



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA
Y GOBERNABILIDAD**

**Estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la
eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe
2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad

AUTORA:

Reyes Reyes, Carla Angelica (ORCID: 0000-0002-7333-383X)

ASESORA:

Dra. Chávarry Ysla, Patricia del Rocio (ORCID: 0000-0003-0575-3717)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Políticas Públicas y del Territorio

CHICLAYO - PERÚ

2022

Dedicatoria

La presente investigación la dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en el proceso del logro de mis objetivos personales y profesionales.

A mi madre Rosa María, por su amor, consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompaña en todos mis sueños y metas.

Agradecimiento

Mi gratitud a la Dra. Chávarry Ysla Patricia del Rocio, por haberme guiado en la elaboración de esta investigación y brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores. Asimismo, reconocimiento especial a la Universidad César Vallejo y su rector por brindarme la oportunidad de realizar estudios de postgrado.

Índice de contenidos

Carátula	
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA.....	18
3.1. Tipo y diseño de investigación	18
3.2. Variables y operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5. Procedimientos	20
3.6. Método de análisis de datos.....	20
3.7. Aspectos éticos.....	20
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN.....	28
VI. CONCLUSIONES.....	36
VII. RECOMENDACIONES.....	37
VIII. PROPUESTA	38
REFERENCIAS	40
ANEXOS.....	48

Índice de figuras

Figura 1	Variable eficiencia.....	22
Figura 2	Dimensión trabajo en equipo	23
Figura 3	Dimensión toma de decisiones	24
Figura 4	Dimensión responsabilidad	25
Figura 5	Dimensión logro de objetivos	26
Figura 6	Comparación entre dimensiones.....	27

Resumen

El objetivo fue Diseñar una estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas que contribuye a la mejora de la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021. La problemática se centró en el reforzamiento de las habilidades blandas de los colaboradores ya que éstos no suelen ser capacitados al respecto. La metodología comprendió el enfoque cuantitativo de tipo básico y diseño no experimental transversal; la muestra fue censal y fue conformada por 88 colaboradores, se utilizó la técnica de la encuesta y se administró un cuestionario validado por expertos. Entre las conclusiones se encontró, un bajo nivel de eficiencia; de la misma manera, sus dimensiones obtuvieron un bajo puntaje (trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones y logro de objetivos); es necesario reforzar los resultados y frente a esta realidad se diseñó una estrategia mediante talleres, capacitaciones y sensibilización sobre las habilidades blandas; esto contribuirá a incrementar la eficiencia de la institución.

Palabras clave: Habilidades blandas, eficiencia, toma de decisiones, responsabilidad, municipalidad.

Abstract

The objective was to Design a public management strategy on soft skills that contributes to the improvement of efficiency in public servants in the provincial municipality of Ferreñafe 2021. The problem centered on the reinforcement of the soft skills of the collaborators since they are not usually trained in this regard. The methodology included a basic type of quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design; The sample was census and was made up of 88 collaborators, the survey technique was used, and a questionnaire validated by experts was administered. Among the conclusions, a low level of efficiency was found; in the same way, its dimensions obtained a low score (teamwork, responsibility, decision-making, and achievement of objectives); It is necessary to reinforce the results and in the face of this reality a strategy was designed through workshops, training and awareness-raising on soft skills; This will help increase the efficiency of the institution.

Keywords: Soft skills, efficiency, decision making, responsibility, municipality.

I. INTRODUCCIÓN

Es innegable que la mayoría de las municipalidades de todo el mundo se esfuerzan principalmente por el uso óptimo de los recursos disponibles y por garantizar una mejor prestación de servicios. Para que estas municipalidades logren sus objetivos, existe una mayor necesidad de utilizar los recursos humanos de manera eficaz. La gestión de los recursos humanos públicos juega un papel vital para influir en los cambios dentro del sector público. Ha habido cambios en el sector público en los últimos años y esto ha impactado significativamente a los colaboradores y las condiciones en las que trabajan los empleados; por ello, es importante indagar en qué medida las habilidades y los programas de capacitación pueden mejorar el desempeño de los empleados (Kuhlengisa, 2018).

En Rusia, hoy en día el potencial de personal del servicio municipal se encuentra en un nivel bastante bajo, muchos empleados municipales no cuentan con los conocimientos y habilidades profesionales necesarios para el efectivo cumplimiento de sus deberes y tareas. Reflexionando sobre el hecho de que la razón de esto es tanto la falta de financiación del servicio municipal como los métodos ineficaces de escolarizar a los empleados municipales, el autor propone utilizar la experiencia de varias regiones de la Federación de Rusia en las que se utilizan métodos modernos de escolarización para la formación de empleados municipales, que son más relevantes y efectivos en las modernas condiciones digitales (Rastoropov et al., 2021).

En República de Croacia, las empresas ofrecen a sus empleados suficientes oportunidades de formación para aumentar sus conocimientos y habilidades, mejorando así su desarrollo profesional y personal. Esto, a su vez, aumentará la satisfacción de los usuarios del servicio, el 40% de los trabajadores utilizaron la mejora de las competencias para realizar óptimamente sus funciones. Pero, las empresas de servicios municipales todavía están muy por detrás de otras empresas modernas en términos de implementación de programas de formación de empleados para mejorar su eficiencia (Milić et al., 2019).

En España, la reforma del sector público está siendo bastante profunda el valor de una modernización genuina, en esencia por laborar con representantes públicos; dichos tienen que estar preparados para realizar su trabajo de forma posible; por esto el valor de colocar hincapié en la eficiencia y tener capacidades particulares y órdenes. Pérez et al. (2018), manifestaron que el disponer de directivos que manejen sus emociones es un elemento clave para que la gestión pública logre dar servicios de calidad que en la actualidad pide la ciudadanía.

En el Perú, conforme el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), hay 196 municipalidades provinciales, 1678 municipalidades distritales y 2,740 municipalidades de centros poblados, las mismas que tienen que desarrollar ocupaciones relevantes, como brindar la prestación de los servicios públicos; para eso debería disponer de los recursos humanos capacitados, en cada una de las área y niveles jerárquicos. Tal, se cumplirán los desafíos planteados y se ejecutarán las actividades a completa satisfacción de los usuarios. Cabe decir, que, el desarrollo y la formación de capacidades son herramientas organizativas destinadas para mejorar el manejo de hoy y futuro, ayudando a los empleados a obtener capacidades, conocimientos y la reacción elemental de una fuerza gremial competitiva (Anastasio et al., 2020).

En la Municipalidad Provincial de Ferreñafe se puede revisar la deficiencia o brecha notable entre lo programado y ejecutado; además, se declara niveles bajos de productividad, y que esto se traduce en el malestar de los administrados y usuarios. Sin embargo, los servidores públicos llegan luego de una elección sin ser preparados ni capacitados, en administración, gestión y leyes, reglas municipales. Además, se prueba la carencia de capacitación en capacidades blandas como desempeño de conflictos, interacciones humanas, sabiduría emocional, clima y cultura organizacional, etcétera.

A efectos de robustecer y revertir este caso que aqueja la municipalidad se necesita llevar a cabo políticas de capacitación para el personal, tal conseguir eficiencia perfeccionando más grandes capacidades órdenes y de esta forma edificar una municipalidad provincial idónea y positiva (AbuJbara & Worley, 2018).

Según lo analizado el planteamiento del problema sería de la siguiente manera: ¿De qué manera el diseño de una estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas contribuye a la mejora de la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021?

El estudio es conveniente en el sentido de que la Municipalidad se esfuerza por mejorar la prestación de servicios y no hay forma de que esto se pueda lograr sin desarrollar las habilidades blandas. Asimismo, es relevante socialmente porque los resultados beneficiarán a los colaboradores a identificar la necesidad de formación de habilidades para ser eficaces. Además, en el aspecto práctico contribuirá al cuerpo de conocimiento ya existente, y puede ser utilizado como un punto de referencia en el campo de la Administración Pública y el subcampo de Gestión de Recursos Humanos Públicos. Por otro lado, tiene un valor teórico porque se diseñará una estrategia para mejorar la eficiencia y solucionar la problemática. De igual modo, tiene un aporte metodológico porque se ha diseñado un instrumento de recolección de datos bajo la modalidad online (GoogleForm). Cabe mencionar que, el estudio es factible porque se cuenta con todos los medios para realizarla. También, es pertinente porque actualmente el desarrollo deficiente de las habilidades blandas es una de las causas fundamentales del bajo desempeño o ineficiencia de los trabajadores. Por último, es sostenible porque garantizará un impacto positivo de la estrategia en la eficiencia laboral y los resultados serán duraderos.

En este sentido la investigación plantea los siguientes objetivos; dentro del objetivo general se planteó Diseñar un plan de gestión pública sobre habilidades blandas que contribuye a la mejora de la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021 Y en los específicos: identificar el nivel de eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021 e identificar el grado de las dimensiones de la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021.

En relación con la hipótesis no se ha considerado en este estudio dado que el estudio es descriptivo. Según Ramos (2020), plantear una hipótesis es dable, sin embargo, no es obligatorio.

II. MARCO TEÓRICO

Revisando la literatura se encontraron investigaciones previas realizadas en estudios anteriores sobre las variables de estudios y en ese contexto a nivel internacional se encontró a Vargas y Torres (2017), en México, en su investigación bajo el título “Las habilidades directivas y su impacto en la productividad laboral de las pymes mexicanas” se planteó como finalidad diagnosticar el grado de productividad de las empresas mexicanas en función de sus habilidades gerenciales, la investigación fue de tipo mixto y exploratorio, también realizaron un análisis bibliográfico y hemerográfico y aplicaron una encuesta; se verificó que las organizaciones permanecen forzadas a disponer de directivos con conocimientos, capacidades y capacidades de liderazgo, motivación y trabajo en grupo. Se concluye se debería ser capaz de gestionar eficientemente los recursos y llevar el capital humano a la consecución de las metas organizacionales e incrementar la productividad gremial.

Este estudio resalta la importancia que los colaboradores posean habilidades de liderazgo, motivación y trabajo en equipo para aumentar la productividad laboral; el uso incorrecto de las habilidades de los directivos o gerentes disminuirán su desempeño. Este estudio profundiza el impacto que las habilidades gerenciales tienen en la productividad laboral e incrementa los conocimientos en administración, además de tener una visión más clara de futuras líneas de investigación de interés.

Por otro lado, Ludwikowska (2018), en Poznań, en su investigación titulada “La eficacia del análisis de las necesidades de formación y su relación con la eficiencia de los empleados”, se planteó como objetivo indagar cómo la eficacia del proceso de formación y sus fases contribuye a mejorar la eficiencia de los empleados, en cuanto a la metodología tuvo un enfoque cuantitativo, nivel correlacional, utilizó cuestionarios y la muestra fue de 157 colaboradores; los resultados ilustran una correlación positiva entre variables, es decir, las formación contribuye al desarrollo de los empleados. Se concluye que se debe identificar las brechas entre los resultados actuales y los deseados y seleccionar los métodos más apropiados para eliminar la brecha y mejorar la eficiencia de los empleados mediante la adquisición de conocimientos y habilidades, y la mejora de la experiencia existente.

Estos hallazgos son importantes para diseñar programas de capacitación como parte del desarrollo profesional continuo que son esenciales para lograr la eficiencia de los empleados y generan beneficios para la organización.

Asimismo, Kuhlengisa (2018), en Sudáfrica, en su investigación de título “Influencia de los programas de desarrollo de competencias y de formación en el rendimiento de los empleados municipales en el municipio del distrito de Amathole” se planteó como objetivo determinar la influencia del desarrollo de habilidades y los programas de capacitación en el desempeño de los empleados municipales, se utilizó un enfoque cualitativo y un método de recolección de datos secundarios y se encontró que la falta de capacidad, burocracia, independencia y la falta de motivación de los empleados contribuyeron a la deficiente prestación de servicios en el Municipio desde los ejercicios económicos 2012/13 a 2016/17. Por lo tanto, es esencial que la municipalidad priorice su fuerza laboral porque esto tendrá un impacto positivo en el desempeño laboral.

La formación adecuada y frecuente de los empleados puede permitirles ser más eficientes y eficaces en el desempeño de sus tareas diarias. Los resultados también revelaron relaciones significativas entre los constructos de motivación/satisfacción laboral, clima organizacional y efectividad de la formación.

Además, Mahmood et al. (2018), explicaron la relación entre las funciones de formación y el desempeño de los empleados y también examinar los efectos mediadores de la competencia de los empleados. Los encuestados consisten en ejecutivos de un consejo municipal en Johor, Malasia y se empleó un método de encuesta cuantitativa junto con un análisis descriptivo, de correlación y de regresión jerárquica para analizar los datos recopilados. Los resultados muestran que el análisis de las necesidades de formación y la eficacia de la formación se asociaron positivamente con el desempeño. Se descubrió que la competencia de los empleados es un mediador parcial entre las funciones de capacitación y el desempeño. Los hallazgos facilitarán a los consejos municipales y otras autoridades locales en Malasia a priorizar el análisis de las necesidades de capacitación y la efectividad de la capacitación como parte del proceso de planificación e implementación de programas de capacitación.

En pocas palabras, las organizaciones deberían centrarse más en las necesidades de formación. análisis, la eficacia de la formación y la competencia de los empleados, ya que suponen un gran impacto para rendimiento.

Al respecto, Luthuli et al. (2019), en Sudáfrica, en su investigación de título “Eficacia de la formación y el desarrollo en el rendimiento de los empleados de los municipios sudafricanos, con especial referencia al municipio de Umzumbe” se plantearon como objetivo evaluar la influencia de la capacitación y el desarrollo en el desempeño de los empleados. Se utilizó el enfoque cualitativo, se utilizaron las entrevistas semiestructuradas y la muestra fue de 15 trabajadores. Los resultados reflejaron la necesidad de alinear adecuadamente los objetivos de los programas de capacitación y desarrollo con las necesidades de los empleados para que ejecuten sus funciones de manera eficiente. Se concluye que la municipalidad debe realizar la auditoría de habilidades para desarrollar programas de capacitación y desarrollo relevantes para los empleados.

La formación y el desarrollo es clave en cualquier organización y, por tanto, debe ser una prioridad para cualquier organización; la falta de formación y desarrollo conduce a la desmotivación de los empleados, Debido a que las necesidades de los ciudadanos han cambiado y siguen cambiando, las municipalidades requieren una mano de obra ágil y flexible que tenga las habilidades, conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos para adaptarse a las necesidades cambiantes.

De igual importancia, Sopa et al. (2020), en Indonesia, en su investigación titulada “Habilidades duras frente a habilidades blandas: ¿Qué es más importante para la capacidad de innovación de los empleados indonesios?” tuvieron como propósito medir la influencia de las habilidades duras y blandas en la capacidad de innovación de los empleados en Indonesia a través del aprendizaje organizacional como variable mediadora. El enfoque fue cuantitativo, emplearon cuestionarios y la muestra fue de 573 colaboradores; los resultados indicaron que las habilidades duras y blandas tenían una influencia positiva y significativa en la capacidad de innovación de los empleados a través de un efecto mediador del aprendizaje organizacional. Por lo tanto se concluye

que para agregar el papel de las habilidades blandas como predictor de la capacidad de innovación de los empleados, una empresa debe proporcionar autonomía y concesión para compartir conocimientos con los empleados.

Este estudio propuso un modelo para mejorar la capacidad de innovación de los empleados de los empleados en Indonesia a través de habilidades duras y habilidades blandas con el aprendizaje organizacional como mediador. Este estudio puede abrir el camino para mejorar la preparación de los empleados para enfrentar la era 4.0.

