendo el grado de relación positiva baja.

a.2.3. Tercera Hipótesis Específica

- **H₀**: Las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023
- **H₁**: Las habilidades interpersonales se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 28

Correlación entre Habilidades Interpersonales y Desempeño Laboral de los trabajadores

			Habilidades Interpersonales	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades Interpersonales	Coefficiente de correlación	1.000	0.194
		Sig. (bilateral)		0.279
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.194	1.000
		Sig. (bilateral)	0.279	
		N	33	33

La tabla 28 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades Interpersonales y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.194, con un valor sig. igual a 0.279, mayor al nivel de significancia de 0.05. Esto muestra que no debemos rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

a.2.4. Cuarta Hipótesis Específica

- **H₀**: Las habilidades de comunicación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

- **H₁:** Las habilidades de comunicación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 29

Correlación entre Habilidades de Comunicación y Desempeño Laboral de los trabajadores

			Habilidades de Comunicación	de Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades de Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	0.338
		Sig. (bilateral)		0.055
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.338	1.000
		Sig. (bilateral)	0.055	
		N	33	33

La tabla 29 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades de Comunicación y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.338, con un valor sig. igual a 0.055, mayor al nivel de significancia de 0.05. Esto muestra que no debemos rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades de comunicación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

a.2.5. Quinta Hipótesis Específica

- **H₀:** Las habilidades de ética laboral no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.
- **H₁:** Las habilidades de ética laboral se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

Tabla 30

Correlación entre Habilidades de Ética Laboral y Desempeño Laboral de los Trabajadores

			Habilidades de Ética Laboral	de Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Habilidades de Ética Laboral	Coefficiente de correlación	1.000	0.271
		Sig. (bilateral)		0.127
		N	33	33
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	0.271	1.000
		Sig. (bilateral)	0.127	
		N	33	33

La tabla 30 muestra los resultados de la correlación entre las variables Habilidades de Ética Laboral y Desempeño Laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023. Se observa que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.271, con un valor sig. igual a 0.127, mayor al nivel de significancia de 0.05. Esto muestra que no debemos rechazar la hipótesis nula, concluyendo que las habilidades de ética laboral no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.

4.2. Resultados del Focus Group

4.2.1. De la importancia de las habilidades blandas

Tabla 31

Importancia de las habilidades blandas

Habilidades Blandas	Participante 1		Participante 2		Participante 3		Participante 4		Participante 5	
	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?
Habilidades de Adaptación	3ro	“Hay nuevos retos, nuevos motivos y tenemos que adaptarnos, el estrés en la entidad donde trabajo siempre hay metas muy fuertes y debemos tener esa tolerancia.”	1ro	“Tener en cuenta la parte de la creatividad, innovación teniendo en consideración que a veces surgen inconvenientes o cosas que normalmente a veces no lidiamos del día con el día, puede pasar un error algo, buscar una salida creativa es siempre importante.”	2do	“Saber sobrellevar el tema de la tolerancia del estrés con mi vida personal.”	2do	“Considero que como trabajadores de SUNAT, tenemos que tener la capacidad de poder adaptarnos a cualquier área, nuestro contrato dice que nos pueden llevar a diferentes partes del Perú, ni siquiera solamente deberíamos enfocarnos en un área sino que también en una determinada ciudad, es decir, puedes estar en Lima y si te acostumbras a vivir en la capital, de la noche a la mañana te pueden necesitar en Juliaca, en Ayacucho, en la selva, entonces tenemos que tener esa adaptación prácticamente inherente a nosotros.”	2do	“En una entidad pública siempre vamos a estar en constantes cambios, particularmente acá estamos en cambios normativos, las leyes, los reglamentos van variando año por año, entonces nosotros debemos tener la capacidad de adaptarnos a esas modificaciones y plasmarlos en nuestro trabajo diario.”
Habilidades de Gestión	1ro	“Tiene que haber un líder.”	-	-	3ro	-	1ro	“En mi caso, es dependiendo en donde estás, aparte de la institución es el área, por ejemplo, en auditoría es más independiente, te dan tus casos, tú los resuelves y ya, no veo mucho el tema de liderazgo, pero en cobranzas es muy distinto porque tenía un equipo a cargo para poder llegar a nuestras metas, y para eso se necesita las habilidades de gestión.”	1ro	“Al buscar la entidad resultados y trabajar bajo metas, considero que las habilidades de gestión son las más importantes. Primero que nada, es el liderazgo, la capacidad de organizar el trabajo y seleccionar a las personas indicadas para poder realizarlo. El trabajo en equipo y la toma de decisiones vienen a ser importantes porque hay momentos donde dudas o tienes varias opciones por realizar en el camino, en el trabajo, y en ese momento, la toma de decisiones viene a ser lo más importante, elegir, seleccionar cuáles son tus prioridades y en función a eso, tomar una decisión de forma oportuna; y el trabajo en equipo, todos los trabajadores siempre nos vamos a complementar en la búsqueda de un objetivo en común.”
Habilidades Interpersonales	2do	“Somos seres humanos, todos tenemos nuestros problemas, fortalezas y debilidades, pero el bien común es llevarnos bien.”	3ro	“Relacionado al balance de vida porque es común que las personas no sepamos equilibrar bien la vida personal y lo laboral, a veces el estrés lo llevamos a la casa, inclusive hay gente que lleva el trabajo a la casa, o inclusive los problemas de la casa al trabajo, llevar una vida equilibrada es siempre importante.”	-	-	-	-	-	-
Habilidades de Comunicación	-	-	-	-	4to	“Por el tema interno como externo, por nuestro compromiso y	-	-	-	-

	Participante 1		Participante 2		Participante 3		Participante 4		Participante 5	
Habilidades Blandas	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?	N° de orden	Acotación ¿Por qué?
Habilidades de Ética - Laboral	-	“Por qué no tomo este tema acá en SUNAT, porque desde el buen tiempo que tengo trabajando acá y en Huancayo, no he notado una debilidad en ética laboral, comparado con las municipalidades y las instituciones públicas que, en su gran mayoría donde he estado anteriormente, hay cierta gran falencia, entonces la habilidad blanda de ética laboral para SUNAT, desde mi percepción no lo tomo tan frágil, hay mucha fortaleza ahí.”	2do	“Nosotros manejamos información reservada y esa información sensible, bueno, yo creo que es importante mantener la reserva del caso y actuar con integridad.”	1ro	cómo hablamos con los contribuyentes.” “Lo más importante es la habilidad de la ética laboral, principalmente el tema de la integridad, la lealtad y con el compromiso con lo que hacemos.”	-	-	-	-

