



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LAS HABILIDADES BLANDAS COMO HERRAMIENTA
DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA SEDE CENTRAL
DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS, 2019**

Autora: Bach. Celza Nora Loja Vilca

Asesor: Mg. Yuri Reina Marín

Registro(...)

CHACHAPOYAS - PERÚ

2020



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**LAS HABILIDADES BLANDAS COMO HERRAMIENTA
DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA SEDE CENTRAL
DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS, 2019**

Autora: Bach. Celza Nora Loja Vilca

Asesor: Mg. Yuri Reina Marín

Registro(...)

CHACHAPOYAS - PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi familia

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

Celza Nora Loja Vilca

Agradecimiento

Quiero utilizar este espacio para agradecer a Dios por todas sus bendiciones, a mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez y a mi familia “Góngora Loja” por su apoyo y paciencia en este proyecto de estudio.

A la Institución Pública del Gobierno Regional de Amazonas, por permitirme ejecutar el proyecto de investigación.

A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, por haberme brindado todo el conocimiento durante mi formación profesional.

Al Mg. Yuri Reina Marín, por brindarme su apoyo para hacer realidad este trabajo de investigación y fortalecer mis conocimientos como profesional.

Celza Nora Loja Vilca

**Autoridades de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de
Mendoza de Amazonas**

Dr. Policarpio Chauca Valqui

RECTOR

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. Flor Teresa García Huamán

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. Ricardo Rafael Alva Cruz

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Visto bueno del asesor

Yo, Mg. Yuri Reina Marín, identificado con DNI N° 09671063, con domicilio en el Jr. Santo Domingo 940 Chachapoyas, docente Auxiliar nombrado a tiempo completo en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas de la Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología y Escuela Académica de Ingeniería en Agronegocios, dejo constancia de estar asesorando a la Bachiller en Administración de Empresas; Celza Nora Loja Vilca, en su tesis titulado **Las habilidades blandas como herramienta de mejora en la gestión de la sede central del Gobierno Regional Amazonas, 2019**, así mismo dejo constancia que he revisado el informe para su respectivo empastado.

Por lo indicado doy fe y visto bueno.

Chachapoyas, octubre de 2019



Mg. Yuri Reina Marín

ASESOR

Jurado evaluador de tesis



Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar
PRESIDENTE



Mg. Adolfo Cacho Revilla
SECRETARIO



Mg. Edinson Cueva Vega
VOCAL



ANEXO 3-K

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo CEIZA NARA ROSA VILCA

identificado con DNI N° 33428309 Estudiante (Egresado) (X) de la Escuela Profesional de
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Facultad de
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la Tesis titulada: LAS HABILIDADES BIANDAS COMO
HERRAMIENTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE LA
SEDE CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS, 2019.



que presento para
obtener el Título Profesional de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para los fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo a título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autenticidad, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas penales que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o los que emerjan por causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, falsedad, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicada anteriormente, asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que me no acción se deriven.

Chachapoyas, 20 de NOVIEMBRE de 2019

Ceiza Nara



ANEXO 3-N

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachapajas, el día 20 de Noviembre del año 2019, siendo las 3:00pm horas, el aspirante Cedee Nixon Loiza Ulla defiende en sesión pública la Tesis titulada: Las habilidades blandas como herramienta de mejora en la gestión de la salud comunal del Gobierno Regional Amazonas, 2019

para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador constituido por:

Presidente: Dr. Carlos Alberto Hinagosa Salazar
Secretario: Mg. Adolfo Cocho Uchilla
Vocal: Mg. Edinson Cueva Logo



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraran oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:
Aprobado () Desaprobado ()

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 4:50pm horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

[Signature] SECRETARIO [Signature] VOCAL [Signature] PRESIDENTE

OBSERVACIONES:

Índice General

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Autoridades de la UNTRM	v
Visto bueno del asesor	vi
Jurado evaluador	vii
Declaración jurada de no plagio	viii
Acta de Sustentación y Evaluación de Tesis	ix
Índice General	x
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. INTRODUCCIÓN	15
II. MATERIAL Y MÉTODOS.	42
III. RESULTADOS.	44
IV. DISCUSIÓN	60
V. CONCLUSIONES	65
VI. RECOMENDACIONES	66
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	69

Índice de tablas

Tabla 1. Realiza diagnósticos frecuentes que ayuden a identificar los problemas	44
Tabla 2. Genera frecuentemente nuevas alternativas de solución a los problemas	45
Tabla 3. Utiliza un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas	45
Tabla 4. Motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos.....	45
Tabla 5. Asigna tareas a los colaboradores acorde a sus capacidades personales	46
Tabla 6. Recopila frecuentemente información relevante sobre las causas del problema	46
Tabla 7. Muestra actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de realizar las cosas	47
Tabla 8. Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo	47
Tabla 9. Comunica las ideas claras y organizadas por escrito para sus colaboradores ..	48
Tabla 10. Muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados	48

Índice de figuras

Figura 1. Adaptabilidad a los cambios.....	49
Figura 2 . Autonomía en el trabajo.	49
Figura 3 . Afrontar los problemas con optimismo.	50
Figura 4. Facilidad para asignar tareas.	50
Figura 5. Trabajar en equipo.....	51
Figura 6. Sabes administrar tus recursos.	51
Figura 7. Plazos fijados en tu trabajo.....	52
Figura 8. Motivación para conseguir objetivos.	52
Figura 9. Facilidad de negociar con éxito.....	53
Figura 10. Dedicar tiempo libre, si tu trabajo lo demanda.....	53