En el contexto nacional se ha considerado a Sánchez (2021), en Trujillo, en su investigación bajo el título de “Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020” cuyo objetivo fue indagar sobre la relación entre las variables objeto de estudio, este estudio fue cuantitativo, correlacional, la muestra fue de 32 trabajadores y se utilizaron instrumentos validados y confiables; se demostró que aunque el liderazgo era deficiente, el persona fomentaba y cultivaba las habilidades blandas tanto en su interacción con los miembros de la institución y con la población; por lo tanto, se debe potenciar las habilidades blandas de los colaboradores porque contribuirán a que el servicio mejore y la atención sea óptima.

Este estudio resalta la importancia que todos los trabajadores, incluyendo a los que ocupan un cargo donde se tomen decisiones importantes, se capaciten en temas relacionados al liderazgo y su efecto en las habilidades blandas; se requiere de estas habilidades para crear un ambiente adecuado dentro de la municipalidad, y a su vez, brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Gonzales (2021), en su trabajo de título “Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque” se planteó como objetivo determinar la relación entre las variables objeto de estudio, respecto a la metodología fue cuantitativo de nivel correlacional no experimental y se utilizó un cuestionario en una muestra de 72 colaboradores. En los resultados se evidenció que las variables se encuentran relacionadas y que, las habilidades no se han desarrollado completamente, siendo necesario diseñar un plan para fortalecer la institución y garantizar el desarrollo de las habilidades de

los empleados. Por lo tanto, es necesario también diseñar las condiciones necesarias para que los directivos aumenten sus habilidades interpersonales, sociales, etc., y se debe proponer estrategias emocionales que contribuyan a la identificación del personal con la empresa y por ende aumente su desempeño en el trabajo.

Este antecedente demuestra que las habilidades blandas tienen efecto en poder interactuar con otras personas. Estas habilidades facilitan la forma de formar relaciones con las personas, crear confianza y confiabilidad, y los equipos principales. En esencia, son esenciales para su éxito en el lugar de trabajo, el éxito de su empresa y su vida personal.

En el contexto local se ha considerado a Castillo (2019), en Chiclayo, efectuó una investigación bajo el título “Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén” estudió la relación entre habilidades blandas y desempeño en el trabajo, para ello se utilizó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental; asimismo, se empleó una muestra de 44 colaboradores, quienes participaron de una encuesta, se encontró que el desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño laboral tienen implicancia recíproca en la municipalidad. Sin embargo, se necesita optimizar el proceso de desarrollo de las habilidades blandas para crear un entorno en el cual el personal tenga la voluntad de desempeñarse mejor.

Así mismo, la mayoría de las organizaciones y municipios de todo el mundo se esfuerzan principalmente por el uso óptimo de los recursos disponibles y por garantizar una mejor prestación de servicios. Para que estos municipios logren sus objetivos, existe una mayor necesidad de utilizar los recursos humanos de manera eficaz.

Acosta y Ñiquen (2019), en su investigación titulada “Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C”, se planteó como objetivo un programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño laboral, en la metodología utilizó un diseño experimental, aplicada, la muestra fue de 23 trabajadores y se utilizó un cuestionario. En los resultados se evidenció que el

programa de habilidades si incrementó el desempeño de trabajo en la empresa estudiada y se concluyó que capacitar continuamente al personal se lograr aumentar el rendimiento, a la vez implementar diversas técnicas y dinámicas para fomentar su motivación. Asimismo, aplicar los programas fortalece las habilidades emocionales, sociales y mejora el desempeño de los empleados.

El valor de estas capacidades sociales comúnmente se subestima, y se les ofrece mucha menos capacitación que capacidades duras como la codificación. Las empresas parecen aguardar que los individuos sepan cómo actuar en el trabajo y el valor de capacidades como tomar la idea, comunicarse con efectividad y oír, lo cual constantemente no es la situación.

De igual modo, Gamarra (2020), en Chiclayo, en su investigación de título “Programa de habilidades blandas para la calidad del servicio de los usuarios de la Comisaría de Zaña” se planteó como objetivo diseñar un programa de capacidades blandas para ofrecer una mejor calidad de servicio, para ello se empleó el método tipo básica, nivel descriptivo y diseño no experimental, asimismo, se obtuvo una muestra de 147 trabajadores que participaron de los cuestionarios. Los resultados indicaron plantear un programa formativo para trabajar las habilidades con mayor deficiencia a través de talleres de liderazgo, trabajo en equipo, la comunicación adecuada, simulación de casos y dinámicas grupales. Por lo tanto, las capacitaciones y programas deben ser continuo para observar resultados favorables.

En este mundo globalizado las entidades del sector público indagan mejor la calidad de servicio, pero para ello se necesita emplear de manera adecuada los recursos como es el talento humano, deben verificar que los trabajadores de las instituciones se caractericen por tener habilidades no solo técnicas también blandas para relacionarse con los demás adecuadamente.

De igual importancia, Otoya y Poquioma (2020), en Chiclayo, en su investigación de título “Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo” propuso demostrar como la aplicación de habilidades blandas optimiza el liderazgo transformacional en los trabajadores de una

municipalidad. Fue un estudio de tipo aplicada y pre- experimental y se tuvo una muestra de 83 trabajadores, a los cuales se les aplicó un cuestionario; en los resultados se evidenció que la empresa carece de liderazgo fomentando en los trabajadores inadecuadas relaciones interpersonales, no obstante, al aplicarse el programa de habilidad blandas los colaboradores mostraron más compromiso por su entidad, tenían mayor confianza en sí mismos y en sus capacidades para contribuir en las metas organizacionales.

Este estudio resalta la importancia de fomentar las habilidades blandas como la comunicación, empatía, trabajo en equipo, etc. para que demuestren más confianza en sus capacidades e incrementen su liderazgo de manera que realicen eficazmente sus funciones asignadas.

En la literatura, se ha considerado la teoría de factores y rasgos de Personalidad opera bajo la premisa de que es posible medir tanto las habilidades individuales, los talentos como los atributos requeridos en trabajos particulares. También asume que las personas pueden ser asignadas a una ocupación que se adapte a ellas. Por lo tanto, si la capacidad del individuo se adapta al trabajo, se desempeñará mejor y su productividad será la más alta (Careersnz, 2019). Además, la teoría de emparejamiento de trabajos de Barnard et al. (2001) afirma que el objetivo principal de la educación es preparar a los graduados que inculcan las habilidades adecuadas para las tareas que realizarán en sus futuros trabajos (Maher & Graves, 2008).

Respecto a la definición de las habilidades se refieren al nivel de desempeño de un individuo en una tarea en particular o la capacidad de realizar bien un trabajo que se puede dividir en elementos técnicos y elementos de comportamiento (Noe et al., 2015). En cuanto a las habilidades blandas se han transformado en una cuestión de suma importancia e interés en el aprendizaje permanente; el desarrollo de habilidades blandas está destinado a permitir y mejorar el desarrollo personal, la participación en el aprendizaje y el éxito en el empleo (Gibb, 2014). Según Singer y Donoso (2009), una habilidad blanda, son capacidades no técnicas, que nos permiten aprender, y están relacionadas a la forma en la que trabajas y te desenvuelves socialmente. Estas nos permiten

poder desempeñarnos de una manera correcta y eficiente en nuestro ámbito laboral.

Por lo tanto, las habilidades blandas son un conjunto de habilidades que son esenciales para sobrevivir y tener éxito en la vida personal, profesional y social (Rao, 2018). Son complementarias a las habilidades duras. Las habilidades blandas son comportamientos y cualidades personales que ayudan a las personas a navegar en su entorno, relacionarse bien con los demás, desempeñarse bien y alcanzar sus metas (Lippman et al., 2015).

El concepto capacidades blandas se usa para indicar cada una de las competencias que no permanecen de manera directa en relación con una labor específica; son necesarios en cualquier puesto debido a que se refieren primordialmente a las interrelaciones con otras personas relacionadas en la organización y se piensan entonces un componente estratégico en cualquier organización industrial y merecen una gigantesca atención a causa de la dirección de Recursos Humanos, no solo en la etapa de contratación sino además a lo largo de toda la carrera profesional de los empleados. Sin embargo, muchas capacidades blandas clave que tienen que aplicarse en el sitio de trabajo (Cimatti, 2016). Por consiguiente, la formación en capacidades blandas debería iniciar a partir de la universidad, para que se desempeñe eficientemente en su entorno académico y en sus futuros trabajos (Vasanthakumari, 2019).

Las habilidades blandas se pueden dividir en 3: las habilidades sociales se conceptualizan como uno de los subconstructos de la variable eficacia social. La eficacia social se define como "la capacidad de leer, comprender y controlar de manera eficaz las interacciones sociales" (Ferris, et al., 2002, p. 49), estas habilidades son útiles para desempeñarse ante las demás personas y se consideran las siguientes: trabajo en equipo, comunicación eficaz, asertividad, empatía, servicial y manejo de conflictos (Piercy & Steele, 2016).

Las capacidades actitudinales son competencias útiles para el manejo profesional y sin las cuales varios de los conocimientos no serían aprovechados, estas capacidades ayudan a reducir los conflictos y frustraciones y son las próximas: automotivación, ajustarse al cambio, proactividad y buscar realizarse.

Finalmente, las capacidades laborales son esas que permiten consumir un óptimo funcionamiento dentro del área gremial. Se puede tener en cuenta en este conjunto, a las capacidades con el compromiso gremial del trabajador, y su grado de cooperación con los otros trabajadores (Piercy & Steele, 2016).

En cuanto a la importancia de las habilidades blandas, la mayoría de las interacciones con otras personas requieren cierto nivel de habilidades blandas (Carvalho & Rabechini, 2014). Asimismo, Darling y Cunningham (2016), afirmaron que los empleadores del sector público requieren graduados que tengan más ética y habilidad moral profesional en el manejo de fondos públicos. También existe un código de conducta para los trabajadores públicos como pauta en la prestación de servicios al público.

Sin embargo, la carencia de capacidades blandas puede precisar su potencial o inclusive ser la ruina de su comercio. Al desarrollar sólidas capacidades de liderazgo, delegación, trabajo en grupo y comunicación, puede realizar proyectos con más fluidez, dar resultados que complazcan a todos e inclusive influir de manera positiva en su historia personal al mejorar la manera en que interactúa con los otros (Dixon, et al., 2010).

Fuera de la oficina, las habilidades blandas como la comunicación se utilizan para crear grupos de amistad y conocer socios potenciales (Vasantrao, 2018). Además, Rao (2018), mencionó en su estudio que para lograr el éxito profesional y de liderazgo implica no solo desarrollar habilidades duras sino también habilidades mentales blandas. Afirma que las habilidades blandas son esenciales para que todos, desde los conserjes hasta los directores ejecutivos, logren los resultados deseados.

En síntesis, estas habilidades son importantes para el desarrollo profesional, el mantenimiento de los derechos de propiedad intelectual y la comunicación eficaz. Asimismo, incluyen atributos interpersonales y personales que mejoran las interacciones, el desempeño laboral y las perspectivas de carrera de un individuo. Hay muchas habilidades blandas clave que deben aplicarse en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, la formación en habilidades blandas debe comenzar para una persona cuando sea estudiante, para que se desempeñe de manera eficiente en su entorno académico, así como en su futuro lugar de trabajo (Vasanthakumari, 2019).

Estas habilidades juegan un papel vital para los profesionales, especialmente para el éxito gerencial; ayudan a sobresalir en el lugar de trabajo y no se puede negar su importancia en esta era de información y conocimiento. Las buenas habilidades blandas, que de hecho son escasas en el mundo empresarial altamente competitivo, les ayudarán a destacarse en un entorno de buscadores de empleo rutinarios con habilidades y talento mediocres (Vasanthakumari, 2019).

Sin embargo, Anka (2006), revisa las capacidades fundamentales que requieren los gerentes para laborar de forma eficiente y positiva en una organización. En el grado inferior, la más grande necesidad es de capacidades técnicas y humanas, y en el grado preeminente, la efectividad del trabajador es dependiente en enorme medida de las capacidades humanas y conceptuales. En el grado preeminente, las capacidades conceptuales se tornan las más relevantes para una gestión exitosa y las 3 capacidades anteriores juegan un papel fundamental en la optimización de la eficiencia y la efectividad en una organización.

En cuanto a la eficiencia significa hacer las cosas de la manera correcta, es la capacidad de actuar o producir de manera eficaz con un mínimo de desperdicio, gasto o esfuerzo innecesario. La eficiencia se mide por la calidad, es una medida del desempeño de los empleados. Por lo tanto, la eficiencia es una característica de los empleados, que se relaciona con la velocidad y precisión de un empleado en la tarea del trabajo (Pazhani & Priva, 2012).

Cegarra (2015), menciona que la eficiencia crea la interacción entre los recursos suministrados y resultados recibidos en un cierto tiempo. Según Robbins y Coulter, (2010), la define como la competencia de una entidad conseguir los superiores resultados con el menor trabajo de recursos. De tal forma, una buena gestión es caracterizado por su eficiencia, en otros términos,

por su competencia de cumplimiento de sus metas sin que su administración se vea en un derroche o escasez de recursos.

La eficiencia siempre se mide periódicamente para monitorear el crecimiento interno de una organización en términos de aumento de productividad, calidad, producción y reducción de accidentes, errores, productos defectuosos, etc. Esto es posible solo si los empleados están capacitados con tecnología actualizada, métodos eficientes de operaciones y desarrollo (Achaliya & Agarwa, 2016).

Una medida de eficiencia evalúa la función de la organización para poder hacer el (los) producto (s) tomando en cuenta el grado mínimo de insumos. Achabal (1984), indicó que la eficiencia se vincula primordialmente a los precios en el grado mínimo y tiene relación con la asignación de recursos entre usos opcionales.

Chan (2003), define eficiencia en la literatura de la administración como implementación de recursos (mano de obra, maquinaria, capacidad y energía). Expresa que, usar los recursos en el mejor de los casos, produce el ahorro de dinero y tiempo y, de manera, conduce a mejorar el funcionamiento de la compañía. El término se relaciona con la productividad de los empleados, que instituye que cuanto más eficiente sea un empleado, más benéfico va a ser si está bien administrado (Fandom, 2017).

Las dimensiones de la eficiencia son 4: Trabajo en equipo es un grupo de personas que trabajan por un objetivo común, es considerado un punto esencial y una ventaja competitiva (Torrelles et al., 2011) y contribuye a incrementar la productividad, innovación y satisfacción laboral (Rousseau et. al., 2006).

Fajana (2002), afirma que el trabajo en equipo es una integración de recursos e insumos que trabajan en armonía para lograr las metas organizacionales, donde se prescriben roles para cada miembro de la organización, los desafíos se enfrentan por igual y se buscan mejoras incrementales continuamente. Esta forma de trabajar se ve en empresas privadas y públicas Cohen y Bailey (1997), y necesita la movilización de recursos propios y externos, de conocimientos y aptitudes, que permiten a la persona

adaptarse y conseguir junto a otros en un contexto determinado una meta u objetivos.