4.2.2. De las habilidades blandas que requieren ser desarrolladas

Tabla 32

Habilidades blandas que requieren ser desarrolladas

Habilidades Blandas	Participante 1		Participante 2		Participante 3		Participante 4		Participante 5	
	Selecc.	Acotación ¿Por qué?	Selecc.	Acotación ¿Por qué?	Selecc.	Acotación ¿Por qué?	Selecc.	Acotación ¿Por qué?	Selecc.	Acotación ¿Por qué?
Habilidades de Adaptación	-	-	-	-	-	“El tema de la adaptación y tolerancia al estrés es personal, cada uno, todos lo manejamos de diferente manera. Yo tengo mucha tolerancia al estrés, es más, me gusta trabajar bajo presión, genera adrenalina.”	x	“Tolerancia al estrés: El estrés genera que todas tus defensas bajen, si por ahí alguien tocio, te contagias de manera rápida.”	-	-
Habilidades de Gestión	x	“Pocos son los líderes, justo por esa estructura vertical no veo, nunca he percibido unos verdaderos líderes, porque definitivamente el común denominador es lo siguiente no, te dan tus metas, llegan las metas al líder y el líder dice tanto, tanto, tanto, si o si tienes que llegar, los números son fríos. Si estás bien, mal o si te pasó algo, no sabes, etc. así, es no sé, salvo algunos u otros, pero generalmente te dicen ahí está tu caso, tu meta y punto.”	-	-	x	“La institución es muy vertical en cuanto a la toma de decisiones, entonces a mi perspectiva yo creo que no nos ceden mucho el tema de la toma de decisiones, por lo menos en mi posición, siempre dependemos de lo que diga el que está superior, ósea puede que nosotros tengamos liderazgo y todo, pero hay cierta retención ante ello.”	-	-	-	-
Habilidades Interpersonales	-	-	-	-	-	-	x	“He notado muchos contadores que quizás son más introvertidos, ósea no comparten mucho, no creo que sea algo malo, pero creo que si podría mejorarse ya que en la institución necesitamos pues siempre estar en constante comunicación, en constante adaptación, incluso para ser un líder tienes que ser suelto, entonces eso siento que nos falta como institución.”	x	“Balance de vida: Tenemos una vida muy personal, familiar y tenemos otra vida en la institución, en el trabajo, entonces son casi dos mundos un poco distintos, a veces lo que nos pasa familiarmente repercute cuando nosotros venimos a desarrollar nuestras labores y la persona te está recordando malos momentos o problemas que tenemos y eso repercute en el trabajo que hacemos, al estar menos concentrados o al producir un poco menos.”
Habilidades de Comunicación	-	-	x	“A veces, inclusive a mí mismo y a otros compañeros se les dificulta dar las ideas claras, una transmisión correcta de las ideas, no solo de forma oral no, a veces cuando conversamos, inclusive en un correo electrónico me ha tocado ocasiones que he tenido donde las indicaciones no son claras, inclusive eso también tenemos problemas con el reglamento, a veces el mismo reglamento o la normativa no es tan clara que se tiene que hacer explicaciones, precisiones, retroalimentación porque no es muy clara y eso se refleja en algunos inconvenientes que tengamos, inclusive dentro de la comunicación del día a día o en algunas	x	Con el tema de pandemia también un poco que se ha visto un poco recesivo esta habilidad, también considero que si sería bueno un poco más en la práctica desarrollarlo	-	-	-	-

Habilidades Blandas	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5
	Selecc. Acotación ¿Por qué?	Selecc. Acotación ¿Por qué?	Selecc. Acotación ¿Por qué?	Selecc. Acotación ¿Por qué?	Selecc. Acotación ¿Por qué?
Habilidades de Ética Laboral	- -	- - actividades que realizamos como división, se nos complica dar las ideas claras.”	- -	- -	- -

4.2.3. *De la manera en que las habilidades blandas deben ser desarrolladas*

Tabla 33

Manera en que las habilidades blandas deben ser desarrolladas

Participantes	Acotación ¿Por qué?
Participante 1	“Se tiene que retroalimentar, muy pocas son las instituciones donde se sientan sus directivos con el trabajador y dicen cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, cuáles son nuestras habilidades blandas, que nos falta como gestión y nunca he visto ese match.”
Participante 2	“Son habilidades, no es conocimiento, el conocimiento de alguna u otra forma lo puedes adquirir o informarte, una habilidad es justamente la capacidad de hacer algo, mientras más oportunidades tengas de desarrollar estas habilidades, es mejor para cualquiera. Se debe aplicar la práctica y la experiencia.”
Participante 3	“Al final todo es práctico para cualquier habilidad blanda. Las ideas las tenemos, necesitamos que nos den la libertad para poder hacerlo.”
Participante 4	“El directivo debe tener todo, tiene que ser muy trome en conocimientos desde ya, tiene años de experiencia y los años de experiencia le van a ayudar en eso, pero las habilidades blandas son más importantes para un directivo, porque un directivo maneja personal y desde ese momento en que tú ya tienes un personal a cargo, debes tener todas estas habilidades o ser capaz de poder adquirirlas. También tiene que ser con la práctica.”
Participante 5	“En realidad todo se ve en la práctica y parte de cierto modo de cada personal, lo que se podría hacer como institución, de parte de los directivos, creo que es dar la confianza y la oportunidad a cada uno de los trabajadores de poder desenvolver todas estas habilidades y solo así se puede ver, ahora si todo está reglamentado, si todo está bajo unas ideas que se quieren imponer, nunca se va a poder desarrollar estas habilidades.”

4.2.4. *De cómo las habilidades blandas y comportamientos ayudan a mejorar el desempeño laboral y rendimiento de la tarea*

Tabla 34

Cómo las habilidades blandas y comportamientos ayudan a mejorar el desempeño laboral y rendimiento de la tarea

Participantes	Acotación ¿Por qué?
Participante 1	“En efecto es importante, porque las habilidades las sentimos, pero en muchos casos no la perfeccionamos, tenemos la cabeza, pero a veces el corazón es estas habilidades.”
Participante 2	“La importancia que adquieren estas habilidades en el desarrollo de nuestras labores, obviamente yo considero que, si mejoramos las habilidades, podría mejorarse el trabajo.”
Participante 3	“Si es importante, porque también está el tema de la empatía.”
Participante 4	“Si es muy importante para que puedas crecer profesionalmente sino también personal, yo creo que en todo el aspecto de tu vida te ayuda el tema de la empatía, liderazgo, flexibilidad, trabajo en equipo, etc.”
Participante 5	“Las habilidades blandas repercuten en el desempeño de las actividades del trabajo, como no va ayudar el hecho de que nosotros aprendamos estas habilidades de adaptación y sobre todo las de gestión y las interpersonales para que podamos mejorar nuestro trabajo.”