Resumen

La presente investigación, tiene como objetivo indagar un modelo de mejora a la gestión a partir de las habilidades blandas para la sede central del Gobierno Regional Amazonas. Se hizo una encuesta a 19 jefes y gerentes y otra a 119 colaboradores. El tipo de investigación fue descriptiva y se utilizó como técnica la encuesta. Entre los principales resultados obtenidos tenemos: Al preguntar si tienen un enfoque sistémico para anticiparse a un problema 14 respondieron que sí y 5 que no, si motivan a los colaboradores para conseguir sus objetivos 17 respondieron que sí y 2 que no, si recopilan información sobre las causas de los problemas 14 respondieron que sí y 5 que no. Al preguntar a los colaboradores si cumplen con los plazos fijados en su trabajo el 85.37% respondió que sí. Y el 14.63% respondió que no, si sienten motivación para conseguir los objetivos el 78.05% respondió que sí y el 21.95% respondió que no. A nivel interno, se espera que los colaboradores sepan gestionarse a sí mismos, a sus emociones y aprendan a adaptarse a los cambios de su entorno. A nivel externo, deben mantener un buen nivel de comunicación y ser capaces de resolver cualquier conflicto. De ahí la importancia que tienen las habilidades blandas dentro de la institución del Gobierno Regional Amazonas.

En esta investigación se llegó a las principales conclusiones: que las habilidades blandas son competencias conductuales intra e interpersonales, que se necesitan para interaccionar eficazmente con los demás, para liderar, negociar y llegar a acuerdos, para motivar y automotivarnos, para orientarnos a resultados.

Palabras clave: Habilidades blandas, gestión, eficacia, liderazgo, motivación.

Abstract

This research aims to investigate a model of management improvement based on soft skills for the headquarters of the Amazon Regional Government. A survey was made of 19 Chiefs and Managers and another one of 119 employees. The type of research was descriptive and the survey was used as a technique. Among the main results obtained are: When asking if they have a systemic approach to anticipate a problem 14 they answered yes and 5 no, if they motivate employees to achieve their objectives 17 they answered yes and 2 no, if they collect information on The causes of problems 14 answered yes and 5 said no. When asking employees if they meet the deadlines set in their work, 85.37% said yes. And 14.63% said no, if they feel motivated to achieve the objectives, 78.05% said yes and 21.95% said no. Internally, employees are expected to know how to manage themselves, their emotions and learn to adapt to changes in their environment. Externally, they must maintain a good level of communication and be able to resolve any conflict. Hence the importance of soft skills within the Amazon Regional Government institution.

In this research, the main conclusions were reached: that soft skills are intra and interpersonal behavioral competencies, which are needed to interact effectively with others, to lead, negotiate and reach agreements, to motivate and motivate ourselves, to guide us to results.

Keywords: Soft skills, management, effectiveness, leadership, motivation.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo que necesitara para trabajar sería provisto por la universidad o la escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina.

Sin embargo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas o “soft skills”, que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás.

Según el estudio regional 2015 del Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) precisa que la proporción de fuerza laboral inadecuadamente capacitada en Costa Rica asciende a 48,7%, Colombia a 47,7%, República Dominicana a 45,8%, Paraguay 43,5%, en Ecuador a 43,2%, Argentina a 42,5%, El Salvador 39,9%, mientras que en Perú a 37,5%, en Bolivia a 37,1%, Brasil a 34,6% y México a 32%, el conocimiento técnico está disponible y cambia vertiginosamente, en cambio, las habilidades interpersonales son permanentes, pero muy difíciles de adquirir y eso las hace muy codiciadas en las organizaciones.

"Difícilmente, una persona puede lograr un gran desarrollo profesional sin contar con habilidades blandas", asegura Pablo Heinig, profesor de Esade Business School Buenos Aires y director de la consultora homónima. "Estas capacidades son muy valiosas porque nos ayudan a movernos en la incertidumbre y crear, ante cada nuevo acontecimiento, un repertorio de acciones que acortan la brecha entre nuestros deseos y los resultados que obtenemos. Nos permiten crear nuestras propias respuestas, ante situaciones que no están en el manual", agrega.

"Los ejecutivos en una compañía rara vez fracasan porque no saben una fórmula o fallan en un cálculo financiero, sino porque no saben delegar, compartir información,

motivar a sus equipos, influir o persuadir a sus pares, todas estas cuestiones vinculadas a la personalidad", indica Matías Ghidini, de la consultora Ghidini-Rodil.

En los últimos años, las habilidades blandas tomaron mayor vigencia debido a la creciente tendencia de las empresas al trabajo interdisciplinario y sinérgico entre áreas. También adquirieron importancia porque se las identifica como el factor que determina aquello que se hace con las habilidades duras.

"No sólo se considerará la información con que la persona cuenta, sino lo que puede hacer con ella", aclara Sofía Bayá Casal, Senior Consultant de Wall Chase Partners. (universidad de cantabria, 2013)

La interrelación del hombre con sus semejantes se desarrolla desde que este sintió la necesidad de organizarse para sobrevivir, las organizaciones las cuales son unidades sociales debidamente constituidas para alcanzar fines específicos. Cuando se habla de organización, también se habla de la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una organización para obtener al máximo un aprovechamiento de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, en los tiempos actuales la evolución de las organizaciones requiere de una administración estratégica tanto en las entidades públicas como privadas, tomando a las habilidades blandas como una herramienta de mejora en la gestión (MEPSD,2008, p.2, 2008).