Las perspectivas del trabajo en equipo pueden variar de una organización a otra porque dependen de varios factores, como la cultura y el clima, la eficacia del liderazgo del equipo y la organización. Los grandes equipos hacen que las cosas sucedan más que cualquier otra cosa en las organizaciones; los equipos empoderados obtienen los mejores resultados. La formación de equipos es un tema importante en el clima empresarial actual, ya que las organizaciones buscan estructuras basadas en equipos para estimular mejoras adicionales en su productividad, rentabilidad y calidad de servicio. Los gerentes y los miembros de la organización exploran universalmente formas de mejorar los resultados comerciales y la rentabilidad (Fapohunda, 2013).

Muchos ven las estructuras horizontales basadas en equipos como el mejor diseño para involucrar a todos los empleados en la creación de éxito empresarial. Los esfuerzos de mejora en equipo se esfuerzan por mejorar los resultados para los clientes. Además, la formación de equipos implica una amplia variedad de actividades, presentadas a las organizaciones y destinadas a mejorar el rendimiento del equipo (Fapohunda, 2013).

La dimensión Toma de decisiones responderá a un ciclo que implica una correcta combinación de las funciones administrativas y sustantivas. La participación de los trabajadores en la toma de decisiones juega un papel importante en las empresas ya que influye en la calidad y la competitividad. Además, es parte de un mecanismo de activación empresarial (Asokk et al., 2021).

Cuando los colaboradores se involucran rápidamente en la toma de decisiones, proporcionan un lugar de trabajo saludable, aumentan su dedicación a la felicidad y también, aumentan la moralidad del cliente, ya que se sienten reconocidos, son parte de su organización y el resultado inmediato de toda esa calidad de personal (Asokk et al., 2021).

La dimensión responsabilidad es cuando un empleado completa todas sus obligaciones laborales establecidas en la descripción del trabajo y se adhiere a

la política y los procedimientos de la empresa de manera profesional y lo mejor que puede. Cuando es responsable en el trabajo, se establece como un colaborador valioso y un compañero de trabajo confiable. Sus ocupaciones cotidianas en el trabajo, su comportamiento en eventos especiales involucrados con el trabajo y la manera en que trata a otros empleados juegan un papel en la responsabilidad. Esta magnitud guarda interacción con el aceptar las secuelas de los actos que el individuo ejecuta intencionalmente, es un costo importante y se origina desde la capacidad para optar entre distintas posibilidades y actuar voluntariamente y aceptar las secuelas (Robbins, 2008).

La responsabilidad es fundamental pues muestra su profesionalismo, ayuda a implantar vínculos expertos con sus colegas y muestra al liderazgo de la organización que es un colaborador importante. Los ayudantes causantes trabajan para fomentar el triunfo de la compañía y se esfuerzan por hacer bien sus deberes cotidianos; participan en sus ocupaciones cotidianas y establecen una cultura de responsabilidad que promueve las carreras particulares e incrementa la productividad de la organización (Robbins, 2008).

Por último, la dimensión el logro de objetivos; es decir, las personas realizan las actividades necesarias para alcanzar metas y objetivos (Oliveira, 2008). Las metas son un componente importante del sistema de gestión del desempeño, ya que estas están dirigidas al desempeño y dan como resultado un desempeño elevado (Locke & Latham, 2006).

Las metas ayudan a dirigir y mantener el comportamiento en tareas que pueden proporcionar solo recompensas distantes (Dik et al., 2008). Por lo tanto, el comportamiento eficaz en el establecimiento de objetivos es importante en la toma de decisiones profesionales, un proceso complejo que a menudo requiere retrasos en la gratificación, priorización y planificación cuidadosas y acción personal (Dik et al., 2008). El compromiso con metas específicas desafiantes, la retroalimentación adecuada, alta autoeficacia (y habilidad) y estrategias de tareas adecuadas conducen a un alto rendimiento (Devarajan et al., 2018).

La eficiencia es muy importante en las actividades de los empleados; las empresas no solo deben hacer lo correcto, como ofrecer productos de alta

calidad, sino que también deben producir sus productos de manera eficiente (Everard & Burrow, 2001). Según Schermerhorn et al. (2017), Drucker ha distinguido la eficacia de la eficiencia a través de su memorable cita: “Seguramente no hay nada tan inútil como hacer con gran eficacia lo que no se debe hacer en absoluto”. Algo solo es eficiente cuando es efectivo. En otras palabras, algo es eficiente si tiene un efecto útil, tiene que ser funcional (Noordzij, 2013).

Peter Drucker cree que no hay eficiencia sin efectividad, porque es más importante hacer bien lo que se ha propuesto (la efectividad) que hacer bien otra cosa que no necesariamente le concierne (Drucker, 2001). La relación entre eficiencia y efectividad es la de una parte al todo, la efectividad es condición necesaria para lograr la eficiencia. En el artículo “La efectividad y la eficiencia del gasto público” indican que el análisis de eficiencia y efectividad se basa en la relación entre los insumos (entradas), los productos (resultados) y los resultados (efectos).

Referente a los resultados positivos de una organización eficiente: Summers (2006), sugiere que esta es capaz de incrementar ingresos a raíz de los recursos disponible por medio de un buen enfoque en el comprador y agilización de los procesos del trabajo. Al estar más pendiente de los consumidores, se crea una representación progresivamente rigurosa de lo cual hace falta para hacer abordar los inconvenientes y anhelos de los usuarios (p. 10). Son primordiales las ventajas una vez que se aplica eficientemente los recursos usados para la satisfacción de necesidades de los ofertantes consumidores y ser aptos de conseguir la meta deseada.

En cuanto al marco legal cabe señalar, que en la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Capítulo IV, Artículo 161, punto 2.2, se menciona lo próximo: “Promover y mantener el control de los centros de formación, capacitación y recalificación gremial. Entonces, según lo dicho en este punto, la municipalidad debería dar capacitaciones para conformar en materia de Liderazgo con el objetivo de desarrollar las capacidades blandas de sus ayudantes.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo básica porque se alcanzó nuevos conocimientos de manera práctica y sistemática con el propósito de revelar e interpretar la realidad problemática (Álvarez, 2020). Además, fue no experimental porque no se manipuló la variable del estudio, solo se analizó en su contexto natural (Hernández et al., 2014). Por otro lado, la investigación tiene un enfoque cuantitativo porque su objetivo fue analizar las variables a través de herramientas numéricas, de tal manera que se brinde respuestas a los objetivos de la investigación utilizando las pruebas estadísticas necesarias (Hernández y Mendoza, 2018). También, fue de nivel descriptivo porque su objetivo fue analizar la variable como está y cómo se da. Por último, fue de corte transversal porque el estudio se realizó en un único momento (Rodríguez y Mendivelso, 2018).

3.2. Variables y operacionalización

Variable eficiencia

Definición conceptual: Es la utilización adecuada de los recursos accesibles, minimizando los recursos para una más grande producción o utilizando los mismos recursos con los que se cuenta, maximizando las metas planteadas (Fandom, 2017).

Definición operacional: La variable eficiencia será medida haciendo uso de un cuestionario con una escala de Likert.

3.3. Población, muestra y muestreo

Según el autor Arias (2012), define población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

De otro lado, Arias (2012), define muestra como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”, considerando

que es una técnica de investigación ampliamente utilizada en las ciencias sociales como una manera de recopilar información sin tener que medir a toda la población.

Asimismo, el muestreo se define como “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra”, este puede ser probabilístico o no probabilístico, su elección depende de la naturaleza del estudio (Arias, 2012).

La población estuvo compuesta por los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe y la muestra estuvo conformada por 88 colaboradores, al trabajar con toda la muestra no hubo muestreo (Bavaresco, 2006).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El concepto de técnicas, en el ámbito de la investigación científica, hace referencia a los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos (Ander-Egg, 1995). Son, por tanto, elementos del método científico. Métodos y técnicas no deben ser confundidos porque, aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico (González, 1997).

Para esta averiguación se empleó como técnica la encuesta, desde cuya aplicación sistemática se recogió la crítica de los trabajadores. Como herramienta se usó el cuestionario por medio de la modalidad virtual Google forms, el cual estuvo formado por una lista de cuestiones que permitió obtener información cuantitativa para después ser analizados estadísticamente (Bernal, 2010).

En cuanto a la confiabilidad y validez del instrumento utilizado para la presente investigación se tiene que la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes, mientras que la validez se considera como el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (Hernández y Mendoza, 2018).

La validez se obtuvo por medio del juicio de 3 profesionales, un estadístico y 2 especialistas, siendo el coeficiente resultante de 1.0 (Celina & Campo, 2005). La fiabilidad del instrumento se obtuvo por medio del coeficiente del alfa de Cronbach implementando la prueba piloto con un resultado estupendo de 0,893 (George & Mallery, 2003).

3.5. Procedimientos

Primero se identificó la variable a estudiar según la problemática observada en la municipalidad; luego se redactó la introducción. Después, se construyó el marco teórico, por consiguiente, se redactó el capítulo de metodología y por último, una vez, encuestados a los colaboradores de la municipalidad, se obtuvieron los resultados para realizar la discusión, conclusiones, recomendaciones y propuesta.

3.6. Método de análisis de datos

Se describió la variable y sus dimensiones (Sánchez, et al., 2010). Además, se empleó el método analítico, ya que se descompuso los elementos de la variable para examinar su comportamiento (Vara, 2012). Por último, se procesó la información mediante el programa estadístico SPSS versión 25 y Excel versión 2019, obteniendo la representación de los datos para evaluar la diferencia en los resultados, siendo esta representación gráfica y tabular (Pulido, 2015).

3.7. Aspectos éticos

Los llamados principios éticos pueden ser vistos como los criterios de decisión fundamentales que los miembros de una comunidad científica o profesional han de considerar en sus deliberaciones sobre lo que sí o no se debe hacer en cada una de las situaciones que enfrenta en su quehacer profesional.

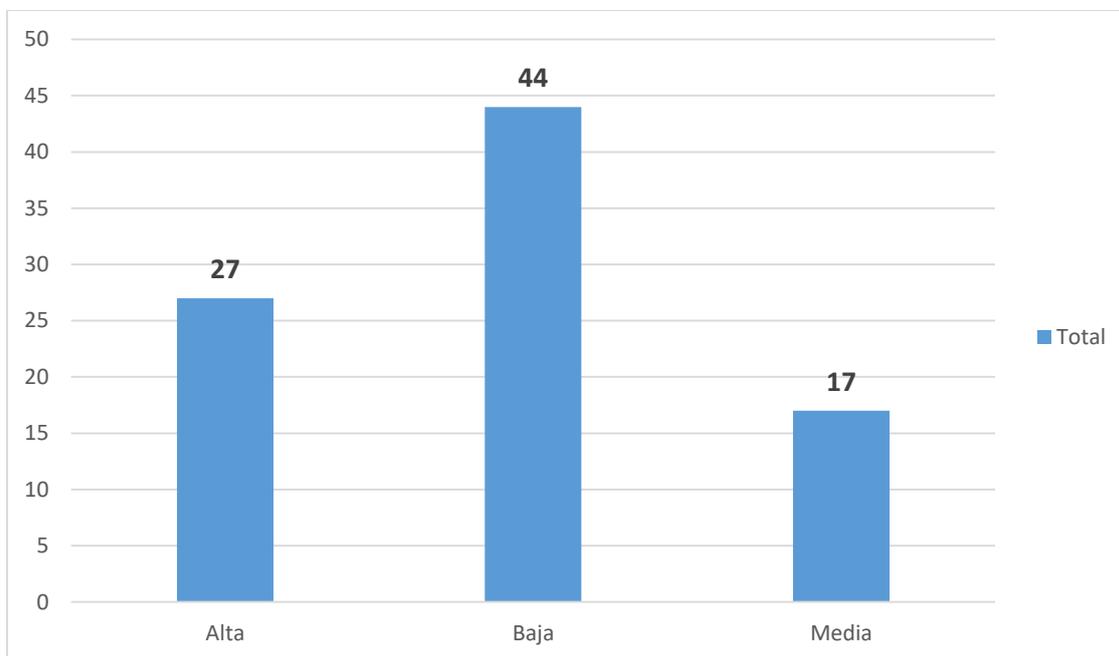
Según Álvarez (2018): (i) Respeto a la dignidad humana porque se respetó a los colaboradores que no participaron y a los que participaron se les explicó el propósito del estudio; (ii) Confidencialidad porque se protegieron los datos de los participantes; (iii) Beneficencia porque se buscó el bienestar de los participantes,

evitándose realizarles algún daño mediante la aplicación del cuestionario; y, (iv) Justicia: se otorgó el mismo tiempo de aplicación para todos los participantes, además de contestar todas las dudas respecto a las preguntas (Ojeda de López et. al., 2007).

IV. RESULTADOS

Figura 1.

Variable Eficiencia

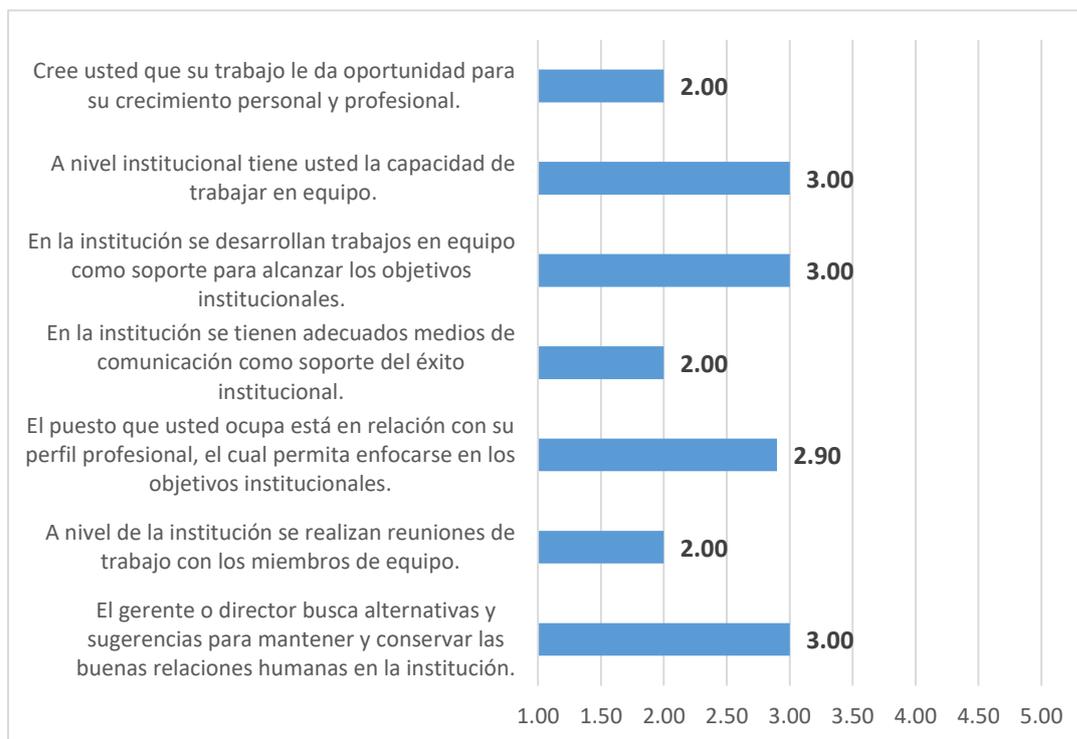


Nota. Resultado de la variable de estudio.

En la figura 01, en la variable eficiencia se obtuvo un bajo nivel (44) porque los colaboradores desarrollan sus actividades de manera deficiente realizando gastos o esfuerzos innecesarios. Además, los colaboradores se caracterizan por la demora e impresión de su trabajo. Por otro lado, la labor se caracteriza por un trabajo individual, toma de decisiones inadecuadas, sin planificación y no se cumplen los objetivos y no se asumen responsabilidades. Cabe señalar que, para lograr una alta eficiencia el personal de trabajo debe contar con una serie de habilidades blandas caso contrario, debe trabajarse mediante una serie de estrategias para evitar problemas en la institución.