Capítulo IV

Discusión

De los resultados obtenidos a nivel descriptivo sobre la percepción que tienen los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT acerca de la importancia de las habilidades blandas, tenemos que califican como muy importantes a las habilidades de adaptación el 66.67% del total de los encuestados; a las habilidades de gestión, el 54.55%; a las habilidades interpersonales, el 45.45%; a las habilidades de comunicación, el 54.55%; y a las habilidades de ética laboral, el 81.82% del total de los encuestados.

Manrique et al (2018), en su investigación acerca de las habilidades blandas, han señalado que la importancia de la habilidad de adaptación ha sido puesta en relevancia por distintos autores como Buhler (2001) y GMAC (2014). Esto se debe a que es esencial para identificar cambios y actuar de forma rápida. Respecto a las habilidades de gestión, encontraron que 13 empresas identificaron esta habilidad como la segunda más importante, resaltando su importancia en el trabajo en equipo.

Respecto a las habilidades interpersonales, Manrique et al (2018) señalan que Robles (2012) demuestra la importancia de esta habilidad basándose en la cortesía y empatía. Asimismo, respecto a las habilidades de comunicación, señalan que Lippman et al. (2015) valoran la comunicación como una habilidad fundamental para impulsar el éxito en el equipo de trabajo. Por último, para la habilidad de ética laboral, Manrique et al (2018) indican que esta habilidad obtuvo los mejores resultados al ser valorado en el sector público. Una situación similar ocurre con la presente investigación al haber sido señalada por el 81.82% del total de los encuestados como muy importante.

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; siendo esta relación positiva baja, demostrado a través de la

contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.039 y grado de relación de 0.362. Estos resultados se asemejan con los obtenidos por Zegarra (2023), Chaca & Contreras (2022), Carranza (2022), Pinto & Torres (2022) y Fernández (2021), quienes también encontraron la existencia de relación entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral, precisando que, si las habilidades blandas incrementan, también mejora el desempeño laboral de los trabajadores.

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades de adaptación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.137 y grado de relación de 0.264. Estos resultados se asemejan a los obtenidos por Pinto & Torres (2022), quienes determinaron que no hay relación significativa entre la adaptación al cambio y el desempeño laboral de los trabajadores del Archivo General de la Nación, Lima - 2021, donde la adaptación al cambio (flexibilidad) corresponde a un indicador de la dimensión Habilidades de Adaptación desarrollado en la presente investigación. Por el contrario, los resultados de la primera hipótesis específica no guardan relación con los obtenidos por Chaca & Contreras (2022).

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; siendo esta relación positiva baja, demostrado a través de la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.040 y grado de relación de 0.360. Estos resultados se asemejan a los obtenidos por Pinto & Torres (2022), quienes determinaron que existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y el desempeño laboral de los trabajadores del

Archivo General de la Nación, Lima - 2021, donde trabajo en equipo corresponde a un indicador de la dimensión Habilidades de Gestión desarrollado en la presente investigación.

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.279 y grado de relación de 0.194. Estos resultados no guardan relación con los obtenidos por Zegarra (2023), quien determinó que existe una relación significativa entre la empatía y el desempeño laboral, donde la empatía corresponde a un indicador de la dimensión Habilidades Interpersonales desarrollado en la presente investigación.

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades de comunicación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.055 y grado de relación de 0.338. Estos resultados no guardan relación con los obtenidos por Chaca & Contreras (2022), quienes determinaron que la comunicación efectiva se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto de la Escuela de Posgrado Huancayo 2021.

De los resultados obtenidos a nivel correlacional, se tiene que las habilidades de ética laboral no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.127 y grado de relación de 0.271. Estos resultados no guardan relación con lo señalado por Manrique et al. (2018), quienes definieron la habilidad de ética

laboral como la fuerza rectora detrás de las acciones basadas en principios éticos y la buena fe. Esta situación no se observa en la presente investigación, ya que no se encontró relación entre habilidades de ética laboral y desempeño laboral.

Conclusiones

Las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; demostrado a través de la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.039 y grado de relación de 0.362. Por lo tanto, existe una relación positiva baja entre las variables habilidades blandas y desempeño laboral de la presente investigación.

Las habilidades de adaptación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman), que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.137 y grado de relación de 0.264.

Las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; demostrado a través de la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman) con un nivel de significancia de 0.040 y grado de relación de 0.360. Por lo tanto, existe una relación positiva baja entre las habilidades de gestión y desempeño laboral de la presente investigación.

Las habilidades interpersonales no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman), que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.279 y grado de relación de 0.194.

Las habilidades de comunicación no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de

Spearman), que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.055 y grado de relación de 0.338.

Las habilidades de ética laboral no se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023; esto debido a la contrastación de hipótesis (método estadístico de coeficiente de correlación de Rho de Spearman), que arrojó un resultado de nivel de significancia de 0.127 y grado de relación de 0.271.

Recomendaciones

A los directivos de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT:

- Practicar el trato vertical para establecer una buena comunicación con los trabajadores, con el propósito de recopilar ideas, opiniones y otros aspectos para mejorar el desempeño laboral en la institución.
- Realizar retroalimentación a los trabajadores sobre las habilidades blandas e identificar sus fortalezas y debilidades, con el fin de implementar acciones para mejorar el desempeño laboral.
- Permitir la participación (activa) de los trabajadores en las reuniones de coordinación de metas institucionales, ello con el objetivo de conocer sus ideas y aportes en base a la experiencia por las labores (operativas) que desarrollan.
- Propiciar actividades donde los trabajadores puedan desenvolverse profesionalmente aportando ideas creativas, de liderazgo, trabajo en equipo, entre otros comportamientos de las habilidades blandas, con el fin de mejorar el desempeño laboral.

A los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT:

- Practicar las habilidades blandas cotidianamente en el desarrollo de sus funciones, buscando siempre la mejora en su desempeño laboral.

A los usuarios de la presente investigación:

- Investigar y definir nuevas dimensiones de habilidades blandas para diferentes sectores, lo que posibilitará una comprensión más completa de las habilidades necesarias en entornos laborales específicos.
- Profundizar en el análisis de la relación entre habilidades blandas y factores organizacionales como la cultura empresarial y la estructura organizativa, para comprender mejor cómo estos elementos se relacionan en el desempeño laboral.