Las competencias más demandadas por el mundo empresarial actual y que son transversales al tipo de empresa o entorno, de acuerdo a diferentes revisiones teóricas e investigaciones son cinco: orientación al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo (Puga &Martínez, 2008).

Alles (2008) presenta un enfoque más práctico para entender el concepto de competencias blandas. Como se ha visto, muchos autores agrupan a los conocimientos como parte de las competencias y además incluyen a las habilidades y destrezas. La autora separa a las habilidades y destrezas, de las competencias, en la medida en que son fáciles de detectar y desarrollar y sobre todo porque, por sí mismas no se relacionan con el desempeño superior en el puesto de trabajo, para enfocarse en los rasgos de personalidad que devienen en comportamientos que permiten un

desempeño superior. Es decir, las competencias serían aquellos comportamientos que son observables y medibles y que se relacionan con un desempeño superior en una situación específica. Mitchell, Skinner, y White (2010), realizaron un estudio en el que se encuestó a diferentes centros educativos de Alabama con el propósito de dar a conocer cuáles son las competencias blandas más importantes para tener éxito en el mercado laboral del siglo XXI. Los resultados de la encuesta revelaron la importancia de las siguientes habilidades blandas en orden descendente: la comunicación en general, ética, gestión del tiempo, organización, comunicación escrita, trabajo en equipo, etiqueta de negocios, diversidad, servicio al cliente, resolución de problemas, pensamiento crítico, comunicación oral, y liderazgo. El trabajo que realizan los empleados de hoy, se compone de muchas menos tareas repetitivas e individuales. Este nuevo contexto, espera colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros, las habilidades blandas se vuelven esenciales para todos los empleados, no solo para aquellos que ocupan un rol de supervisión (Brungardt, 2011).

Por su parte, un estudio realizado por la Universidad de Kentucky USA en el 2011 en el cual se solicitó a distintas escuelas de negocios que enlisten las 10 habilidades blandas necesarias para triunfar en el mercado laboral actual, reveló que la integridad, comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades interpersonales, profesionalismo, actitud positiva, trabajo en equipo, flexibilidad, y ética de trabajo, en ese orden, son las más importantes para tener éxito en el mercado laboral (Robles, 2012).

De acuerdo con Cáceres (2016), para desarrollar las habilidades blandas, primero debemos hacer un análisis interno, para conocernos como individuos. La única manera de comprender a los demás es empezando por uno mismo. Una mirada genuina y honesta al interior de cada uno va a ayudar a que se desarrollen estas competencias rápidamente.

1.2. Formulación del Problema

¿De qué manera las habilidades blandas como herramienta mejorará la gestión de la sede central del Gobierno Regional Amazonas, 2019?

1.3. Justificación del Problema

Social. Las habilidades no-cognitivas pueden ayudar a los colaboradores desfavorecidos a cerrar la brecha con los compañeros más favorecidos mientras que todos los individuos necesitan desarrollar habilidades blandas apropiadas para relacionarse exitosamente con la gente alrededor de ellos y enfrentar nuevos retos, algunas investigaciones sugieren que las habilidades blandas pueden ser particularmente importantes para ayudar a los colaboradores de menos recursos y de las minorías a superar desventajas (Miyamoto, 2015)

Profesional. Existen distintas corrientes relacionadas a la gestión de Recursos Humanos, una de las más importantes es la Gestión por Competencias, la cual se desarrolla en los procesos del departamento de Recursos Humanos de distintas organizaciones. Si bien la palabra competencia es un término distinto al de habilidades blandas, sus conceptos son similares. (chiavenato, 2009) Define las competencias como un grupo de comportamientos que generan un valor económico para la organización y un valor social para la persona. En la misma línea, Alles, las define como conductas de las personas que pueden potenciar sus capacidades naturales o anularlas. Además, presenta la definición de distintos autores como L. Spencer y S. Spencer, la cual las define como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, 2003). Asimismo, Ernst & Young las presenta como “características de una persona, ya sea innata o adquirida que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Alles, 2003). En conclusión, una competencia es un comportamiento innato o adquirido que puede anular o potenciar las capacidades innatas o adquiridas del individuo y de esta forma, poder generar un valor económico para la organización y un valor social para él.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- ✓ Elaborar un modelo de gestión a partir de las habilidades blandas para la sede central del Gobierno Regional Amazonas.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Hacer un diagnóstico de la gestión administrativa actual de la sede central del Gobierno Regional Amazonas.
- ✓ Definir la importancia de las habilidades blandas para la gestión administrativa de la sede central del Gobierno Regional Amazonas.
- ✓ Construir un marco teórico que permita comprender el desarrollo de las habilidades blandas, a través de la búsqueda y recopilación de información de la sede central del Gobierno Regional Amazonas.
- ✓ Explorar las destrezas y habilidades requeridas en los jefes de área para potenciar las habilidades blandas del personal a cargo de la sede central del Gobierno Regional Amazonas.