Figura 2

Dimensión trabajo en equipo

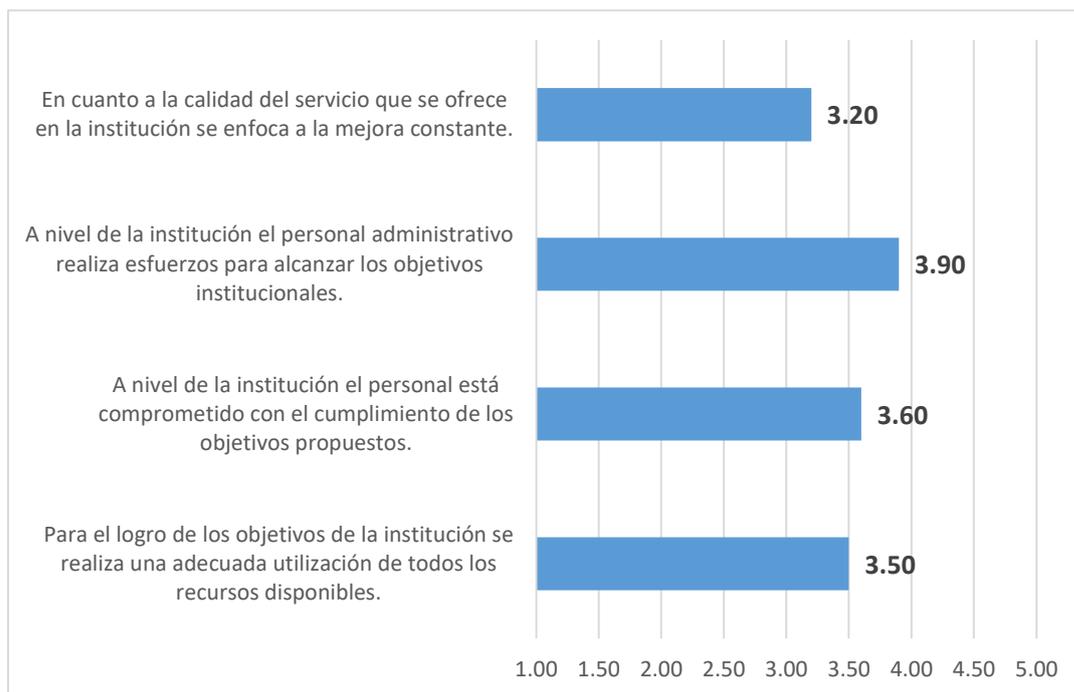


Nota. Resultados de la dimensión de la variable de estudios

Se evidencia en la figura 02 que, la dimensión trabajo en equipo fue calificada con un bajo puntaje esto implica que, los colaboradores no se reúnen continuamente para ver los avances como equipo; además, los equipos no suelen enfocarse en conseguir los objetivos institucionales. Por otro lado, el supervisor no desarrolla buenas relaciones interpersonales en la institución y de esto no permite el cumplimiento eficiente de sus funciones. También, existe inadecuada comunicación y el trabajo no brinda oportunidades que favorecen el crecimiento personal y profesional.

Figura 3

Dimensión Toma de decisiones

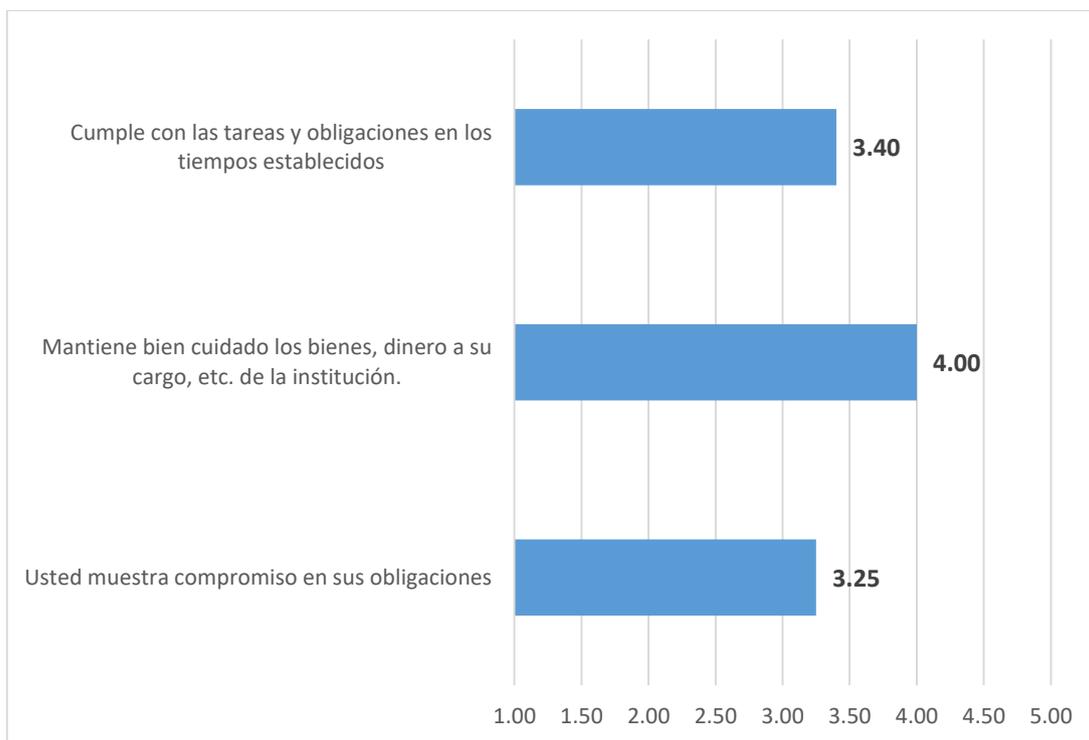


Nota. Resultados de la dimensión de la variable de estudios

Se evidencia en la figura 03 que la dimensión toma de decisiones también fue calificada con un promedio bajo esto significa que, los trabajadores utilizan incorrectamente los recursos disponibles para lograr los objetivos; asimismo, no están comprometidos con el cumplimiento de cada objetivo. Por otro lado, los trabajadores no están comprometidos en brindar una óptima calidad de servicio. Esto evidencia que la institución debe mejorar en sus decisiones para brindar un servicio eficiente.

Figura 4

Dimensión responsabilidad

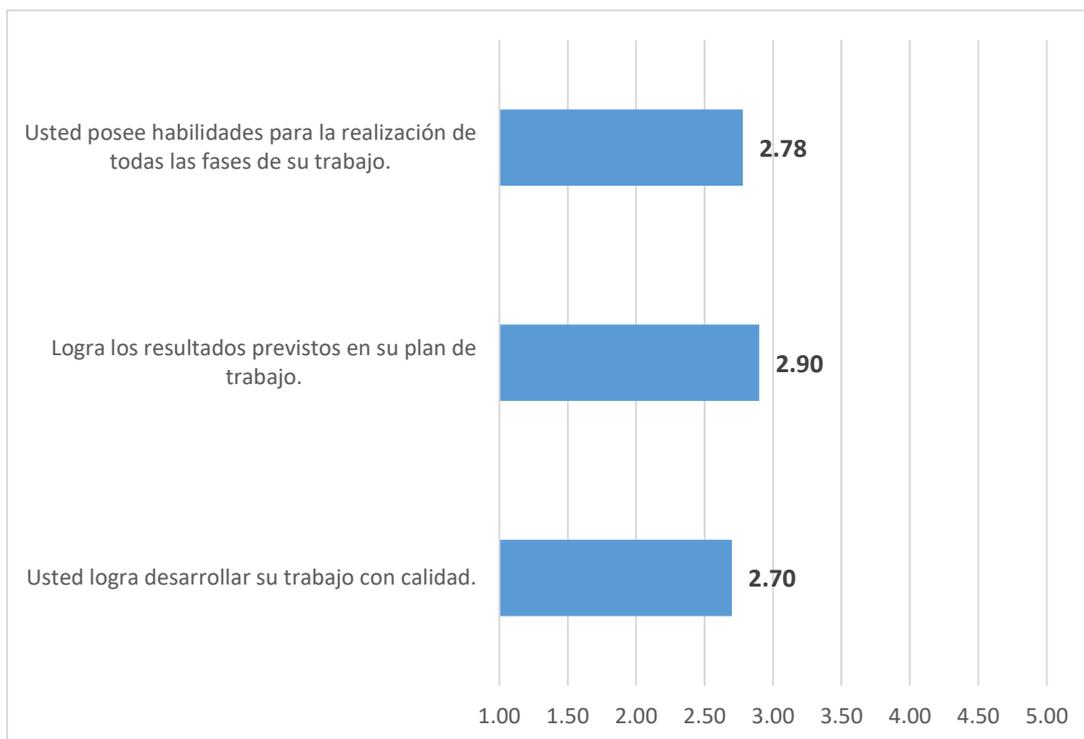


Nota. Resultados de la dimensión de la variable de estudios

En la figura 04 se evidencia que, todos han percibido una baja responsabilidad porque no muestran compromiso con sus tareas, no mantienen el cuidado de los bienes, recursos y dinero a su cargo de la institución. Por otro lado, no cumplen con sus obligaciones en los tiempos asignados. De esta manera, se incrementa la deficiencia en el trabajo; además, se evidencia que no asumen las consecuencias de sus actos.

Figura 5

Dimensión logro de objetivos

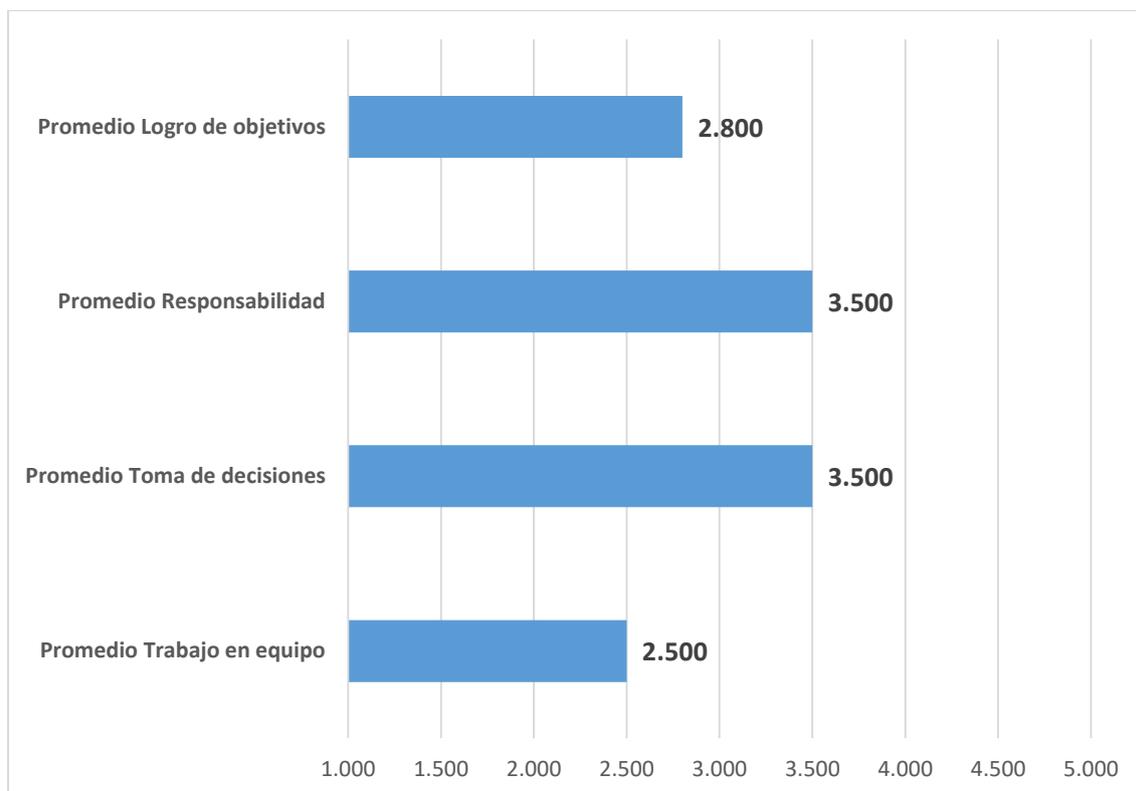


Nota. Resultados de la dimensión de la variable de estudios

En la última dimensión logro de objetivos se evidencia también un bajo puntaje porque que los colaboradores estuvieron de acuerdo que existe una deficiencia en el cumplimiento del trabajo. Los trabajadores no desarrollan su trabajo con calidad, no poseen habilidades para cumplir sus actividades y obtener los resultados previstos en su plan de trabajo.

Figura 6

Comparación entre dimensiones



Nota. Resultados de la dimensión de la variable de estudios

Se observa en la figura 06 que, las dimensiones mejores valoradas fueron la responsabilidad y toma de decisiones. Esto significa que, el personal de la municipalidad considera fundamental el uso de diferentes materiales para cumplir con las actividades y suelen ser responsables con sus labores. Por otro lado, el logro de objetivos y trabajo en equipo fueron menor calificadas; siendo necesario trabajar en un plan de trabajo para reforzar el espíritu colaborativo entre los compañeros de trabajo, las relaciones interpersonales, la buena comunicación y la capacitación para tomar mejores decisiones con el propósito de demostrar una mejor eficiencia.

V. DISCUSIÓN

Ha habido cambios en el sector público y esto ha impactado significativamente a los colaboradores públicos y las condiciones en las que trabajan. Esta gestión implica la gestión de personas y esto abarca la ordenación de la capacidad productiva de los miembros de una organización.

Por otro lado, se conoce que la mayoría de las municipalidades de todo el mundo se esfuerzan principalmente por el uso óptimo de los recursos disponibles y por garantizar una mejor prestación de servicios. Para que estas instituciones logren sus objetivos, existe una mayor necesidad de utilizar los recursos humanos de manera eficaz. Además, la gestión de los recursos humanos públicos juega un papel vital para influir en los cambios dentro del sector público.

Por lo tanto, queda demostrado que, para que los colaboradores desempeñen sus funciones asignadas de manera eficiente y eficaz, la capacitación y el desarrollo deben ocupar un lugar central.

A través de la capacitación y el desarrollo de habilidades, se logra el compromiso, la motivación y el crecimiento, ya que la capacitación se enfoca en ayudar a los trabajadores a obtener los conocimientos básicos y las habilidades necesarias requeridas para los deberes particulares que tienen derecho a cumplir. El alcance de las actividades de formación y desarrollo, como en la mayoría de las demás actividades de una organización, depende de la política y las estrategias de la organización, ya que la política es el marco y la brújula para el logro de cualquier objetivo.

Si la necesidad de capacitación y desarrollo de habilidades en la municipalidad es de menor importancia, esto se puede atribuir a un desempeño deficiente, ya que existe una protesta generalizada de los residentes y otras agencias hacia la prestación de servicios.

Del mismo modo, Kuhlengisa (2018), refirió que, los últimos años han existido cambios en el sector público y esto ha influido significativamente en los colaboradores; por ello es fundamental conocer en qué medida los programas de capacitación y habilidades para mejorar el desempeño laboral. Con el objetivo de fortalecer la eficiencia las municipalidades deben implementar una estrategia de gestión pública para el personal; de esta forma lograr eficiencia, mejorando

mayores habilidades directivas y así construir una institución correcta y efectiva (AbuJbara & Worley, 2018).