Referencia Bibliográfica

- Alvarez, B. V., Indacochea, B. S., Yoza, N. R., & Alvarez, A. A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. *SINAPSIS*, 12(1). doi:10.37117/s.v1i12.140
- Aragón, K. I. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 6(1), 55-68. doi:<https://doi.org/10.37533/cunsurori.v6i1.41>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aquilar, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. doi:<https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Cabarcas, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla: Un modelo de gestión por competencias laborales*. Barranquilla: Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Obtenido de <https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/4135>
- Cáceres, E., Peña, P., & Ramos, L. (2018). "Las habilidades blandas y el desempeño laboral: Un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios del Perú". (*Tesis de maestría*). Universidad del Pacífico, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/2495>
- Carranza, J. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Ferretería & Industrias Jheyson S.A.C, 2021. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14077/2756>

- Castro, I. H., & Huamaccto, E. B. (2014). Impacto de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Transporte Urbano en Ayacucho - 2013. (*Tesis de pregrado*). Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Obtenido de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/4376>
- Cepeda, L., Ardila Gallo, J. D., & Velandia Tovar, S. E. (14 de Octubre de 2020). *Evaluación del Desempeño Laboral en Colombia: ¿Qué es? ¿Cómo funciona?* Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/344638691>
- Chaca, A. E., & Contreras, L. A. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto Escuela de Posgrado Huancayo, 2021. (*Tesis de maestría*). Universidad Continental, Huancayo. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRH_GO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Correa, S. E. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n1.2017.76>
- De Alba, A. (2023). Factores que se relacionan con el cumplimiento de las prácticas de seguridad de las tecnologías de información por parte de los empleados en las tres instituciones de educación superior públicas más grandes de México. *Tesis de posgrado*. Universidad de San Martín de Porres, Lima. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/12426/dealba_ga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández, J. L. (2021). Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Independencia, Huaraz - Ancash-2020. (*Tesis de grado*). Universidad Nacional

- Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz. Obtenido de <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/4544>
- Fonseca, A. L., Monterrosa, N. J., & López, D. D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229-240. doi:<https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- Hernández, C. A., & Neri, J. C. (Enero - Junio de 2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería de tres instituciones públicas de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* , 10(20). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.678>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Ibarra, L. R. (enero - abril de 2021). Soft skills, una tendencia de investigación educativa. *Revista Varela*, 21(58), 22 - 28. Obtenido de <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/102/236>
- Iberdrola. (s.f.). *El valor de las 'soft skills' (habilidades blandas) en el mercado laboral actual*. Obtenido de <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas#:~:text=QU%C3%89%20SON%20LAS%20HABILIDADES%20BLANDAS&text=Fue%20el%20ej%C3%A9rcito%20estadounidense%20el,trabajo%20en%20equipo%2C%20m%C3%A1s%20desarrolladas>.
- Manrique, S. D., Oyarzabal, G., & Herrera, A. E. (2018). Análisis de brechas entre las habilidades blandas en egresados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y los requerimientos del mercado laboral según el ámbito empresarial, público y social. (*Tesis de grado*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12457>

- Martinez, R., Hurtado-Sanchez, C., Ibarra, M. E., Carey, C., & Chavez, B. (2021). Competencias laborales, profesionales e investigación para ingenieros en logística. *Journal of Engineering Research*, 1(1). doi:10.22533/at.ed.3172115105
- Padilla, P. (2021). *Historia de la evaluación del desempeño*. Recuperado el 2021, de Gestión de personas y Administración Pública: <https://pedropadillarui.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>
- Peña-Ochoa, M., & Durán, N. M. (enero-junio, 2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. doi:<https://doi.org/10.21501/22161201.1540>
- Pinto, M. R., & Torres, J. J. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores del Archivo General de la Nación, Lima - 2021. (*Tesis de grado*). Universidad Cesar Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/91094>
- Reyes, A. Y., & Sandoval, D. A. (2021). *Metodologías, enfoques y estructuras de trabajos de investigación en las Ciencias Administrativas*. Ciudad Juarez, México: COLECH. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/356911962_Iniciando_en_la_metodologia_de_la_investigacion_cientifica_tipos_y_caracteristicas_de_los_trabajos_de_investigacion
- Riera, Á. A., Vera, F. V., & Mariscal, Z. M. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(Edición Especial), 1-12. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2156>

- Rubió, T. (18 de Agosto de 2015). *La Vanguardia Management*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2021). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/1973422-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-de-la-sunat>
- Valbuena, S. (2017). *Gestión por competencias* (Primera edición ed.). Bogotá D.C.: Fondo editorial Areandino Fundación Universitaria del Área Andina. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/342783907_Gestion_por_Competicencias
- Valle, M. E., Ramón, I. F., Idrobo, M. A., & Costa, C. (2022). Habilidades blandas en la investigación formativa del estudiante universitario. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1201 - 1219. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.178>
- Vallejo, J. F. (2019). Análisis de las habilidades blandas necesarias para el éxito de una Startup. (*Tesis de maestría*). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11673/47156>
- Zans, A. J. (2017). Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016. (*Tesis de maestría*). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Matagalpa. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>
- Zegarra, Y. (2023). Habilidades blandas y desempeño laboral en un centro de salud mental comunitario, Lima 2023. (*Tesis de maestría*). Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122271>

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023					
Variables e indicadores	Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Tipo de investigación	Población
Variable X Habilidades Blandas Indicadores de la variable (X) X1	¿Cómo las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Determinar cómo las habilidades blandas se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Aplicada	51 trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, sede Av. Mariscal Cáceres N° 387 y N° 399 – Ayacucho.
Habilidades de Adaptación X2	Problemas específicos ¿Cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Objetivos específicos Analizar cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Hipótesis específicas Las habilidades de adaptación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Métodos de estudio Cuantitativo Cualitativo	Criterios de inclusión y exclusión Criterios de inclusión Trabajadores CAS, D.L. 728
Habilidades de Gestión X3	¿De qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Determinar de qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de gestión se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Técnicas de estudio Encuesta Focus Group	Tiempo de servicios mayor a 1 año
Habilidades Interpersonales X4	¿De qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Determinar de qué manera las habilidades de gestión se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de gestión se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Nivel de investigación Descriptivo Correlacional	Modalidad presencial Labores vinculadas a la administración de tributos
Habilidades de Comunicación X5	¿Cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Analizar cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de adaptación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Diseño de investigación	Criterios de exclusión Trabajadores D.L. 1401
Habilidades de Ética Laboral Variable Y Desempeño laboral Indicadores de la variable (Y) Y1	¿Cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Analizar cómo las habilidades de adaptación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de adaptación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	No experimental Transversal	Tiempo de servicios menor a 1 año Modalidad remoto o mixto Labores vinculadas a soporte administrativo
Rendimiento de la tarea	¿Cómo las habilidades de comunicación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Determinar de qué manera las habilidades de comunicación se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de comunicación se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.		
	¿Cómo las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?	Determinar de qué manera las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.	Las habilidades de ética laboral se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.		