1.5. Marco teórico

1.5.1. Antecedente de la investigación

A nivel internacional

Chigó y Olgún (2006) en la tesis de licenciatura titulada “*Competencias y habilidades blandas claves para ingenieros comerciales de la Universidad de Chile*”, de la universidad de Chile; afirman que este tipo de habilidades está directamente relacionado con la personalidad y atributos individuales de los profesionales, y en la actualidad es de vital importancia, tanto en el conocimiento como en el desarrollo de estas cualidades.

Los autores concluyeron que:

La capacidad de insertarse en un equipo de trabajo es la habilidad más destacada de la facultad, siendo así percibida por los empleadores y egresados. Del mismo modo, la dirección y liderazgo muestran evaluaciones sobresalientes, estando calificadas en nivel adecuado para el cargo. La percepción en la capacidad de negociar alumnos y egresados es la peor evaluada, lo anterior muestra cierta relación con la escasa participación de alumnos en actividades relacionadas a esto durante su formación, también la poca efectividad que tienen los talleres de habilidades dada sus

características (cantidad de talleres en la malla curricular y su tiempo de duración).

En ese sentido aprender a trabajar en equipo requiere un tratamiento especial para lograr resultados óptimos, tanto para el equipo así como el desarrollo personal y profesional propio; más aún en el sector público, que se evidencia en el progreso de la gestión.

A nivel nacional

Existen escasas investigaciones sobre estos temas, específicamente que desarrolle el tema de habilidades blandas en la administración pública, a excepción de publicaciones en diarios y páginas web, que eventualmente se muestran recién en los últimos cuatro años.

Sin embargo, una investigación que tiene cierta relación con el tema de investigación se encuentra en la tesis de grado de Barreto e Izquierdo (2016) titulada “*La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa marcimex en la ciudad de Trujillo año 2016*” de la Universidad Privada Antenor Ortego, con lo que determinaron lo siguiente:

Las habilidades blandas que presentan actualmente el personal de la empresa Marcimex son un 83% consideran las habilidades que generan frecuentemente nuevas y creativas alternativas de solución a los problemas, además el 85% las habilidades que utilizan un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas, un 64% las habilidades que establecen una dirección con visión de futuro, por otro lado el 80% las habilidades que permiten continuamente dar sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivando a conseguir los objetivos, un 67% las habilidades que permiten asignar objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento, además el 79% las habilidades que captan las emociones del grupo y las conduce hacia un resultado positivo y el 60% las habilidades que permiten mostrar una actitud

proactiva, es decir de iniciativa, creatividad y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

La conclusión a la que llegaron fue: que hay evidencia suficiente para demostrar que si es importante el coaching en el desarrollo de habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo.

Estos resultados demuestran el desarrollo de las habilidades blandas repercuten de forma positiva en la proactividad del personal, positivismo y motivación; es decir, alimenta a los buenos resultados. Además, establecer este mecanismo en el Gobierno Regional Amazonas beneficiaría al éxito de cualquier gestión.

A nivel local

Después de haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica en los repositorios universitarios tanto de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas como de las universidades particulares no se encontró investigaciones con similitudes en la problemática y objetivos que se plantea en esta investigación. Por este motivo la investigación que se plantea tiene mayor relevancia.

1.5.2. Bases teóricas

Modelo de gestión a partir de las Habilidades Blandas de acuerdo a las encuestas realizadas a los gerentes, jefes y colaboradores de las diferentes áreas del Gobierno Regional, se puede sugerir la implementación de las siguientes herramientas de gestión de liderazgo.

El liderazgo ha sido uno de los temas más recurrentes en la bibliografía sobre management en las últimas dos décadas. Esto se reconoce en la presentación del libro más reciente de H. Mintzberg cuando el autor afirma: «hace medio siglo, Peter Drucker puso la gerencia en el mapa. Después, esta fue bruscamente desplazada por el liderazgo» (Mintzberg, 2010, p. 5).

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en los textos sobre administración es la siguiente: «El liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo» (Stoner, 2005, p. 508). A su vez, Koontz y Weirich (2011) lo entiende como «el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales» (p.532). Por otra parte, Kotter (1994) afirma que «No existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, Bennis y Goldsmith en *Learning to Lead* (1997), uno de los trabajos más interesantes sobre el tema, analizan lo que consideran «mitos sobre el liderazgo». Aquí incluyen los siguientes mitos:

- El liderazgo es una habilidad natural: nada más lejos de la verdad. Todos tenemos potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización en circunstancias determinadas y en otras no.
- Los líderes nacen, no se hacen: muchas investigaciones demuestran que, en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tal hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos, lo cual no quiere decir que es fácil y que «Cualquiera» puede convertirse en líder.

Por otra parte, atendiendo a esta idea, Boyett (1999) afirma: «Por supuesto que se puede aprender a liderar. Las compañías no invertirían tanto dinero si no se pudiera aprender. Nuestros gurús no ofrecerían tantos cursos sobre liderazgo, si no hubiera algo que aprender» (p.46). No obstante, a la pregunta ¿podemos aprender a ser líderes? responde lo siguiente: La respuesta es, sí y no. Podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades, la formas de comunicarnos y demás. Podemos dominar las teorías, las estrategias y las tácticas de liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Lo que no podemos adquirir fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, los deseos, la empatía, la euforia-la pasión de y por el liderazgo-que nos harán líderes.