Al respecto, Achaliya y Agarwa (2016), expresaron la importancia de la eficiencia para monitorear el crecimiento interno de una organización en términos de aumento de productividad, calidad, producción y reducción de accidentes, entre otros. Pero esto es factible solo si los colaboradores están capacitados y utilizan métodos eficientes de operaciones y desarrollo. Además, Chan (2003) expresó que, saber usar los recursos genera el ahorro de dinero y tiempo y, por lo tanto, aumenta el rendimiento de la institución.

En la presente tesis se ha diseñado una estrategia de gestión pública sobre las habilidades blandas que contribuyen a la mejora de la eficiencia en una municipalidad. Esto se ha sustentado en la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Capítulo IV, Artículo 161, punto 2.2, para promover y controlar los centros de formación, capacitación y recalcificación laboral. Por tal razón, las municipalidades deben brindar capacitaciones para desarrollar las habilidades blandas.

Cabe señalar que, la mayoría de las interacciones con otras personas requieren cierto nivel de habilidades blandas (Carvalho & Rabechini, 2014). Asimismo, Darling y Cunningham (2016), confirmaron que los empleadores del sector público necesitan colaboradores que tengan más ética y habilidad moral profesional en el manejo de fondos públicos. La ausencia de habilidades blandas puede limitar su potencial o incluso ser la ruina de su negocio.

Esto es respaldado por Shayamano (2017), quien refiere que, la eficiencia en el sector privado se ocupa de utilizar menos recursos para producir más donde, como en la esfera pública, se trata de utilizar los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de la organización. Este concepto es todavía nuevo en el sector público ya que durante años se ha utilizado en el sector privado, a diferencia del sector público donde la eficiencia se centra en la ganancia económica.

El sector público, se centra en los beneficios sociales, ya que el gobierno tiene el mandato de garantizar el bienestar público. El objetivo de cualquier institución pública juega un papel vital en la medición del nivel de eficiencia y es

de suma importancia capacitar y desarrollar las habilidades de los empleados ya que esto tiene un impacto en la eficiencia.

De igual manera, es respaldado por investigaciones como Acosta y Ñiquen (2019), quienes realizaron un programa de habilidad blandas en los colaboradores mediante diferentes técnicas y dinámicas; estas habilidades frecuentemente se subestiman y no se refuerzan, no obstante, las empresas esperan que los trabajadores sepan cómo actuar en el trabajo y actúan con eficiencia. De igual manera, Gamarra (2020) llevó a cabo un programa de habilidades blandas para mejorar la calidad de servicio y sus hallazgos demostraron que ejecutar este tipo de programas dirigen a resultados favorables. También, Sopa et al. (2020) encontraron que agregar el papel de las habilidades blandas como predictor de la capacidad de innovación de los colaboradores de una empresa debe proporcionar autonomía y concesión para compartir conocimientos con el personal.

Asimismo, Otoya y Poquioma (2020), encontraron que los programas logran que los colaboradores demuestren mayor compromiso por su entidad, mayor confianza en sí mismos y en sus capacidades para contribuir en las metas. Igual modo, Sánchez (2021) demostró que, aunque el liderazgo era deficiente, el personal fomentaba y cultivaba las habilidades blandas tanto en su interacción con los miembros de la institución y con la población; por lo tanto, se debe potenciar las habilidades blandas de los colaboradores porque contribuirán a que el servicio mejore y la atención sea óptima.

Cabe señalar que, para llevar a cabo el diseño de la estrategia, ha sido necesario establecer los siguientes objetivos, que serán analizados a continuación:

En cuanto al objetivo identificar el nivel de eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe 2021, se encontró un bajo nivel porque los trabajadores no realizan sus funciones de la mejor forma, gastan innecesariamente y realizan esfuerzos en vano. Además, no planifican y cumplen a tiempo con sus objetivos y tareas; asimismo, no saben tomar decisiones adecuadas. Cabe señalar que, el personal necesita de una serie de habilidades blandas para potenciar su eficiencia. Del mismo modo, Kuhlengisa

(2018), encontró que en la municipalidad se evidenciaba la deficiente prestación de servicios debido a la falta de capacidad, burocracia y desmotivación de los colaboradores. Igualmente, Milić et al. (2019), encontraron que las empresas de servicios municipales todavía están muy por detrás de otras empresas modernas en términos de implementación de programas de formación de empleados para mejorar su eficiencia.

Según Rastoropov et al. (2021), en Rusia, en la actualidad, los colaboradores del servicio municipal se encuentran en un nivel bastante bajo, muchos colaboradores municipales no cuentan con los conocimientos y habilidades profesionales necesarios para el efectivo cumplimiento de sus deberes y tareas. Además, se debe reflexionar sobre el hecho de que la razón de esto es la falta de financiación del servicio municipal como los métodos ineficaces de escolarizar a los colaboradores. Para ello, los autores proponen métodos modernos de escolarización para la formación del personal. A diferencia de República de Croacia donde las empresas brindan a las personas suficientes oportunidades de formación para aumentar sus conocimientos y habilidades, mejorando así su desarrollo profesional y personal.

Al respecto, Vargas y Torres (2017), mencionaron que las empresas deben contar con una serie de habilidades y conocimientos para ser productivas. El autor resalta en su estudio la importancia de contar con ciertas habilidades como trabajar en equipo y el liderazgo para aumentar el desempeño. Asimismo, Ludwikowska (2018), resaltó en su estudio la necesidad de seleccionar los métodos más adecuados para eliminar la brecha y mejorar la eficiencia a través de las habilidades, conocimientos y experiencia.

En esa misma línea, Sánchez (2021), resalta la importancia que todos los trabajadores, incluyendo a los que ocupan un cargo donde se tomen decisiones importantes, se capaciten en temas relacionados al liderazgo y su efecto en las habilidades blandas; se requiere de estas habilidades para crear un ambiente adecuado dentro de la municipalidad, y a su vez, brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Es necesario que la municipalidad priorice su factor humano para demostrar un mejor rendimiento. Además, la formación adecuada permite a los

colaboradores ser eficientes y eficaces. Por ello, Pérez, López y Santa Cruz (2018), manifestaron que el contar con directivos que manejen sus emociones es un factor clave para que la administración pública pueda ofrecer servicios de calidad que actualmente exige la ciudadanía.

Mahmood et al. (2018), explicaron la necesidad de planes formación y capacitación en las municipalidades para mejorar la eficacia. Continuando con Gonzales (2021) evidenció que es necesario diseñar las condiciones necesarias para que los directivos aumenten sus habilidades interpersonales, sociales, etc., y se debe proponer estrategias emocionales que contribuyan a la identificación del personal con la empresa y por ende aumente su desempeño en el trabajo.

En pocas palabras, las organizaciones deberían centrarse más en las necesidades de formación. análisis, la eficacia de la formación y la competencia de los empleados, ya que suponen un gran impacto para rendimiento. De igual manera, Luthuli et al. (2019), reflejaron la necesidad de alinear adecuadamente los objetivos de los programas de capacitación y desarrollo con las necesidades de los colaboradores para que ejecuten sus funciones de manera eficiente.

Ante lo mencionado anteriormente, es clave aclarar que las necesidades de los ciudadanos siguen cambiando; por lo tanto, las municipalidades requieren una mano de obra ágil y flexible que tenga las habilidades, conocimientos, competencias, actitudes y comportamientos para adaptarse a las necesidades cambiantes.

En cuanto al objetivo identificar el nivel de las dimensiones de la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe 2021, se hablará primero sobre la dimensión trabajo en equipo, la cual obtuvo un bajo puntaje porque los colaboradores no se reúnen para ver los logros de los equipos y no se enfocan en cumplir las metas. Por otro lado, los jefes no buscan armonizar las relaciones interpersonales en la entidad; además, no existe adecuada comunicación y oportunidades para el crecimiento profesional y personal.

Por lo tanto, quedó evidenciado que esta dimensión debe trabajarse; los autores Torrelles et al. (2011), consideran clave esta dimensión para aumentar la productividad, la innovación y satisfacción laboral (Rousseau et. al. 2006).

Además, Cohen et al. (1997), manifiestan que las empresas privadas y públicas utilizan esta manera de trabajar para lograr grandes resultados; pero, es necesario evaluar ciertos factores como la cultura, el clima, el liderazgo, entre otros.

Es necesario que, la Municipalidad Provincial de Ferreñafe cuente con grandes equipos para evidenciar mejores resultados para los usuarios (Fapohunda, 2013). Para ello, los encargados deben realizar acciones de mejoras destinadas a mejorar el desempeño de su personal.

Acercas de la dimensión toma de decisiones se evidencia que los colaboradores no emplean adecuadamente los recursos laborales para cumplir con sus responsabilidades. Además, no realizan mejoras continuas para ofrecer una alta calidad de servicio. En definitiva, los colaboradores consideran que no toman adecuadas decisiones sobre el uso de recursos y estrategias para cumplir con los deberes., siendo clave trabajar en ello.

Los autores Asokk et al. (2021), aclaran que la toma de decisiones juega un papel importante en las empresas ya que influye en la calidad y la competitividad. Cuando los colaboradores se involucran rápidamente en la toma de decisiones, proporcionan un lugar de trabajo saludable y también, aumentan la moralidad del cliente, ya que se sienten valorados (Asokk et al., 2021).

Por otro lado, en la dimensión responsabilidad predominó un bajo nivel porque el personal no demuestra ser responsables con sus actividades, y no hace uso correcto de los bienes, recursos y dinero a su cargo. Tampoco suelen cumplir con las metas trazadas en los tiempos establecidos. Esto interfiere negativamente en el incremento de la eficiencia y se evidencia que no asumen las consecuencias de sus actos. Por tal motivo, es necesario reforzar todo lo que contribuye al éxito de una institución.

Cuando un colaborador es responsable en el trabajo, se establece como un colaborador valioso y un compañero de trabajo confiable. Esta dimensión guarda relación con el asumir las consecuencias de los actos y se origina a partir de la capacidad para optar entre diversas opciones y actuar voluntariamente y asumir las consecuencias (Robbins, 2008). Cabe señalar que, este valor es

trascendental porque muestra su profesionalismo, ayuda a establecer vínculos profesionales y demuestra al liderazgo.

En la última dimensión logro de objetivos se ha evidencia un bajo puntaje, porque que los colaboradores no desarrollan su trabajo con calidad y no poseen habilidades para cumplir sus actividades y obtienen resultados previstos en su plan de trabajo. Al respecto, Locke y Latham (2006), consideran que las metas son un componente importante del sistema de gestión del desempeño, ya que estas dan como resultado un alto rendimiento. Además, contribuyen a mantener el comportamiento en tareas (Dik et al., 2008). Asimismo, el compromiso con metas específicas desafiantes, la retroalimentación adecuada, alta autoeficacia y estrategias de tareas adecuadas conducen a un alto rendimiento (Devarajan et al., 2018).

Al realizar la comparación entre las cuatro dimensiones, se evidenció a la responsabilidad y el trabajo en equipo como las más valoradas. Esto significa que, los colaboradores de la municipalidad priorizan el adecuado uso de diferentes materiales para cumplir con las actividades y suelen ser muy cumplidos con sus tareas. Mientras que, la toma decisiones y el logro de objetivos no son tan relevantes para ellos. Una vez más se hace hincapié en la necesidad de diseñar un plan de trabajo para reforzar el espíritu colaborativo y la adecuada comunicación para tomar mejores decisiones con el propósito de demostrar una mejor eficiencia.

Después de analizar todos los resultados, es importante manifestar que la eficiencia es el criterio para evaluar la formación de habilidades en términos de su eficacia para mejorar el desempeño de las personas en el lugar de trabajo. Por lo tanto, hace que las personas sean más productivas y, por ende, pueden recibir salarios más altos. Además, la eficiencia es una variable esencial en una empresa porque indica que esta es capaz de aumentar ingresos a raíz de los recursos disponible a través de un óptimo enfoque en el cliente y agilización de los procesos del trabajo. Al estar más pendiente de los clientes, se crea una representación progresivamente precisa de lo que se requiere para lograr abordar los problemas y deseos de los usuarios (Summers, 2006).

Queda demostrado entonces a través de estudio que, la formación y el desarrollo de habilidades del personal municipal juega un papel vital ya que mejora la productividad, el compromiso, la motivación y el crecimiento de este. Vale la pena señalar que, también ayudan a los colaboradores a adquirir los conocimientos y talentos necesarios para la ejecución sin problemas de las tareas diarias; asimismo, ayudan a asumir nuevas responsabilidades, así como a adaptarse al entorno cambiante.

El colaborador de la municipalidad de Ferreñafe que participe de la implementación de la estrategia pública propuesta en el presente estudio se caracterizará por ser una persona motivada y un mejor desempeño en comparación con un empleado no capacitado, por lo que la capacitación da como resultado una eficiencia garantizada y mejores servicios.

También, demostrará altos niveles de eficiencia porque usará menos recursos para producir más y cumplirá con los objetivos organizacionales. Por último, demostrará que el desarrollo de habilidades mejora la satisfacción del cliente, ya que éstos tendrán percepciones positivas de sus encuentros con los servicios cuando se satisfagan sus necesidades y se resuelvan los problemas. Los ciudadanos mostrarán su agradecimiento al gobierno pagando lo que a su vez tendrá un impacto positivo en la eficiencia de los empleados y, posteriormente, conducirá a una mejor prestación de servicios.

VI. CONCLUSIONES

1. Se evidencia un bajo nivel de eficiencia porque los colaboradores no suelen desarrollar sus actividades de la mejor manera y realizan gastos o esfuerzos innecesarios. Además, se retrasan en el cumplimiento de sus tareas. Por otro lado, se caracterizan por no trabajar en equipo, tomar decisiones inadecuadas, sin planificación y asumir responsabilidades.

2. Las dimensiones trabajo en equipo, responsabilidad, toma de decisiones y logro de objetivos obtuvieron un bajo puntaje porque los colaboradores no cumplen a cabalidad sus funciones en el tiempo establecido, no deciden adecuadamente sobre el uso correcto de los recursos laborales y no llegan a la meta; consiguiendo resultados desfavorables para la institución.