<p>Regional Ayacucho - SUNAT, 2023? ¿De qué manera las habilidades de ética laboral se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023?</p>	<p>relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.</p>	<p>desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023.</p>
--	---	---

Anexo 2

Operacionalización de variables e indicadores

Variable	Concepto	Dimensiones	Concepto	Indicadores	Índice/ Medición	Método o Técnica	Instrumento	
X: Habilidades Blandas	Relaciones intrapersonales e interpersonales que son esenciales para el desarrollo personal en el lugar de trabajo y van más allá de la formación en una determinada profesión o campo de trabajo, y que incluyen características personales que pueden surgir en el entorno laboral. (Manrique et al., 2018)	X1. Habilidades de Adaptación	Capacidad para adaptarse a los cambios que puedan ocurrir en el lugar de trabajo, estar abierto a cosas nuevas y aprender rápidamente. También demuestra la capacidad de implementar diferentes soluciones basadas en la creatividad. (Manrique et al., 2018)	Flexibilidad Creatividad Innovación Tolerancia al estrés	e	Escala Likert	de Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas
		X2. Habilidades de Gestión	Habilidad para liderar y administrar equipos, definir metas y prioridades, evaluar el desempeño y contribuir al desarrollo organizacional. (Manrique et al., 2018)	Trabajo en equipo Toma de decisiones Liderazgo		Escala Likert	de Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas
		X3. Habilidades Interpersonales	Habilidad para construir relaciones positivas con aquellos con quienes trabaja, crear un ambiente de trabajo que facilite las actividades del día a día y mantener y promover un equilibrio entre la vida personal y profesional. (Manrique et al., 2018)	Empatía Balance de vida Cortesía		Escala Likert	de Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas
		X4. Habilidades de Comunicación	Habilidad para comunicar ideas, información u opiniones de manera clara y persuasiva, ya sea oralmente o por escrito. Además, tiene la capacidad de escuchar y apreciar las sugerencias de los demás. (Manrique et al., 2018)	Comunicación oral Comunicación escrita Habilidad de negociación		Escala Likert	de Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas

Variable	Concepto	Dimensiones	Concepto	Indicadores	Índice/ Medición	Método o Técnica	Instrumento
Y: Desempeño o Laboral	Aquellas acciones y comportamientos que están bajo el control del individuo y contribuyen con los objetivos organizacionales. (Rotundo y Sackett como se citó en Cáceres et al., 2018)	X4. Habilidades de Ética Laboral	Habilidad para actuar con principios en mente y la buena fe como principio rector. (Manrique et al., 2018)	Integridad Lealtad Compromiso con la organización	Escala de Likert	Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas
		Y1. Rendimiento de la tarea	Acciones que contribuyen a la producción de bienes o la prestación de servicios. (Rotundo y Sackett como se citó en Cáceres et al., 2018)	Cumplimiento de tareas Cumplimiento de plazos Calidad	Escala de Likert	Encuesta Focus Group	Cuestionario Guía de preguntas

Anexo 3*Matriz de variables y dimensiones*

Variable X: Habilidades Blandas	Variable Y: Desempeño Laboral
Dimensiones X1 Habilidades de Adaptación X2 Habilidades de Gestión X3 Habilidades Interpersonales X4 Habilidades de Comunicación X5 Habilidades de Ética Laboral	Dimensiones Y1 Rendimiento de la tarea

Anexo 4

Cuestionario

Estimado trabajador(a), reciba mi aprecio y cordial saludo, asimismo, quiero mencionarle que el presente cuestionario tiene por objetivo recabar información para la elaboración de la tesis: **Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023**. Por el cual, se le solicita contestar a las preguntas propuestas.

I. Información General

Instrucciones: Por favor, marque con un aspa (x) la alternativa elegida:

a) Género

Femenino ()

Masculino ()

b) Edad

20 – 29 años ()

30 – 39 años ()

40 – 49 años ()

50 a más años ()

c) Grado de instrucción

Estudio superior incompleto ()

Técnico ()

Bachiller ()

Titulado ()

Posgrado ()

d) Tiempo de servicios

De 1 a 3 años ()

De 3 a 5 años ()

Más de 5 años ()

e) Cargo

Directivo ()

Operativo ()

II. Habilidades Blandas

Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	Habilidad de adaptarse a cambios en el entorno laboral, ser receptivo a novedades y mostrar aptitud para un aprendizaje rápido. Asimismo, demostrar habilidad para concebir soluciones originales a través de la creatividad.	Flexibilidad Creatividad e Innovación Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad para liderar un grupo, supervisarlos, establecer objetivos y prioridades y evaluar su rendimiento de manera que aporte al desarrollo de la empresa.	Trabajo en equipo Toma de decisiones Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad para establecer relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo, creando un entorno laboral propicio para las tareas diarias, al mismo tiempo que se mantiene y fomenta el equilibrio entre la vida profesional y personal del individuo.	Empatía Balance de vida Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad para transmitir pensamientos, datos o puntos de vista de manera persuasiva y clara, ya sea mediante la expresión oral o escrita. Además, es hábil en escuchar y apreciar las sugerencias de los demás.	Comunicación oral Comunicación escrita Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de llevar a cabo acciones basadas en principios éticos y la buena fe como la fuerza rectora detrás de esas acciones.	Integridad Lealtad Compromiso con la organización

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018)

A. Primera parte

Instrucciones: Por favor, lea la interrogante que se plantea a continuación y marque el casillero con un aspa (x) según la alternativa de su preferencia, utilice la siguiente escala:

5 = Muy importante

4 = Importante

3 = Moderadamente importante

2 = De poca importancia

1 = Sin importancia

Pregunta 1: Según su experiencia en la entidad donde labora, ¿Qué habilidades blandas son las más y menos importantes para desarrollar sus funciones?

Ítem	Habilidades Blandas	1	2	3	4	5
1	Habilidades de Adaptación					
2	Habilidades de Gestión					
3	Habilidades Interpersonales					
4	Habilidades de Comunicación					
5	Habilidades de Ética Laboral					

Instrucciones: Por favor, lea la interrogante que se plantea a continuación y marque el casillero con un aspa (x) según la alternativa de su preferencia, utilice la siguiente escala:

5 = Muy desarrollado

4 = Desarrollado

3 = Moderadamente desarrollado

2 = Poco desarrollado

1 = No desarrollado

Pregunta 2: Según su percepción, ¿Qué comportamientos son los que tiene más y menos desarrollados para cumplir con sus funciones?