En cuanto a las estrategias y tácticas para ganar poder en las organizaciones, los estudiosos que presentan la versión más completa y que a su vez sintetiza

resultados de investigaciones de líderes exitosos, son Whetten y Cameron (2011) quienes las analizan a partir de las dos fuentes principales de poder: los atributos personales conocimientos y competencias (expertise), atracción personal, legitimidad; y las que se derivan de la «posición que se ocupa en la organización.

Drucker (1999) señala que «un líder del cambio» lo observa como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar los acertados y el modo de aprovecharlos, tanto fuera como dentro de la organización, desde su punto de vista, todo esto exige:

- Establecer políticas para forjar el cambio: implica que la organización se torne más receptiva a la innovación, poner cada producto o procedimiento «En el banquillo de los acusados» con el propósito de hacerle un juicio de «Vida o muerte», entre otras prácticas.
- Generar métodos sistemáticos para buscar el cambio y adelantarse a él: establecer una política sistemática para buscar, cada seis o doce meses, cambios que permitan aprovechar oportunidades en las que predominen «las ventanillas de oportunidad», entre las que se incluyen los éxitos y fracasos de la organización o de los competidores, las incongruencias en sus procesos, los cambios en estructura y demandas de los mercados, las nuevas tecnologías, entre otros.
- Determinar la manera correcta de introducir el cambio, tanto dentro como fuera de la organización, establecer políticas para equilibrar el cambio y la continuidad, la institución tradicional se diseña con miras a la continuidad, lo que explica por qué chocan con la «resistencia al cambio». Las personas deben sentir claridad en lo que se quiere lograr. El cambio requiere una información constante, la gente no puede sentir «sorpresa», sino la lógica de un movimiento hacia delante cuyo destino es relativamente conocido y deseado.

Según John Kotter 2015, nos indica que lo esencial del liderazgo permanece igual así como el proceso de liderar durante períodos de cambio a gran escala. Lo que es nuevo es la frecuencia y la velocidad del cambio. Ya no es episódico; es crónico. Y es masivamente complejo. En este mundo

interconectado y que se mueve tan aprisa, las organizaciones necesitan liderar el cambio en vez de gestionarlo. Mis 8 Pasos para Liderar el Cambio proveen un mapa para guiarnos en ese camino. Se fundamenta en patrones claros de proyectos exitosos de cambio a gran escala de los últimos veinte años. Es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia en torno a una gran oportunidad. Ese es el paso más importante. Me sorprende la frecuencia con que encontramos complacencia en las organizaciones esa actitud de “lo que estoy haciendo está muy bien” y cada vez más, con lo que yo llamo “urgencia falsa” personas bajo la presión de alguna crisis o de jefes cada vez más exigentes, corriendo en círculos, añadiendo más reuniones. Desde lejos parece urgencia real, pero es sólo actividad impulsada por la ansiedad. La urgencia real es comprender que ahí afuera hay una gran oportunidad, escuchar a un llamado instintivo que te hace querer levantar todas las mañanas y encontrar esa oportunidad, y hacer que más personas comprendan esa oportunidad y busquen maneras de explotarla. Si usted desea crear “momentum” en su organización, lo primero que debe hacer es reducir la complacencia. Esto requiere acciones audaces y a menudo riesgosas. Actividades modestas que apenas destaquen los problemas para obtener retroalimentación de los clientes, algunas pocas veces al año, tener algunas conversaciones francas con colegas en los que confía, pero poner una cara feliz ante la empresa no funcionará porque la complacencia es demasiado poderosa. Las medidas audaces que reducen la complacencia tienden a aumentar el conflicto y a crear ansiedad, por lo menos al principio, pero los verdaderos líderes las toman porque saben que las fuerzas desatadas pueden ser dirigidas para lograr fines importantes. A continuación, algunas ideas para crear urgencia, y por lo tanto “momentum”, en su organización.

Trabajo en Equipo

Hoy en día se habla mucho de trabajo en equipo. Se dice por ejemplo, que los equipos de fútbol son un claro ejemplo de trabajo en equipo, que las asociaciones y organizaciones no gubernamentales trabajan en equipo. Nadie discute ya que el trabajo en equipo constituye una herramienta esencial para

abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante. De hecho en los últimos veinte años del siglo XX, las organizaciones se han caracterizado por impulsar con fuerza el trabajo en equipo (La Fasto *et al.*, 2001).

Un equipo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. Un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia (Seduca, 2008).

No se trabaja en equipo cuando la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias de cada miembro se diluyen entre las del resto. Es decir, no se trabaja en equipo cuando la aptitud y posición de cada miembro no aportan un valor añadido específico al equipo. Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir feedback, el ser aceptable y el gestionar bien el tiempo, finalmente trabajar en equipo supone entender que todo equipo de trabajo pasa por diferentes fases, por una necesaria dinámica. Hay que encontrar el ambiente y ritmo apropiados para cada fase, y las diferentes aptitudes de los diversos miembros del equipo pueden dar mucho juego en este sentido (Cardona & Wikinson, 2006).