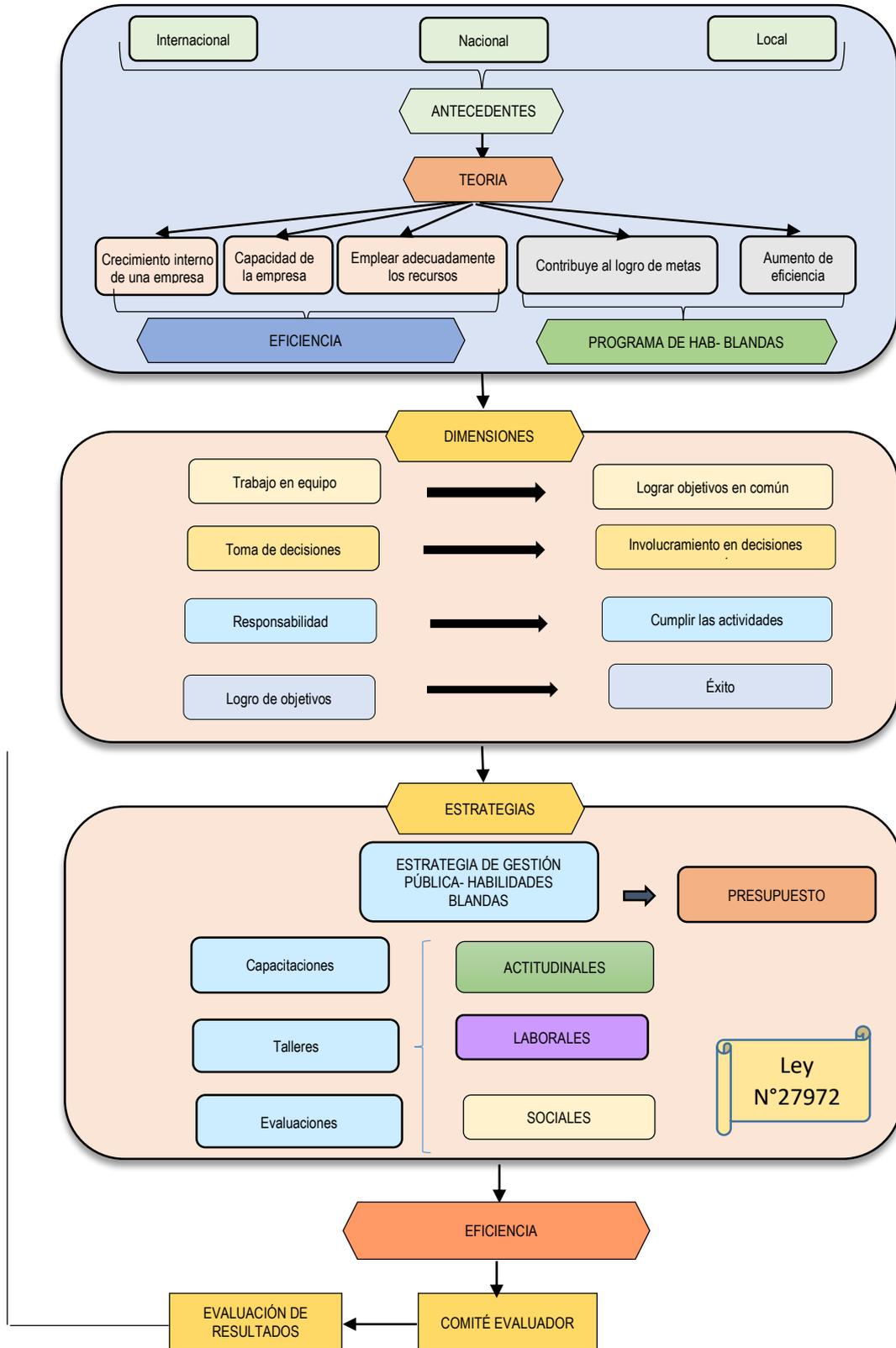
3. El diseño de la estrategia contribuye a incrementar la eficiencia de la municipalidad mediante las habilidades blandas (sociales, actitudinales y laborales). Cada estrategia tendrá sus actividades, responsables a cargo, métrica, forma de evaluar y presupuesto para su factibilidad. Se espera que estas acciones aumenten el nivel de eficiencia y una mejor relación entre la institución y los colaboradores. Por otro lado, la validación del contenido de esta estrategia se realizó mediante la evaluación de expertos en gestión pública, quienes exhaustivamente realizaron observaciones y facilitaron sugerencias para el desarrollo de esta. De modo que, se caracterice por su rigor científico, aporte teórico y práctica.

VII. RECOMENDACIONES

- 1.** El gerente administrativo y el área de gestión de talento humano de la Municipalidad deberán establecer talleres y capacitaciones que refuercen las habilidades blandas de los colaboradores de la institución con el fin de incrementar su eficiencia y cumplan los logros institucionales.
- 2.** Brindar a los colaboradores cursos y diplomados sobre las habilidades blandas que conlleven a un alto nivel de eficiencia. Además, se sugiere constantemente realizar inducciones en las diferentes áreas para que el personal realice correctamente sus funciones. Por otro lado, facilitar la participación del personal.
- 3.** Continuar con las acciones de mejora a través de evaluaciones internas y externas y ofrecer propuestas donde los colaboradores tengan la oportunidad de tomar decisiones por el bien de la institución y se evidencia su éxito. También promover una cultura organizacional en base al desarrollo y brindar un plan de mejores condiciones laborales en función a los propósitos organizacionales.

VIII. PROPUESTA

ESTRATEGIA DE GESTIÓN PÚBLICA SOBRE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE



El componente clave en una organización del sector público que opera en la economía basada en el conocimiento del siglo XXI es su fuerza laboral y no el equipo o la tecnología que tiene a su disposición. Las organizaciones necesitan colaboradores capacitados y con conocimientos, ya que la economía está dirigida por las industrias de servicios y la tecnología cambiante. En tal entorno, las buenas relaciones con los clientes, la velocidad, la innovación y la funcionalidad cruzada son importantes, lo que ejerce presión sobre las empresas para asegurarse de que sus colaboradores se comuniquen de manera efectiva, posean las habilidades blandas, duras y tecnológicas requeridas y accedan y apliquen efectivamente el conocimiento, resuelvan problemas, sintetizen información, se adapten a entornos de trabajo en rápido movimiento y trabajo en equipo.

Se plantea una propuesta para implementar las habilidades blandas para mejorar la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad de Ferreñafe, de manera que éstos realicen sus funciones con más confianza en sus capacidades, más entusiasmo, empatía, trabajo en equipo y con más interés en su trabajo. Además, la capacitación o formación proporciona las habilidades y los conocimientos necesarios para garantizar que los colaboradores no solo realicen su trabajo de forma más eficaz, sino que también estén preparados para cualquier cambio que pueda tener lugar en el futuro. La importancia de capacitar a los colaboradores para brindar un servicio público profesional a los ciudadanos no puede ignorarse, ya que está establecido en el marco normativo de la municipalidad.

Esta propuesta reforzará las habilidades sociales, laborales y actitudinales mediante las capacitaciones, talleres y evaluaciones (comité evaluador) con el objetivo general de incrementar la eficiencia; de no obtener resultados favorables, el comité debe replantear las acciones de mejora.

REFERENCIAS

- Achabal D. et al. (1984). Issues and perspectives on retail productivity. *Journal of Retailing*, 60 (3), 107-129. <https://ssrn.com/abstract=1859566>
- Achaliya, R. & Agarwa, P. (2016). Impact of Soft Skills Training Versus Technical Skills Training on Work Efficiency of Professionals - Comparative Analysis. 5, 31-33. <https://n9.cl/2el0b>
- AbuJbara, N. & Worley, J. (2018). Leading toward new horizons with soft skills. *On the Horizon*. <https://doi.org/10.1108/OTH-10-2017-0085>
- Acosta, K. & Ñiquen, J. (2019). *Programa de habilidades blandas para mejorar el desempeño en los colaboradores de la empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C.* [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50752>
- Asokk, D. (2021). The impact of employee involvement in decision Making on an organisational performance. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 1200-1212. https://ejmcm.com/article_6786_7a28d5fb8e812b064443b58ea0ab4554.pdf
- Álvarez, P. (2018). Cartilla ética e investigación. Universidad De Santiago de Cali, Colombia. <https://n9.cl/h5esi>
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10818>
- Anastasio, C.; García, A. & Mego, O. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. *Revista TZHOECOEN*. 12 (4), 436- 448. <http://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Ander-Egg, Ezequiel. (1995). Técnicas de investigación social. Lumen. Buenos Aires (Argentina).

- Anka L. (2006, Fourth Quarter). Motivational Skills Acquisition for Managers. *Pakistan Management Review*, XLIII (4).
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta. Fideas G. Arias Odón.
- Bavaresco, L. (2006). *Methodologies and Results in Grapevine Research*. Editorial of the University of Zulia. <https://n9.cl/1hfup>
- Barnard, Y. et al. (2001). Evaluation in practice: Identifying factors for improving transfer of training in technical domains. *Studies in Educational Evaluation*, 27(3), 269-290. [https://doi.org/10.1016/S0191-491X\(01\)00030-X](https://doi.org/10.1016/S0191-491X(01)00030-X)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Pearson educación. <https://n9.cl/z9jvc>
- Careers.govt.nz (30 de octubre del 2019). Parsons' theory. <https://www.careers.govt.nz/practitioners/careerpractice/career-theory-models/parsons-theory/>
- Carvalho, M. & Rabechini, J. (2014). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321–340. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>
- Castillo, L. (2019). *Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/46170>
- Celina, H, & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (4), 572-580. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>
- Chan, F. (2003). Performance measurement in a supply chain. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 21, 534-548. <https://doi.org/10.1007/s001700300063>

- Cimatti, B. (2016). Definition, development, Assessment of soft skills and their Role for the quality of Organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research* 10(1) 97–130. <http://ijqr.net/paper.php?id=529>
- Cohen, S. & Bailey, D. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177%2F014920639702300303>
- Cordero, A. et al. (2020). Habilidades blandas, un factor de competitividad en el perfil del servidor público. *Polo del conocimiento*, 5 (5), 41-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7506213>
- Darling, S. & Cunningham, J. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371-387. <https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2015-0050>
- Devarajan, R. et al. (2018). Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. *The Business and Management Review*, 9(4), 261-274. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/2019-07-13-10-28-50-AM.pdf
- Dik, B. et al. (2008). Career development strivings: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *Journal of Career Development*, 35(1), 23-41. <https://doi.org/10.1177%2F0894845308317934>
- Dixon, J. et al. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38. <https://n9.cl/bsmuj>
- Drucker, P. (2001). Eficiența factorului decizional (“The efficiency of the decision makers”). Editura Destin.
- Everard, K. & Burrow, J. (2001). *Business Principles & Management*. Mason, Ohio: South-Western Educational Publishing.

- Fapohunda, T. (2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, 1 (4), <https://ijern.com/images/April-2013/23.pdf>
- Fandom. (2017). Employee characteristic: employee efficiency. http://psychology.wikia.com/wiki/Employee_efficiency
- Ferris, G. et al. (2002). Social effectiveness in organizations: Construct validity and research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 49-63. <https://doi.org/10.1177/107179190200900104>
- Gamarra, L. (2020). *Programa de habilidades blandas para la calidad del servicio de los usuarios de la Comisaría de Zaña* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48697>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Allyn & Bacon. <https://n9.cl/inkq2>
- Gibb, S. (2014). Soft skills assessment: theory development and the research agenda. *International Journal of Lifelong Education*, 33(4). <http://dx.doi.org/10.1080/02601370.2013.867546>
- Gonzales, F. (2021). *Habilidades directivas y desempeño laboral de trabajadores de la Municipalidad de Lambayeque* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/59584>
- González, M. (1997). Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos. Aguacalera. Madrid (España).
- Hernández, R. et al. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGrawHill. <https://n9.cl/2i4>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. <https://n9.cl/6e52k>

- Kinsella, C. & Brandon, B. (2021). Identifying and developing desirable soft skills for public service. *Teaching Public Administration*, 39(3) 337–350. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0144739420931552>
- Kuhlengisa, I. (2018). *Influences of skills development and training programmes on municipal employees' performance in amathole district municipality*. University of Fort Hare, Eastern Cape, South Africa.
- Ley N°27972. Ley Orgánica de Municipalidades, Capítulo IV, Artículo 161. Promover y controlar los centros de formación, capacitación y recalificación laboral. <https://n9.cl/ley-nro-27972>
- Lipman, L., et al. (2015). *Key, Soft Skills“ That Foster Youth Workforce Success: Toward a Consensus across Fields”*. Child Trends Inc., Washington. <https://www.childtrends.org/wp-content/uploads/2015/06/2015-24WFCSOftSkills1.pdf>
- Locke, E. & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-8721.2006.00449.x>
- Ludwikowska, K. (2018). The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. *Scientific Journals of the Poznań University of Technology. Organization and management*, (77), 180-193. <http://dx.doi.org/10.21008/j.0239-9415.2018.077.11>
- Luthuli, S.; Nyawo, J. & Mashau, P. (2019). Effectiveness of training and development on employees' performance in South African municipalities with special reference to Umzumbe Local Municipality. <https://doi.org/10.31920/2075-6534/2019/s1n1a7>
- Maher, A., & Graves, S. (2008). *Graduate employability: Can higher education deliver?* Treshold Press
- Mahmood, R. et al. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance.

International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(7), 664–676. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i7/4410>

Milić, D.; Pavic, D. & Mandić, B. (2019). Training methods in municipal enterprises. *Ekonomski Vjesnik*, 23, 71-82. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=877664>

Noe, R. et al. (2015). *Fundamental of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Noordzij, L. (2013,). Knowledge: What is employee efficiency? <https://www.effactory.com/knowledge/themes/what-isemployee-efficiency>

Ojeda de López, J. et al. (2007). La ética en la investigación. *Telos*, 9 (2), 345-357. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318750010>

Oliveira, R. (2008). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores

Otoya, S. & Poquioma, L. (2020). *Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47390>

Pazhani, S. & Priva, T (2012). Need for soft skills development towards managerial efficiency. *International Journal of Management Research and Reviews*; 2 (11). <https://n9.cl/js7xk>

Pérez, F.; López, T. & Santa Cruz, F. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27 (53), 98-120. <http://doi.org/10.20983/noesis.2018.1.5>

Piercy, G. & Steele, Z. (2016). The Importance of Social Skills for the Future of Work. *NZJHRM* 16(1) 32-42. <https://hdl.handle.net/10289/12519>

- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31 (1), 1137-1156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31043005061>
- Ramos, (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9 (3). <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rao, M. (2018). Soft skills: toward a sanctimonious discipline. *On the Horizon*, 26 (3), 215-224. <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2017-0034>
- Rastoropov S., Azarkhin A. & Petrogradskaya A. (2021). Staff Potential of Municipal Service in Digital Conditions. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 161. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_60
- Robbins, T. (2009). *Comportamiento organización en la empresa*. Editorial Esic.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Cross Section Research Design. *Sanita Medical Journals*, 21, 141-146. <https://n9.cl/zi16a>
- Rousseau, V., Aube, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570. <https://doi.org/10.1177/1046496406293125>
- Sánchez, M. (2010). El Análisis Descriptivo como recurso necesario en Ciencias Sociales y Humanas. 15. <https://n9.cl/09oha>
- Sánchez, J. (2021). *Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56471>
- Shayamano, M. (2017). *An assessment of the impact of training an development on staff efficiency and service delivery in urban municipalities: The case of Chitungwiza municipality, 2013 to 2016* [Unpublished Honours Dissertation, Midlands State University]. <http://ir.msu.ac.zw:8080/xmlui/handle/11408/3946>

- Schermerhorn, J. et al. (2017). *Management* (6th ed.). Asia-Pacific Edition.
- Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). *Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes*. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Sopa, A. et al. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*, 13 (2), 156 – 175. <https://n9.cl/t7b3>
- Summers, D. (2006). *administración de la Calidad*. Pearson
- Thato, S. (2020). Skills development plan as a tool for enhancing performance in local government, with specific reference to Greater Letaba Local Municipality [Thesis, University of Venda]. <http://hdl.handle.net/11602/1780>
- Torrelles, C. et al. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15 (3), 329-344. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa: Desde la idea inicial hasta la sustentación* (3era ed.). Universidad San Martín de Porres. <https://n9.cl/2h31>
- Vargas, J. & Torres, B. (2017). The directive skills and their impact on the Labor productivity of mexican smes Case study of the green house company in the city and port of Iázaró Cárdenas michoacán (México). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6182530>
- Vasanthakumari, S. (2018). The Importance of Soft Skills. *International Journal of Science and Research (IJSR)*,9, 623-625. <https://n9.cl/ua88q>
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 03(02), 066–072. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2019.3.2.0057>

ANEXOS

Anexo 1.