Ítem	Comportamientos	1	2	3	4	5
1	Flexibilidad					
2	Creatividad e Innovación					
3	Tolerancia al estrés					
4	Trabajo en equipo					
5	Toma de decisiones					
6	Liderazgo					
7	Empatía					
8	Balance de vida					
9	Cortesía					

Ítem	Comportamientos	1	2	3	4	5
10	Comunicación oral					
11	Comunicación escrita					
12	Habilidad de negociación					
13	Integridad					
14	Lealtad					
15	Compromiso con la organización					

B. Segunda parte

Instrucciones: Por favor, lea las interrogantes que se plantean a continuación y marque el casillero con un aspa (x) según la alternativa de su preferencia, utilice la siguiente escala:

5 = Muy de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indiferente

2 = En desacuerdo

1 = Muy en desacuerdo

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
Habilidades de Adaptación						
Flexibilidad						
3	¿Usted es capaz de adaptarse al cambio fácilmente con la finalidad de alcanzar las metas propuestas?					
Creatividad e Innovación						
4	¿Usted contribuye con ideas innovadoras para mejorar los procesos o servicios en el trabajo?					
Tolerancia al estrés						
5	¿Usted es capaz de mantener el trabajo bajo presión, sea cual sea la situación, manteniendo la misma calidad?					
Habilidades de Gestión						
Trabajo en equipo						
6	¿Usted interactúa cooperando y compartiendo conocimientos entre diversos equipos de trabajo, así no pertenezcan al área donde labora, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos?					
Toma de decisiones						
7	¿Usted con frecuencia usa información relevante a fin de tomar decisiones acertadas o elegir la mejor alternativa que se le presente?					
Liderazgo						
8	¿Usted guía y motiva a otros para que contribuyan en el cumplimiento de los objetivos?					
Habilidades Interpersonales						
Empatía						
9	¿Usted tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo así no compartan las mismas opiniones?					
Balance de vida						
10	¿Usted maneja satisfactoriamente sus conflictos en el trabajo con su vida personal?					

Cortesía	
11	¿Usted con frecuencia realiza sus funciones practicando el respeto y los buenos modales?
Habilidades de Comunicación	
Comunicación oral	
12	¿Usted se expresa oralmente de manera adecuada, de tal manera que logra que las otras personas comprendan lo que les está comunicando?
Comunicación escrita	
13	¿Usted transmite información, opiniones o ideas de manera clara a través de documentos u otros medios escritos?
Habilidad de negociación	
14	¿Usted es capaz de argumentar su posición de manera clara y coherente a fin de llegar a un acuerdo entre diferentes opiniones?
Habilidades de Ética Laboral	
Integridad	
15	¿Usted considera que tiene un comportamiento integro en cualquier situación de su vida personal y profesional?
Lealtad	
16	¿Usted considera que es leal en su trabajo sobrellevando los buenos y malos momentos?
Compromiso con la organización	
17	¿Usted frecuentemente está dispuesto a realizar sacrificios para alcanzar los objetivos de la entidad donde labora?

III. Desempeño laboral

Instrucciones: Por favor, lea las interrogantes que se plantean a continuación y marque el casillero con un aspa (x) según la alternativa de su preferencia, utilice la siguiente escala:

5 = Muy de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indiferente

2 = En desacuerdo

1 = Muy en desacuerdo

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
Rendimiento de la tarea						
Cumplimiento de tareas						
18	¿Usted realiza sus funciones cumpliendo con entregar la totalidad de las tareas solicitadas?					
19	¿Usted con frecuencia presenta dificultades para cumplir con la entrega de las tareas solicitadas?					
Cumplimiento de plazos						
20	¿Usted realiza sus funciones cumpliendo estrictamente con los plazos asignados?					
21	¿Usted con frecuencia presenta dificultades para cumplir con los plazos asignados a sus tareas?					

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5
Calidad						
22	¿Usted realiza sus funciones orientadas a obtener productos y/o brindar servicios de calidad?					
23	¿Usted con frecuencia presenta dificultades para obtener productos y/o brindar servicios de calidad?					

Anexo 5

Validez del cuestionario – Juicio de expertos

Se aplicó con el fin de conocer si el cuestionario cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

Criterios evaluados:

Claridad, objetividad, consistencia, coherencia y pertinencia.

Escala valorativa:

5: Excelente

4: Muy bueno

3: Bueno

2: Regular

1: Deficiente

Datos consolidados de valoración de expertos por cada ítem del cuestionario

Expertos	Ítems																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Malpartida																							
Quispe Richard Washington	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Quispe Quintana Luz Eliana	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Pretel Eslava Sixto Susano	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
Valqui Zabala Rafahel Alfredo	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	2
Huamaní Anaya Juan Gabriel	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3

Resultado:

Los expertos recomendaron la aplicación del cuestionario.

Anexo 6

Fiabilidad del cuestionario (prueba piloto)

Encuestados	Ítems																							Suma de ítems	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
Encuestado 1	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	1	5	1	5	1	96	
Encuestado 2	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	2	5	1	94	
Encuestado 3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	1	4	1	88	
Encuestado 4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	1	5	1	94	
Encuestado 5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	1	4	1	5	1	95	
Encuestado 6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	1	5	1	93	
Encuestado 7	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	2	5	2	99	
Encuestado 8	3	3	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	76	
Encuestado 9	3	3	4	2	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	76	
Encuestado 10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	1	94	
Varianza	0.93	0.44	0.28	1.07	1.29	1.21	0.18	0.72	0.18	0.18	0.23	0.49	0.28	0.27	0.27	0.23	0.28	0.18	0.27	0.27	0.27	0.23	0.23	9.97	65.83

Contrastación de la fiabilidad del cuestionario con el método Alpha de Cronbach

Fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

α : Coeficiente de Alpha de Cronbach

k: Cantidad total de ítems

S_i^2 : Varianza de cada ítem

S_t^2 : Varianza total de los ítems

Desarrollo:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = [23/(23-1)][1-(9.97)/(65.83)]$$

$$\alpha = 0.887$$

Demostración de la fiabilidad

El valor mínimo aceptable para el alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de este valor, la consistencia interna de la escala utilizada es baja. El valor máximo esperado, por otro lado, es 0,90; por encima de este valor, se considera redundante o superpuesto. En el presente caso, el resultado del Alpha de Cronbach es 0.887, el cual está dentro del rango aceptable. Por lo tanto, el cuestionario es fiable y aceptable para ser aplicado.


Anexo 7

Constancias de validación de expertos (cuestionario)

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El que suscribe, Richard Washington Mopartido Quispe,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Cuestionario) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,


.....
Apellidos y Nombres: Mopartido Quispe Richard Washington
DNI N° 23012846

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:


.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Molporkita Quispe Richard Washington
DNI	23012876
Grado Académico	Maestro en Gestión y Negocios - tributación
Lugar donde labora	SUNAT - IR Ayacucho
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El que suscribe, LUZ ELIANA QUISPE QUINTANA, mediante la presente hace constar que el instrumento (Cuestionario) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



.....
CPC Luz E. Quispe Quintana

DNI N° 28303683


Observaciones:

El cuestionario que utilizará el aspirante es concordante con los objetivos de la investigación y los ítems establecidos reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables.