La personalidad del trabajo en equipo

Todos tenemos unos rasgos de temperamento heredados genéticamente y un determinado carácter fruto de la educación, circunstancias y experiencias vividas y nuestra libertad personal. La personalidad sería la suma de temperamento y carácter. Al trabajar en equipo, la personalidad se manifiesta en la tendencia de asumir determinados roles y evitar otros. Es lo que Belbin y su equipo analizaron y probaron en múltiples equipos de trabajo. Los resultados han desembocado en el conocido “test de Belbin”. Los principales roles son los siguientes:

- Creativo
- Investigador de recursos
- Coordinador
- Impulsor
- Evaluador
- Cohesionador
- Implementador
- Finalizador
- Especialista

La aptitud en el trabajo en equipo

Aptitud es la capacidad, suficiencia, idoneidad. Conocer cuáles son las capacidades personales es el primer paso para encontrar la mejor manera de contribuir al trabajo en equipo. La experiencia previa y los conocimientos adquiridos son también capacidades personales. De hecho, el motivo por el que se incluye a una persona en un equipo concreto de trabajo suélele ser porque es una experta en algún campo determinado, tanto por experiencia como por conocimientos. Un primer paso será orientar nuestro rol dominante hacia la optimación de los propios conocimientos y habilidades, tratando de integrar ambos aspectos en refuerzo de la posición dentro del equipo. Un segundo paso será centrarse en las interdependencias, esto, es, en el análisis de los proveedores y clientes internos en relación a mi posición y aptitud dentro del equipo por último hay ciertas capacidades esenciales para trabajar en equipo que han de ser ejercitadas por todos sus miembros. Que sean esenciales no significa que sean fáciles de ejercitar. Entre tales capacidades destacamos la capacidad de dar y recibir feedback, la capacidad de adaptación y la capacidad de gestionar bien el tiempo.

La actitud en el trabajo en equipo

Actitud es disposición de ánimo, predisposición, a todos nos cuesta dar y recibir feedback, adaptarnos a otras personalidades y circunstancias y gestionar bien las prioridades y compromisos. Entre las actitudes interiores a adoptar, debemos destacar las siguientes:

- Actitud de escucha: Escuchar es prestar atención y esta es una actitud difícil de asumir pese a su aparente simplicidad en demasiadas ocasiones mantenemos prejuicios sobre situaciones, personas y cosas que hacen que distorsionemos la realidad y no nos enfrentemos a ella.
- Actitud de colaboración: Colaborar es estar siempre dispuesto a poner manos a la obra en aras a la consecución de la meta común y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás. La primera manifestación de una actitud de colaboración es el respeto.
- Actitud optimista: Ser optimista es ser capaz de ver las cosas en su aspecto más favorable. De esta forma se infunde moral y ánimo a los miembros del equipo. Cuan se positivo es fácil disfrutar con la tarea, involucrarse con los objetivos del equipo y motivarse cada vez más.

Las fases de un equipo de trabajo y su relación con la aptitud y actitud de sus miembros

Hay cuatro fases clásicas en el trabajo en equipo:

- La primera fase de formación, es decir, de mutuo conocimiento y exploración entre los miembros del equipo. Se caracteriza por una cierta ansiedad e inseguridad hasta que la gente se sienta aceptada por el resto de los miembros del equipo.
- La segunda fase de debate, o afirmación de las propias ideas y puntos de vista frente a los desafíos del grupo. Se caracteriza por poder presentar cierta lucha por el liderazgo dentro del grupo.
- La tercera fase es de organización, o decisión del plan de acción: los objetivos, las reglas y procesos a seguir. Se caracteriza porque se pueden palpar en el ambiente, aunque no estén escritos, los códigos de conductas aceptables y no aceptables.
- La cuarta fase es de puesta en práctica del plan de acción, de colaboración y cooperación para la obtención de resultados. Se caracteriza por la experiencia de estar cumpliendo el objetivo, lo que dota a los miembros del equipo de una sensación de logro y mayor unidad.

Motivación

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “El conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432).

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad.

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento.

Perspectivas teóricas sobre la motivación:

Perspectiva conductual: Esta perspectiva señala que las recompensas externas y los castigos son centrales en la determinación de la motivación de las personas (Santrock, 2002). Las recompensas son eventos positivos o negativos que pueden motivar el comportamiento. Los que están de acuerdo con el empleo de incentivos recalcan que agregan interés y motivación a la conducta, dirigen la atención hacia comportamientos adecuados y la distancian de aquellos considerados inapropiados. Para lograr la modificación de una conducta se pueden aplicar diferentes métodos, entre estos el reforzamiento, la extinción (no reforzar una conducta) y el castigo. Los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se emplean para aumentar la probabilidad de que una respuesta esperada ocurra, por lo que puede decirse que son una recompensa. El principio del refuerzo positivo establece que: “si en una situación dada una persona hace algo que es seguido inmediatamente por un reforzador positivo, es más probable que esa persona

haga de nuevo la misma cosa cuando se enfrente a una situación familiar”
(Martín y Pear, citados por Naranjo, 2004, p. 41)

Perspectiva humanista: La perspectiva humanista enfatiza en la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, sus características positivas y la libertad para elegir su destino. Dentro de esta perspectiva se ubica la Teoría de las necesidades. De acuerdo con García (2008), una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la de la Jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham H. Maslow, quien concibió las necesidades humanas ordenadas según una jerarquía donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior. Una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. De acuerdo con la teoría de Maslow (citado por Santrock, 2002) las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero las necesidades básicas y luego las necesidades más altas: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de amor y pertenencia, necesidades de estima y necesidades de autorrealización. De acuerdo a la teoría de las necesidades de McClelland (citado por Hampton, Summer y Webber, 1989) señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas.