Distribución de la muestra de estudio.

Variable	Categoría	Número	Porcentaje
Sexo	Masculino	22	49%
	Femenino	23	51%
Edad	18 - 25	7	16%
	26 - 45	30	67%
	46 - 55	5	11%
	55 a más	3	7%
Cargo	Responsable de Unidad	1	2%
	Secretaria	4	9%
	Asistente administrativo	14	31%
	Coordinador	2	4%
	Especialistas	2	4%
	Gerencia	2	4%
	Notificador	11	24%
	Apoyo	3	7%
	Jefe de Unidad	4	9%
	Auxiliar	2	4%
	Total	45	100%

Anexo 2.

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Técnicas e instrumento
Variable Eficiencia	Es el uso correcto de los recursos disponibles, minimizando los recursos para una mayor producción o empleando los mismos recursos con los que se cuenta, maximizando los objetivos planteados (Fandom, 2017).	Esta variable se va a medir usando un cuestionario cuya escala de medición será Likert	Trabajo en equipo Toma de decisiones Responsabilidad Logro de objetivos	Comunicación Coordinación Liderazgo Empatía Cumplimiento puntual del trabajo Desarrollo de trabajo con calidad	Likert	Encuesta Cuestionario

Anexo 3.

Cuestionario de Eficiencia

Sexo:

Edad:

Cargo:

Instrucciones: Marcar solo una opción, según el siguiente cuadro

1	2	3	4	5
Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
1. El gerente o director busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas en la institución.					
2. A nivel de la institución se realizan reuniones de trabajo con los miembros de equipo.					
3. El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los objetivos institucionales.					
4. En la institución se desarrollan trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos institucionales.					
5. A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
6. En la institución se tienen adecuados medios de comunicación como soporte del éxito institucional.					
7. Cree usted que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal y profesional.					
Toma de decisiones	1	2	3	4	5
8. Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles.					
9. A nivel de la institución el personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos.					
10. A nivel de la institución el personal administrativo realiza esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales.					
11. En cuanto a la calidad del servicio que se ofrece en la institución se enfoca a la mejora constante.					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
12. Usted muestra compromiso en sus obligaciones					
13. Mantiene bien cuidado los bienes, dinero a su cargo, etc. de la institución.					
14. Cumple con las tareas y obligaciones en los tiempos establecidos					
Logro de objetivos	1	2	3	4	5
15. Usted logra desarrollar su trabajo con calidad.					
16. Logra los resultados previstos en su plan de trabajo.					
17. Usted posee habilidades para la realización de todas las fases de su trabajo.					

Anexo 4.

Ficha técnica instrumental del cuestionario

1. Nombre del instrumento:

Cuestionario de eficiencia

2. Autor del instrumento.

Creado por:

Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

3. Objetivo instrumento.

Identificar el nivel de eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe

4. Usuarios.

Se recogió información a los 88 colaboradores que actualmente están laborando en la municipalidad provincial de Ferreñafe

5. Modo de aplicación.

1º El cuestionario está estructurado en 20 ítems. Del ítem 1 al 7 evalúan la dimensión **trabajo en equipo**, del ítem 8 al 11 evalúan la dimensión **toma de decisiones**; del ítem 12 al 14 evalúan la dimensión **responsabilidad** y por último, del 15 al 17 evalúan la dimensión **logro de objetivos**. Se tuvo los siguientes criterios de valoración: *Nunca (1)*, *Ocasionalmente (2)*, *Algunas veces (3)*, *Frecuentemente (4)* y *Siempre (5)*, los cuales tienen relación con los indicadores de la variable: Eficiencia.

2º Los servidores públicos deben de desarrollar el cuestionario en forma online, consignando los datos requeridos de acuerdo con las indicaciones para el desarrollo de dicho instrumento de evaluación.

3º El cuestionario se aplicará en forma interrumpida y en ocasiones de manera simultánea de acuerdo con la disponibilidad de tiempo de los sujetos de estudio.

4º Su aplicación tendrá como duración 20 minutos aproximadamente, y los materiales que utilizarán son: celular y el WhatsApp; además sus respectivas explicaciones por parte del responsable de la investigación.

6. Estructura de las dimensiones

Dimensiones	Indicadores	Items
Trabajo en equipo	Comunicación	Items 1,6
	Coordinación	Items 2,3,4,5,7
Toma de decisiones	Liderazgo	Items 8 y 9
	Empatía	Items 10 y 11
Responsable	Cumplimiento puntal del trabajo	Items 12,13 y 14
Logro de objetivos	Desarrollo de trabajo con calidad	Items 15,16 y 17

7. Escala

7.1. Escala general

Escala	Puntaje	Rango
Siempre (Sobresaliente)	5	[71.4 – 85]
Casi siempre (Muy Satisfactorio)	4	[57.8 – 71.4]
A veces (Satisfactorio)	3	[44.2 – 57.8]
Casi nunca (Poco satisfactorio)	2	[30.6 – 44.2]
Nunca (Insatisfactorio)	1	[17 – 30.6]

7.2. Escala específica

Escala	Dimensiones			
	Trabajo en equipo	Toma de decisiones	Responsabilidad	Logro de objetivos
Siempre (Sobresaliente)	[29 – 35]	[17 – 20]	[13 – 15]	[13 – 15]
Casi siempre (Muy Satisfactorio)	[22 – 28]	[13 – 16]	[10 – 12]	[10 – 12]
A veces (Satisfactorio)	[15 – 21]	[09 – 12]	[07 – 09]	[07 – 09]
Casi nunca (Poco satisfactorio)	[08 – 14]	[05 – 08]	[04 – 06]	[04 – 06]
Nunca (Insatisfactorio)	[01 – 07]	[01 – 04]	[01 – 03]	[01 – 03]

8. Validación:

Por juicio de expertos, y a través de la estadística de fiabilidad con el Alfa de Cronbach (prueba piloto).

Anexo 5.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	88	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	17

Estadísticas de total de elemento

	Media de escalasi el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
item01	71,56	85,616	.	.	0,879
item02	71,89	87,874	.	.	0,883
item03	70,91	93,856	.	.	0,890
item04	71,51	92,619	.	.	0,887
item05	71,40	86,155	.	.	0,878
item06	70,38	99,831	.	.	0,891
item07	70,84	86,953	.	.	0,881
item08	71,49	91,665	.	.	0,885
item09	71,20	90,073	.	.	0,885
item10	70,91	90,401	.	.	0,881
item11	70,84	90,771	.	.	0,881
item12	70,13	104,436	.	.	0,895
item13	70,18	103,922	.	.	0,896
item14	70,22	104,495	.	.	0,896
item15	70,33	104,000	.	.	0,896
item16	70,51	97,437	.	.	0,889
item17	70,47	102,300	.	.	0,895

Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
4.17	1.21	1.10	17

Anexo 6.

Validación de contenido por juicio de expertos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de eficiencia dirigido a colaboradores que están laborando en la municipalidad provincial de Ferreñafe.

III. TESISISTA:

Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI NO

Chiclayo, 27 de diciembre del 2021

Firma

.....
Marco Agustín Arbulú Ballesteros

Experto Dr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de eficiencia dirigido a colaboradores que están laborando en la municipalidad provincial de Ferreñafe.

III. TESISISTA:

Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI NO

Chiclayo, 23 de diciembre del 2021


Rafael Martel Acosta
Mgtr. Administración de Empresas

Firma

Experto Dr. Rafael Martel Acosta



INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de eficiencia dirigido a colaboradores que están laborando en la municipalidad provincial de Ferreñafe.

III. TESISTA:

Mg. Carla Angélica Reyes Reyes

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI NO

Chiclayo, 23 de diciembre del 2021

Firma

Experto Dr. Ernesto Karlo Celi Arévalo

Anexo 7.

Propuesta

I. Fundamentación

El sustento epistemológico se basa en que Kinsella y Brandon (2021), mencionaron que, aunque la literatura examina principalmente las habilidades blandas en el sector privado; existe un creciente cuerpo de investigación que examina la importancia de las habilidades blandas en el sector público. La estrategia propuesta para el análisis, planificación y facilitación de necesidades de desarrollo de competencias municipales debe ser gestionada de manera integrada, con la colaboración, cooperación, coordinación y capacidad de acción conjunta de los actores municipales (departamento de recursos humanos, gerentes o jefes y colaboradores).

Otro de los sustentos de la propuesta es el campo sociológico, Cordero et al. (2020), mencionaron que las instituciones públicas son creadas con el propósito de satisfacer necesidades básicas de las personas para el consecuente desarrollo social; sin embargo, continuamente están siendo criticadas por los ciudadanos, su gestión integral no cumple las expectativas. En este contexto las habilidades blandas de los colaboradores públicos cumplen un papel esencial porque interfiere en la atención de los usuarios y cumplimiento de sus actividades; es decir, aumento de su eficiencia. Por lo tanto, el fortalecimiento de estas habilidades en los trabajadores públicos permite concientizar sobre la mejora de los procesos sistemáticos que beneficien a la empresa y a los ciudadanos.

En referencia al marco normativo está la LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Art. 1. Y Art. 2.; es decir, la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, que manifiesta cómo debe llevarse la Gestión de Personas en las entidades públicas para alcanzar la modernización del Estado. Además, se cuenta con la Ley de Modernización de la Gestión del Estado – LEY N° 27658, la misma que fue modificada con el Decreto Legislativo N° 1446, teniendo como uno de los objetivos principales incrementar la eficiencia y eficacia.

II. Objetivos y principios

Los objetivos de la propuesta están orientados a mejorar la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe mediante las habilidades blandas (actitudinales, sociales y laborales); para alcanzar este propósito se ofrece a los colaboradores los siguientes propósitos para la factibilidad y viabilidad de la estrategia pública. El primero comprende la fundamentación epistemológica, sociológica y normativa; el segundo propósito se encuentra los principios; asimismo, el tercer propósito explicita las orientaciones metodológicas, y el cuarto propósito describe procesos evaluativos sistémicos. Todos estos elementos tienen como fin encaminar el desarrollo de las fases de la propuesta.

Respecto a los principios, Luthuli et al. (2019), refieren que es fundamental ajustar correctamente los propósitos de los programas de capacitación y desarrollo con las necesidades de los colaboradores para motivarlos mejor y ejecuten sus funciones eficientemente. Además, se ha demostrado que la municipalidad debe contar con las medidas adecuadas para garantizar que estos programas estén en consonancia con las necesidades de la institución. Es importante que, las municipalidades realicen auditoría sobre las habilidades para desarrollar programas de capacitación y desarrollo relevantes para el personal. Además, la entidad debe contar con medidas que evalúen el impacto o beneficio de las propuestas o programas.

La municipalidad debe identificar a los funcionarios municipales que en todas las categorías están luchando para operar y mantener sus estándares e infraestructura de servicios de manera rentable y sostenible y capacitarlos. Thato (2020) recomienda que los programas de desarrollo de habilidades se coordinen adecuadamente cuando los actores municipales colaboren para lograr las metas y, en consecuencia, asegurar que estos programas estén vinculados a los objetivos organizacionales. Se requiere, además, la capacitación del componente administrativo y político, el personal técnico y los gerentes tanto en habilidades técnicas “duras” como en el desarrollo de habilidades “blandas” que incluyen supervisión, liderazgo, organización, coordinación, monitoreo y control. La institución debe superar los desafíos de

capacidad y gestionar el desempeño insatisfactorio de varias formas, como el logro de metas de manera regular con tiempo, dinero y recursos humanos limitados que no pueden trabajar todos los días para cumplir con la normativa COVID-19.

III. Componentes

Se trabajará las siguientes dimensiones:

La formación de equipos es un tema importante en el clima empresarial actual, ya que las organizaciones buscan estructuras basadas en equipos para estimular mejoras adicionales en su productividad, rentabilidad y calidad de servicio.

La dimensión Toma de decisiones responderá a un ciclo que implica una correcta combinación de las funciones administrativas y sustantivas. Es parte de un mecanismo de activación empresarial.

La dimensión responsabilidad guarda relación con el asumir las consecuencias de los actos que la persona realiza intencionalmente, es un valor fundamental y se origina a partir de la capacidad para optar entre diversas opciones y actuar voluntariamente y asumir las consecuencias

Por último, la dimensión el logro de objetivos; las metas son un componente importante del sistema de gestión del desempeño, ya que estas están dirigidas al desempeño y dan como resultado un desempeño elevado. El comportamiento eficaz en el establecimiento de objetivos es importante en la toma de decisiones profesionales, un proceso complejo que a menudo requiere retrasos en la gratificación, priorización y planificación cuidadosas y acción personal

IV. Implementación metodológica

Talleres participativos: Implementar sesiones previamente estructuradas para el entrenamiento de habilidades blandas que contribuirán al reforzamiento de la eficiencia y sus dimensiones, estas deben darse de manera semanal, siendo un total de 4 sesiones, con una duración de 2 horas

aprox. cada una.

También se considera las estrategias como el intercambio de ideas (lluvia de ideas), las encuestas de satisfacción, capacitaciones, dinámicas integradoras, etc. El propósito de su implementación es generar espacios de confianza mutua que conlleve al fomento de habilidades blandas.

Cabe señalar que las capacitaciones y talleres son una vital estrategia que permiten los aprendizajes a nivel individual, grupal e institucional. Además, contribuye a mejorar en el rendimiento en el área de trabajo; el trabajo en equipo fomenta cambios en los colaboradores, impulsa la responsabilidad y desarrollar habilidades como el liderazgo, la empatía, la comunicación, solución de problemas conflictivos. Por lo tanto, la metodología de esta propuesta es lograr un personal eficiente en las laborales que se les asignan, pero además que deben ser personas entrenadas en sus habilidades blandas.

Taller 1: Trabajo en equipo

Objetivo: Promover canales de comunicación efectiva y espacios de coordinación y participación representativa entre los servidores públicos.

Actividades estratégicas	Responsables	Recursos	Ubicación - Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Ficha de inscripción al taller.• Registro de asistencia.• Presentación y saludos, dar a conocer los objetivos y sistema de trabajo.• Solicitar la participación de los colaboradores.• Lluvia de ideas de expectativas y sugerencias para asegurar el interés y satisfacción de los colaboradores.• Analizar la problemática que actualmente presente la municipalidad.• Talleres de habilidades blandas básicas• Desarrollar el tema: Comunicación efectiva y su influencia en el ambiente laboral.• Organización de los equipos de trabajo para las actividades.• Dinámicas sobre la interacción e incorporar el diálogo.• Distribución de responsabilidades y exposición de avances.• Evaluación participativa del objetivo del taller.	Área de Recursos Humanos Funcionarios y servidores públicos participantes	Ficha Registro Laptop USB Lapiceros/lápices Hojas bond Refrigerios Proyector Encuestas de satisfacción online	Sala de reuniones Empieza 10: am Culmina 12:00pm

Taller 2: Toma de decisiones

Objetivo: Incentivar el liderazgo y la empatía entre los servidores públicos.