Recomendaciones:

Ninguna

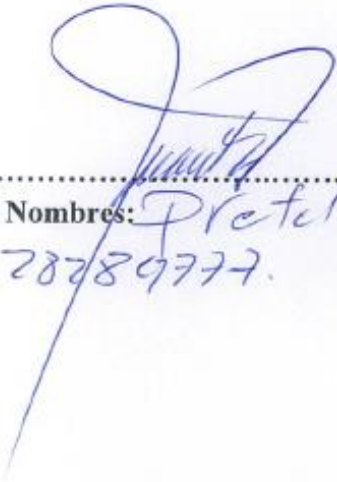
Información del experto:

Apellidos y Nombres	QUISPE QUINTANA LUZ ELIANA
DNI	28303683
Grado Académico	MAGISTER EN CIENCIAS ECONOMICAS
Lugar donde labora	UNSCH
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El que suscribe, Sixto Susana Pretel Eslava,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Cuestionario) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,


.....
Apellidos y Nombres: Pretel Eslava Sixto S.
DNI N° 78789777.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:


.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Silva Susana Petal Erlain
DNI	78789177
Grado Académico	MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
Lugar donde labora	UNSCM
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El que suscribe, *Rafael Valqui Zabala*,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Cuestionario) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



..... *Rafael Alpedo Valqui Zabala*

Apellidos y Nombres:

DNI N° 10288233

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:

Comentar a entendimiento el resultado de la reelección de
 de toda información de la presente tesis con la finalidad
 de conocer cómo se encuentra el nivel de la las Soft Skills
 en nuestro sede.

Información del experto:

Apellidos y Nombres	VALQUI Zabala Rafael ALFREDO
DNI	10288233
Grado Académico	Magister en Administración Estratégica de Empresas
Lugar donde labora	IR Ayacucho - SUNAT
Firma	Rafael Valqui

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: CUESTIONARIO**

El que suscribe, Huamani Anaya Juan Gabriel....., mediante la presente hace constar que el instrumento (Cuestionario) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



.....
Apellidos y Nombres: Huamani Anaya Juan Gabriel
DNI N° 44649471

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:


.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Huamani Anaya Juan Gabriel
DNI	44649471
Grado Académico	Magister
Lugar donde labora	SUNAT
Firma	

Anexo 8

Guía de preguntas para Focus Group

La presente guía de preguntas está orientada para ser trabajada en un focus group, al cual, se pretende integrar un mínimo de cinco y un máximo de 10 trabajadores de la Intendencia Regional de Ayacucho - SUNAT, a quienes se les solicitará su participación de manera voluntaria.

A continuación, se presenta una lista de habilidades blandas seleccionadas para el desarrollo de nuestra investigación, a partir de las cuales se elaborarán las preguntas posteriores.

Lista de Habilidades Blandas y Comportamientos

Habilidades Blandas	Concepto	Comportamientos
Habilidades de Adaptación	Habilidad de adaptarse a cambios en el entorno laboral, ser receptivo a novedades y mostrar aptitud para un aprendizaje rápido. Asimismo, demostrar habilidad para concebir soluciones originales a través de la creatividad.	Flexibilidad Creatividad e Innovación Tolerancia al estrés
Habilidades de Gestión	Habilidad para liderar un grupo, supervisarlos, establecer objetivos y prioridades y evaluar su rendimiento de manera que aporte al desarrollo de la empresa.	Trabajo en equipo Toma de decisiones Liderazgo
Habilidades Interpersonales	Habilidad para establecer relaciones adecuadas con los compañeros de trabajo, creando un entorno laboral propicio para las tareas diarias, al mismo tiempo que se mantiene y fomenta el equilibrio entre la vida profesional y personal del individuo.	Empatía Balance de vida Cortesía
Habilidad de Comunicación	Habilidad para transmitir pensamientos, datos o puntos de vista de manera persuasiva y clara, ya sea mediante la expresión oral o escrita. Además, es hábil en escuchar y apreciar las sugerencias de los demás.	Comunicación oral Comunicación escrita Habilidad de negociación
Habilidad de Ética Laboral	La habilidad de llevar a cabo acciones basadas en principios éticos y la buena fe como la fuerza rectora detrás de esas acciones.	Integridad Lealtad Compromiso con la organización

Nota. Fuente: Adaptado de Manrique et al. (2018)

1. ¿Cuáles de las habilidades blandas presentadas le parecen las más importantes? y ¿Por qué?
2. ¿Qué habilidades blandas considera que necesitan ser desarrolladas con mayor urgencia teniendo en cuenta la situación actual de los trabajadores? y ¿Por qué?
3. ¿Cuál cree que es la mejor manera de desarrollar las habilidades blandas? y ¿Por qué?
4. ¿Considera que desarrollar las habilidades blandas presentadas ayudarán a mejorar su desempeño laboral? y ¿Por qué?
5. ¿Considera que desarrollar los comportamientos presentados ayudarán a mejorar el rendimiento de la tarea? y ¿Por qué?

Anexo 9

Validez de la guía de preguntas para focus group (juicio de expertos)

Se aplicó con el fin de conocer si la guía de preguntas para focus group cuenta o no con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

Criterios evaluados:

Claridad, objetividad, consistencia, coherencia y pertinencia.

Escala valorativa:

5: Excelente

4: Muy bueno

3: Bueno

2: Regular

1: Deficiente

Datos consolidados de valoración de expertos por cada ítem de la guía de preguntas del focus group

Expertos	Ítems				
	1	2	3	4	5
Malpartida Quispe Richard Washington	5	4	5	5	4
Quispe Quintana Luz Eliana	3	3	3	3	3
Pretel Eslava Sixto Susano	5	5	5	5	4
Valqui Zabala Rafahel Alfredo	2	3	3	4	4
Huamaní Anaya Juan Gabriel	4	4	4	4	4


Resultado:

Los expertos recomendaron la aplicación de la guía de preguntas para focus group.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

El que suscribe, *Richard Washington Maperche Ouspe*....., mediante la presente hace constar que el instrumento (Guía de preguntas para Focus Group) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,


.....
Apellidos y Nombres: *Maperche Ouspe Richard Washington*
DNI N° *23012896*

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:


.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	M.ºpartido Quispe Richard Washington
DNI	23012896
Grado Académico	Maestro en Gestión y Negocias - Mención tributación
Lugar donde labora	SUNAT - IR Ayacucho
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

El que suscribe, LUZ ELIANA QUISPE QUINTANA, mediante la presente hace constar que el instrumento (Guía de preguntas para Focus Group) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



.....
CPC Luz E. Quispe Quintana
DNI N° 28303683


Observaciones:

Ninguna

Recomendaciones:

Ninguna


Información del experto:

Apellidos y Nombres	QUISPE QUINTANA LUZ ELIANA
DNI	28303683
Grado Académico	MAGISTER EN CIENCIAS ECONOMICAS
Lugar donde labora	UNSCH
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

El que suscribe, *Sixto Susana Pretel Esteva*,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Guía de preguntas para Focus
Group) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES
BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT,
2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el
grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y
confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean
en la investigación.