Perspectivas cognitivas: Las teorías cognitivas enfatizan que lo que la persona piensa sobre lo que puede ocurrir es importante para determinar lo que efectivamente sucede (Ajello, 2003). El sistema cognitivo es el que recibe y envía información a los otros sistemas: afectivo, comportamental y fisiológico, y regula el comportamiento de estos poniendo en marcha o inhibiendo ciertas respuestas en función del significado que le da a la información de que dispone. De esta forma, las ideas, creencias y opiniones que tenga la persona sobre sí y sobre sus habilidades determinan el tipo y la duración del esfuerzo que realiza y, por tanto, el resultado de sus acciones.

Comunicación

La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales. Como se ha señalado con frecuencia, la comunicación es esencial en las cinco características definitorias de una organización (Peiró, 1983-4). Las organizaciones, como sistemas sociales complejos, requieren de la diferenciación de funciones, y dicha diferenciación solo es posible por la comunicación. Otra nota característica, derivada de la anterior, es la de la coordinación de actividades, que también es posible en tanto y en cuanto hay comunicación entre los diferentes actores y unidades de las intenciones, los planes, las actividades y el logro de estas. Finalmente, las organizaciones se caracterizan por su permanencia temporal y su delimitación espacial, más o menos precisa. Ambas características, de nuevo, requieren comunicación.

Según el Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de Costa Rica 2015, nos dice que una de las habilidades que más se busca en una organización es la capacidad de comunicarse de forma asertiva, esta habilidad es la base para muchas otras, y favorece de diversas maneras el desempeño laboral y las relaciones interpersonales. Partiendo de que las habilidades son aprendidas y que se pueden mejorar a pesar del paso del tiempo, todas las personas tienen la posibilidad de cambiar sus hábitos de comunicación y llegar a ser asertivos. Para esto, en primer lugar, es necesario reconocer cuál es el estilo de comunicación que se utiliza en los diferentes contextos. En el ámbito familiar, con los amigos, en el trabajo o con la pareja, hay necesidades de comunicación diferentes. Por lo tanto, para hablar de comunicación asertiva hace falta reconocer los estilos de comunicación existentes.

El estilo de comunicación se puede observar más claramente cuando la persona está frente a una situación conflictiva, pensemos un ejemplo sencillo para aprender a reconocerlo: la persona está en un restaurante, pide una orden específica y se la entregan de forma incorrecta, ¿Cuál es su respuesta? Si el

estilo de comunicación es pasivo, prefiere aceptar la comida que le entregaron para “no hacer problemas”, si más bien es un estilo agresivo dice palabras violentas, levanta su tono de voz, señala al que se equivocó, e impone lo que desea. En cambio, si la forma de comunicarse es asertiva, explica que eso no es lo que solicitó, sin utilizar métodos agresivos, buscando la mejor solución a la situación.

El estilo más fácil de reconocer es el agresivo, esto porque usualmente hay confrontaciones con las personas que están en su entorno y se utilizan tonos de voz altos que pueden llegar a ser gritos, se usa la fuerza y también la burla para humillar. Sin embargo, en muchos casos quienes lo reconocen son los otros y no quién ejecuta las acciones violentas. Recordemos que la violencia no se da solo en la dimensión física, sino que puede darse de forma verbal e inclusive, con la aparición de las nuevas tecnologías, a través de imágenes o frases en las redes sociales.

En el caso de la comunicación pasiva, la persona más bien se mantiene al margen de los espacios comunicativos, no suele expresar sus emociones ni toma una posición; o cuando habla trata de hacerlo sin molestar a los demás, en algunos casos es común que utilice estrategias para evadir entablar conversaciones. Muchas veces se confunde este estilo con el asertivo, ya que se piensa que mientras no haya agresividad se tiene un buen manejo de la comunicación, cuando en realidad esta forma de comunicarse contribuye a otro tipo de conflictos. Algunos de sus efectos negativos son la falta de información, la generación de confusión y las malas interpretaciones; además muchas veces esto permite que se violenten los derechos de las personas.

Finalmente, el estilo asertivo tiene cuatro características principales:

- La persona tiene la capacidad de expresar sus emociones y pensamientos.
- próxima semana.
- Toma una posición con respecto a un tema, sin imponer las propias ideas, teniendo flexibilidad para cambiar de opinión o discutir abiertamente sobre los puntos de los que trata el mensaje comunicativo.

- Se llega a puntos de acuerdos con los otros, se busca siempre una solución que respete los derechos sin utilizar la violencia.

Toma de Decisiones

Según Santiago 2013, nos dice que hay quienes tratan la toma de decisiones como un arte, otros como una ciencia. La realidad se sitúa en un punto intermedio. Todas las decisiones se toman en condiciones de incertidumbre y su resultado pertenece al ámbito de lo desconocido. En cierto modo, son como una apuesta, y el hecho que se consideren como buenas o malas no depende tanto del resultado como de nuestro criterio y del esfuerzo que dediquemos a evaluar bien los riesgos. Herramientas como los diagramas de flujo, también conocidos como árboles de decisión, pueden ayudar a los directivos a estructurar problemas, sopesar alternativas y calcular riesgos. Pero estos diagramas no garantizan que acertemos en todas nuestras decisiones. Independientemente de lo buenas que sean, dependen en gran medida de nuestro criterio y, sobre todo, de nuestra capacidad para evaluar correctamente los riesgos.