Actividades estratégicas	Responsables	Recursos	Ubicación - Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Ficha de inscripción al taller.• Registro de asistencia.• Presentación y saludos, dar a conocer los objetivos y sistema de trabajo.• Solicitar la participación de los colaboradores.• Lluvia de ideas de expectativas y sugerencias para asegurar el interés y satisfacción de los colaboradores.• Capacitación sobre el liderazgo y adaptación al cambio• Desarrollar el tema: Empatía “Me pongo en tu lugar”• Organización de los equipos de trabajo para las actividades.• Dinámicas sobre el liderazgo y empatía• Distribución de responsabilidades y exposición de avances.• Evaluación participativa del objetivo del taller.	Área de Recursos Humanos y Funcionarios públicos participantes	Ficha Registro Laptop USB Lapiceros/lápices Hojas bond Refrigerios Proyector Encuestas de satisfacción online	Sala de reuniones Empieza 10: am Culmina 12:00pm

Taller 3: Responsabilidad

Objetivo: Fomentar el cumplimiento puntual del trabajo

Actividades estratégicas	Responsables	Recursos	Ubicación - Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Ficha de inscripción al taller.• Registro de asistencia.• Presentación y saludos, dar a conocer los objetivos y sistema de trabajo.• Solicitar la participación de los colaboradores.• Lluvia de ideas de expectativas y sugerencias para asegurar el interés y satisfacción de los colaboradores.• Analizar la problemática que actualmente presente la municipalidad.• Desarrollar el tema: Planificación del tiempo• Organización de los equipos de trabajo para las actividades.• Dinámicas sobre la gestión del tiempo (habilidades laborales)• Distribución de responsabilidades y exposición de avances.• Evaluación participativa del objetivo del taller.	Área de Recursos Humanos y Funcionarios públicos participantes	Ficha Registro Laptop USB Lapiceros/lápices Hojas bond Refrigerios Proyector Encuestas de satisfacción online	Sala de reuniones Empieza 10: am Culmina 12:00pm

Taller 4: Logro de objetivos

Objetivo: Coordinar y gestionar adecuadamente el tiempo y el uso de recursos para cumplir con los objetivos

Actividades estratégicas	Responsables	Recursos	Ubicación - Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Ficha de inscripción al taller.• Registro de asistencia.• Presentación y saludos, dar a conocer los objetivos y sistema de trabajo.• Solicitar la participación de los colaboradores.• Desarrollar el tema: Análisis críticamente mi proceso de logro de metas y lo adapto si es necesario• Organización de los equipos de trabajo para las actividades.• Dinámicas sobre manejo de situaciones de conflicto, planificación de metas (habilidades laborales y actitudinales)• Minijornada de integración	Área de Recursos Humanos Funcionarios y servidores públicos participantes	Ficha Registro Laptop USB Lapiceros/lápices Hojas bond Refrigerios Proyector Encuestas de satisfacción online	Sala de reuniones Empieza 10: am Culmina 12:00pm Minijornada de integración 3:00pm a 4:00pm

V. Proceso de Evaluación

El sistema de evaluación de la propuesta se realizará mediante la autoevaluación, coevaluación y evaluación por parte de un comité evaluador integrado por un mínimo de 5 integrantes. Estas formas de evaluación identificarán las fortalezas y aspectos por mejorar de la estrategia propuesta en el presente estudio. Además, servirá para replantear las acciones de mejora y contribuya al cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe señalar que, se espera un proceso transparente y confiable; además, se espera aprender de todos los participantes, aceptar críticas y brindar reconocimientos al finalizar los talleres.

Es importante alcanzar los propósitos esperados y verificar la viabilidad y funcionalidad de la propuesta; además, el comité evaluador debe contribuir en caso de inconvenientes, imprevistos e irregularidades. Por último, se identificarán los equipos y colaboradores que hayan sobresalidos en las sesiones.

Anexo 8.

Instrumento para validar la propuesta por expertos

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACION DE LOS EXPERTOS

Respecto profesional: Dr. ONESIMO MEGO NUÑEZ

De acuerdo a la investigación que estoy realizando sobre estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021, me resultara de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestados:

- 1.1. Años de experiencia en gestión pública: 32 años
- 1.2. Cargo que ha ocupado: Gerente de Recursos Humanos, Tránsito y transportes, Planificación y Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Chiclayo
- 1.3. Institución Educativa donde actualmente: Universidad Señor de Sipán
- 1.4. Especialidad: Licenciado en Administración y Magister en Administración de Negocios
- 1.5. Grado académico alcanzado: Doctor en Administración

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y dominio máximo=10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9 (X)	10
---	---	---	---	---	---	---	---	-------	----

- 2.2. Evalué la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	A		
Su propia experiencia	A		
Trabajos de autores nacionales	A		
Trabajos de autores extranjeros	A		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	A		
Su institución	A		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y Apellidos del experto	ONESIMO MEGO NUÑEZ
--	--------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021.

Por las particularidades del indicado Informe de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudios: estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. La categoría es:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco de antemano.

2.1. ASPECTOS GENERALES

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta		X			
2	Representación gráfica de la propuesta		X			
3	Secciones que corresponde		X			
4	Nombre de estas secciones		X			
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones		X			
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones		X			
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio		X			

2.2. CONTENIDO

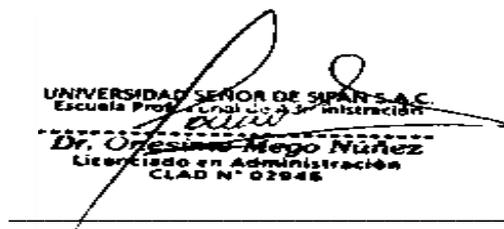
N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para la propuesta	X				
3	Programaciones de capacitaciones con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema	X				
6	Guarda relación la propuesta con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				

8	Relaciones con los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con la propuesta	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con la propuesta	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
14	La propuesta contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación de la propuesta son adecuados	X				
16	Los contenidos de la propuesta tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta esta insertada en la investigación	X				
19	La propuesta cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACION INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de su validación de la propuesta favorece el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo 27/12/2021



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN S.A.C.
Escuela Profesional de Administración
Dr. Onesimo Mego Nuñez
Licenciado en Administración
CLAD N° 02946

Firma del Experto

DNI N°: 16451057

Agradezco su gratitud por sus valiosas con sideraciones:

Nombres: ONESIMO MEGO NUÑEZ

Email: [onesimo.mego.n@gmail.com/](mailto:onesimo.mego.n@gmail.com) one_meogo@hotmail.com

Celular: 965858816

Gracias por su valiosa colaboración

Instrumento para validar la propuesta por expertos

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACION DE LOS EXPERTOS

Respecto profesional: Dr. DANTE ROBERTO FAILOC PISCOYA

De acuerdo a la investigación que estoy realizando sobre estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021, me resultara de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1. Datos generales del experto encuestados:

- 1.1 Años de experiencia en gestión pública: 11 años
- 1.2 Cargo que ha ocupado: Contador General Municipalidad Chiclayo, Director de Administración de la Gerencia Regional de Educación Lambayeque, Administrador del Hospital Regional Lambayeque
- 1.3 Institución Educativa donde actualmente: Universidad Cesar Vallejo
- 1.4 Especialidad: Abogado, Contador Público
- 1.5 Grado académico alcanzado: Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

2. Test de autoevaluación del experto

- 2.1 Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y dominio máximo=10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2.2 Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su institución	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y Apellidos del experto	DANTE ROBERTO FAILOC PISCOYA
--	------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021.

Por las particularidades del indicado Informe de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudios: estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. La categoría es:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco de antemano.

2.1. ASPECTOS GENERALES

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que corresponde	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

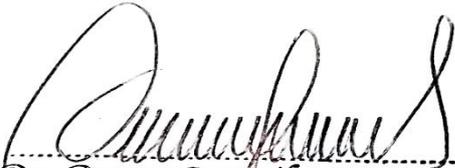
N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para la propuesta	X				
3	Programaciones de capacitaciones con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema	X				
6	Guarda relación la propuesta con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				

8	Relaciones con los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con la propuesta	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con la propuesta	X				
11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta	X				
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
14	La propuesta contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación de la propuesta son adecuados	X				
16	Los contenidos de la propuesta tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta esta insertada en la investigación	X				
19	La propuesta cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACION INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de su validación de la propuesta favorece el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo 27/12/2021



Dr. Dante R. Failoc Piscoya
Colegio de Abogados de Lambayeque - 6333
ABOGADO

Firma del Experto

DNI N°: 16481873

Agradezco su gratitud por sus valiosas con sideraciones:

Nombres: DANTE ROBERTO FAILOC PISCOYA

Email: dantefailoc@gmail.com

Celular: 969625633

Gracias por su valiosa colaboración

Instrumento para validar la propuesta por expertos

I. DATOS GENERALES Y AUTOEVALUACION DE LOS EXPERTOS

Respecto profesional: Dra. EMMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN

De acuerdo a la investigación que estoy realizando sobre estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021, me resultara de gran utilidad toda la información que al respecto me pudiera brindar en calidad de experto en la materia.

Objetivo: Valorar su grado de experiencia en la temática referida

En consecuencia, solicito muy respetuosamente, responda a las siguientes interrogantes:

1.1. Datos generales del experto encuestados:

- 1.1 Años de experiencia en gestión pública: 05 años
- 1.2 Cargo que ha ocupado: Docente universitaria
- 1.3 Institución Educativa donde actualmente: UCV - USS
- 1.4 Especialidad: Magister en Docencia universitaria
- 1.5 Grado académico alcanzado: Doctorado

1.2. Test de autoevaluación del experto

3.1. Señale su nivel de dominio acerca de la esfera sobre la cual se consultará, marcando con una cruz o aspa sobre la siguiente escala (Dominio mínimo=1 y dominio máximo=10)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2. Evalúe la influencia de las siguientes fuentes de argumentación en los criterios valorativos aportados por usted:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia en las fuentes de argumentación
--------------------------	---

	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.	X		
Su propia experiencia	X		
Trabajos de autores nacionales	X		
Trabajos de autores extranjeros	X		
Conocimiento del estado del problema en su trabajo propio	X		
Su institución	X		

II. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA POR LOS EXPERTOS

Nombres y Apellidos del experto	EMMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN
--	------------------------------

Se ha elaborado un instrumento para que se evalué la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe 2021.

Por las particularidades del indicado Informe de Investigación es necesario someter a su valoración, en calidad de experto, aspectos relacionados con la variable de estudios: estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas para mejorar la eficiencia en servidores públicos Municipalidad Provincial de Ferreñafe.

Mucho le agradeceré se sirva otorgar según su opinión, una categoría a cada ítem que aparece a continuación, marcando con una X en la columna correspondiente. La categoría es:

Muy adecuado (MA)

Bastante adecuado (BA)

Adecuado (A)

Poco adecuado (PA)

Inadecuado (I)

Si usted considera necesario hacer algunas recomendaciones o incluir otros aspectos a evaluar, le agradezco de antemano.

2.1. ASPECTOS GENERALES

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Representación gráfica de la propuesta	X				
3	Secciones que corresponde	X				
4	Nombre de estas secciones	X				
5	Elementos componentes de cada una de sus secciones	X				
6	Relaciones de jerarquización de cada una de sus secciones	X				
7	Interrelaciones entre los componentes estructurales de estudio	X				

2.2. CONTENIDO

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Nombre de la propuesta	X				
2	Las estrategias están bien elaboradas para la propuesta	X				
3	Programaciones de capacitaciones con profesionales	X				
4	Coherencia entre el título y la propuesta	X				
5	Existe relación entre las estrategias programadas y el tema	X				
6	Guarda relación la propuesta con el objetivo general	X				
7	El objetivo general guarda relación con los objetivos específicos	X				
8	Relaciones con los objetivos específicos con las actividades a trabajar	X				
9	Las estrategias guardan relación con la propuesta	X				
10	El organigrama estructural guarda relación con la propuesta	X				

11	Los principios guardan relación con el objetivo	X				
12	El tema tiene relación con la propuesta					
13	La fundamentación tiene sustento para la propuesta	X				
14	La propuesta contiene viabilidad en su estructura	X				
15	El monitoreo y la evaluación de la propuesta son adecuados	X				
16	Los contenidos de la propuesta tienen impacto académico y social	X				
17	La propuesta tiene sostenibilidad en el tiempo y en el espacio	X				
18	La propuesta esta insertada en la investigación	X				
19	La propuesta cumple con los requisitos	X				
20	La propuesta contiene fundamentos teóricos	X				

2.3. VALORACION INTEGRAL DE LA PROPUESTA

N°	Aspectos a evaluar	MA	BA	A	PA	I
1	Pertinencia	X				
2	Actualidad: La propuesta tiene relación con el conocimiento científico del tema de investigación	X				
3	Congruencia interna de los diversos elementos propios del estudio de investigación	X				
4	El aporte de su validación de la propuesta favorece el propósito de la tesis para su aplicación	X				

Lugar y fecha: Chiclayo 27/12/2021



Firma del Experto

DNI N°: 40545530

Agradezco su gratitud por sus valiosas consideraciones:

Nombres: EMMA VERÓNICA RAMOS FARROÑAN

Email: eramosf@ucv.edu.pe

Celular: 979655045

Gracias por su valiosa colaboración

Anexo 9.

Constancia de autorización para aplicación de instrumentos de recolección de datos



“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

Ferreñafe, 23 de Septiembre del 2021

OFICIO N° 015-2021-MPF/UGRH

Señora:
Dra. MERCEDES ALEJANDRINA COLLAZOS ALARCON
DIRECTORA POSGRADO UCV CHICLAYO
Chiclayo.-

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACION

REF. : EXPEDIENTE 228831 - FECHA 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2021

De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a Usted, para saludarlo en nombre de la Municipalidad Provincial de Ferreñafe y por este intermedio hacerle conocer que con documento de la referencia solicita la autorización para desarrollo de investigación “ESTRATEGIA DE GESTION PUBLICA SOBRE HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA EFICACIA EN SERVIDORES PUBLICOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE “ para la alumna **REYES REYES CARLA ANGELICA**; documento que ha sido **ACEPTADO** por nuestra Institución; por tanto le hago de conocimiento que la referida estudiante estará realizando su Proyecto de Investigación en esta Entidad .

Hago propicia la ocasión para reiterarle los sentimientos de mi sincera consideración y estima personal.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE FERREÑAFE
UNIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

N° DE EXPEDIENTE: 228831

N° DE REGISTRO : 403246

FOLIOS: 02

FECHA: 23.09.2021

HORA : 11:21 AM.

FIRMA:

c.c.: Archivo

Nicanor Carmona N° 436
Ferreñafe

074 287876

www.muniferrenafe.gob.pe



Anexo 10.

Matriz de consistencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACION Y MUESTRA	ENFOQUE / NIVEL (ALCANCE) / DISEÑO	TÉCNICA / INSTRUMENTO
<p>Problema Principal ¿De qué manera el diseño de una estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas contribuye a la mejora de la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es el nivel de eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021</p> <p>¿Cuál es el nivel de las dimensiones de la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021?</p>	<p>Objetivo Principal Diseñar una estrategia de gestión pública sobre habilidades blandas que contribuye a la mejora de la eficiencia en servidores públicos municipalidad provincial de Ferreñafe 2021</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Identificar el nivel de eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021</p> <p>Identificar el nivel de las dimensiones de la eficiencia de los servidores públicos de la municipalidad provincial de Ferreñafe, 2021.</p>	<p>Hipótesis Principal</p> <p>No se ha considerado al ser estudio descriptivo</p>	<p>Variable: Eficiencia</p>	<p>Unidad de análisis Servidores públicos</p> <p>Población 88 servidores públicos</p> <p>Muestra Censal</p>	<p>Cuantitativo</p> <p>No experimental-</p> <p>Descriptivo</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p> <p>Escala Ordinal</p>