Atentamente,


.....
Apellidos y Nombres: *Pretel Esteva Sixto S.*
DNI N° *28289777.*

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:

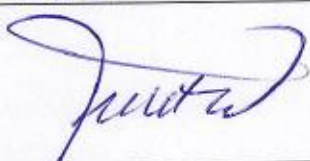
.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Pedro Esteban Sisto Jusado
DNI	29289777.
Grado Académico	Maestro en Ciencias Económicas
Lugar donde labora	UNSCM.
Firma	

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

El que suscribe, *Rafael Valqui Zabela*,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Guía de preguntas para Focus
Group) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES
BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT,
2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el
grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN
PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y
confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean
en la investigación.

Atentamente,

Rafael Valqui Zabela
.....
Rafael Alfredo Valqui Zabela
Apellidos y Nombres:
DNI N° 10288233

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:

El focus group debe contar con la participación de personal directivo dado que durante mucho tiempo la administración viene potenciando estas habilidades y puede ser muy importante tener la información brindada por estos.

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Valqui Zabala RAFAEL ALFREDO
DNI	10228233
Grado Académico	Magister en Administración Estratégica de Empresas
Lugar donde labora	EL AYACUCHO - SUPA
Firma	<u>Rafael Valqui</u>

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP**

El que suscribe, Huamani Anaya Juan Gabriel,
mediante la presente hace constar que el instrumento (Guía de preguntas para Focus Group) utilizado para la recolección de datos e información de la tesis: **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO SUNAT, 2023**; elaborado por la bachiller MARIELENA SOTO MÉNDEZ, aspirante a optar el grado de MAESTRA EN CIENCIAS ECONÓMICAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA, reúnen los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables, y por tanto aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Atentamente,



.....
Apellidos y Nombres: Huamani Anaya Juan Gabriel
DNI N° 44649471

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Recomendaciones:


.....

.....

.....

.....

Información del experto:

Apellidos y Nombres	Huamani Anaya Juan G.
DNI	44649471
Grado Académico	Magíster
Lugar donde labora	SUNAT
Firma	

Anexo 10

Documento recibido de la I.R. Ayacucho - SUNAT



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"

CARTA N° 082 -2023-SUNAT/7O0010

Ayacucho, 13 de abril de 2023.

Srta.

SOTO MENDEZ MARIELENA

Urb. Mariscal Cáceres MZA. E LOTE. 37, Ayacucho - Huamanga - Ayacucho.

Presente

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a usted a fin de remitirle, para los fines que estime conveniente, respuesta a la solicitud presentada con los expedientes N° 000-URD999-2023-364396 y N° 000-URD159-2023-381563, según lo siguiente:

1. Cantidad total de trabajadores que laboran en la I.R. Ayacucho - SUNAT, sede ubicada en la Av. Mariscal Cáceres N° 387 y N° 399 - Ayacucho: cincuenta y uno (51).
2. Se autoriza la realización del censo a los trabajadores de la I.R. Ayacucho - SUNAT, sede ubicada en la Av. Mariscal Cáceres N° 387 y N° 399 - Ayacucho.
3. Se autoriza la aplicación de los instrumentos de la investigación "**Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho SUNAT, 2023**", a los trabajadores de la I.R. Ayacucho - SUNAT, sede ubicada en la Av. Mariscal Cáceres N° 387 y N° 399 - Ayacucho, los cuales correspondan a un cuestionario dirigido a los trabajadores y a una guía de preguntas para ser desarrollados en un Focus Group con un mínimo de cinco y un máximo de diez trabajadores.

Agradeciendo la atención que le briden al presente documento.

Atentamente,

RAFAHEL ALFREDO VALQUI ZABALA
Jefe del de la Sección de Seguimiento Administrativo Ayacucho
INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 042-2024-UNSCH-EPG/EGAP

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado- UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Marielena Soto Mendez
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
TÍTULO DE TESIS	Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	22% de similitud
N° DE TRABAJO	2325028409
FECHA	19 de marzo de 2024

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 19 de marzo del 2024.


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
ESCUELA DE POSGRADO
Ing. Edith Geovana Asto Peña
Responsable Area Académica

Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023

por Marielena Soto Mendez

Fecha de entrega: 19-mar-2024 02:18p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2325028409

Nombre del archivo: TESIS_SOTO_MENDEZ190324.docx (7.65M)

Total de palabras: 22825

Total de caracteres: 125855

Habilidades blandas y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Intendencia Regional Ayacucho - SUNAT, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	23%	8%	13%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	6%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to unjbg Trabajo del estudiante	1%
7	1library.co Fuente de Internet	1%
8	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%

9	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1 %
11	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to Escuela de Posgrado Newman Trabajo del estudiante	<1 %
13	repositorio.upci.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to uncedu Trabajo del estudiante	<1 %
16	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Tecnologica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
20	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	

<1 %

21 repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

22 es.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

23 repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

24 tesis.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

25 Submitted to Universidad del Istmo de Panamá

Trabajo del estudiante

<1 %

26 Castillo, Giuliana Francesca Díaz | Tejada, Carlos Armando Bazán. "Factores Asociados en la Decisión de Compra Digital de los Consumidores Millennials de Lima Metropolitana en el 2020", Pontificia Universidad Católica del Perú - CENTRUM Católica (Peru), 2022

Publicación

<1 %

27 docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

28 revistas.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

29

repositorio.untrm.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

30

repositorio.espam.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía

Activo



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 0000161-2024-UNSCH-EPG/D

Siendo las 6:00 pm. de 28 de febrero de 2024 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económica, Administrativas y Contables, el **Dr. Manuel Jesús JAIME FLORES** y el **Dr. Tony Oswaldo HINOJOSA VIVANCO** miembros; para la sustentación oral y pública de la tesis intitulado, **HABILIDADES BLANDAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA INTENDENCIA REGIONAL AYACUCHO-SUNAT, 2023**. En la Ciudad de Ayacucho del 2024, presentada por la **Bach. Marielena SOTO MENDEZ**. Teniendo como asesor al **Mtro. Jorge Antonio GALVEZ MOLINA**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**, Formulas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: Quince (15)

CALIFICACION (*)

Aprobado por unanimidad	X
Aprobado por Mayoría	—
Desaprobada por Unanimidad	—
Desaprobada por mayoría	—

(*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue la **Bach. Marielena SOTO MENDEZ**, el Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 8.00 pm hrs. Se levanta la sesión. Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 8.00 pm hrs. Del 28 de febrero 2024.

.....
Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA
Director (e) de la Escuela de Posgrado

.....
Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI
Director de la Unidad de Posgrado – FCEAC

.....
Dr. Manuel Jesús JAIME FLORES
Miembro

.....
Dr. Tony Oswaldo HINOJOSA VIVANCO
Miembro

.....
Dr. Marco Rolando ARONES JARA
Secretario Docente

Observaciones:

.....

.....