El significado de la toma de decisiones en las organizaciones: Sabido es, que actualmente muchas decisiones en el marco de las organizaciones, se toman sin considerar explícitamente las etapas de ese proceso o los métodos cuantitativos y cualitativos existentes en las distintas ramas, y que las tradiciones, los hábitos, las costumbres, la propia intuición y experiencia de un directivo desempeñan una función importante en la forma en que los problemas se solucionan. Entre las obligaciones que impone la función gerencial, se encuentra tomar decisiones. Con frecuencia, son escasos aquellos individuos que realmente se detienen a considerar el proceso secuencial y sistemático que implica tomar una decisión con el objetivo de obtener realmente la efectividad necesaria a partir de la decisión tomada. Druker, en su libro "La decisión efectiva" se refiere a ello cuando dice: "Una decisión para cumplir con la característica de ser efectiva, debe ser el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos que se manejan en una secuencia de pasos precisos." (Estrategia Magazine, 2002).

Con respecto al concepto "toma de decisiones", Schein, 1988. Plantea: "La toma de decisiones es el proceso de identificación de un problema u oportunidad y la selección de una alternativa de acción entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización."

Racionalidad en la toma de decisiones: En el proceso de toma de decisiones no siempre se dispone en el momento preciso de toda la información requerida y mientras más compleja sea la decisión, más difícil resultará conocer todas las alternativas. Además, aunque quien toma la decisión trate de ser objetivo no siempre es posible lograrlo. Por estas y otras razones, es ilógico esperar que las personas actúen en forma completa y estrictamente racional, en particular, en la toma de decisiones.

Según Simon, 2005 "la racionalidad de quien toma las decisiones en la organización está limitada, como mínimo de tres modos:

- La racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias que tendrán lugar a partir de cada elección. De hecho, el conocimiento de las consecuencias siempre es fragmentado.
- Debido a que las consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de información para concederles valor. Pero los valores se pueden pronosticar sólo de un modo imperfecto.
- La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan, alguna vez, a la mente muy pocas del total de opciones posibles."

En esta misma línea, se encuentra la definición de Olivé, 1997 "Una decisión se define como un proceso de análisis y selección entre diversas alternativas disponibles". Según esta autora, en la selección de la alternativa existe la condición implícita de la racionalidad, "Toda decisión racional escoge los medios apropiados para alcanzar un determinado fin; es decir es esencialmente la selección de los medios más adecuados.

En tanto Cybert y March, 1963. Consideran a la organización como "un sistema racional propicio para la adaptación, que está restringido por la

incertidumbre ambiental, los problemas de múltiples objetivos e intereses y las limitaciones en sus capacidades para el procesamiento de información", es por ello, que cualquiera que sea la metodología a utilizar para el análisis de información con vistas a tomar decisiones no es posible descartar los continuos cambios del entorno, los objetivos y metas trazados por la organización y la continua capacitación del personal para procesar información.

Con base en lo anterior es posible afirmar que una decisión completamente racional exigirá una información, cuya búsqueda y recopilación casi siempre estará más allá de las capacidades de la organización, así como un procesamiento de la información, es decir, un análisis y evaluación cuya ejecución excede la capacidad de los seres humanos y por ello, es necesario recurrir a la utilización de las modernas técnicas y herramientas de análisis de información donde tienen una participación interactiva el hombre y las nuevas tecnologías.

Gestión del conflicto

De acuerdo con el modelo de manejo de conflictos de Thomas Kilmann (1981), las "situaciones de conflicto" son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la gráfica: Según Thomas Kilmann, los diferentes estilos de manejo de conflicto pueden ser definidos como sigue:

- Competir es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo "yo gano tu pierdes". Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona

usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.

- Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; “tu ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
- Evadir es no afirmativo y no cooperador la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.
- Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.
- Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia.

Manejo efectivo del tiempo

Davidson, (2000) menciona que para los efectos prácticos el tiempo relativo solo es capaz de centrarse en una determinada cantidad de cuestiones para mantener el control del tiempo resulta imprudente no tener demasiadas cosas que compitan por el tiempo y atención uno de las claves para el uso eficaz del tiempo implica reconocer un principio fundamental expuesto por Robert Fritz, autor de *the path of least resistance*. El autor menciona que el momento más importante de la vida es ahora mismo esto quiere decir que en cualquier momento de la vida especialmente ahora mismo se debe admitir que solo se puede actuar en el presente si se reconoce que el momento más importante es ahora mismo y que el próximo es el más importante aun así sucesivamente se estará más propenso a utilizar el tiempo de manera juiciosa.

Turla & Hawkins (2002), mencionan que no se puede administrar adecuadamente el tiempo hasta que cada persona haya aprendido a administrarse a sí misma en parte a mala administración del tiempo es el resultado de hábitos nocivos que se han ido adquiriendo a través de los años los hábitos nos distinguen lo que es bueno de lo que es malo, cualquier acción que se repita se puede convertir en un hábito una rutina diaria en la oficina puede convertirse en algo mecánico sencillamente porque siempre se ha hecho así normalmente, se necesitan unas tres semanas para deshacerse de un hábito, se puede conceder como mínimo ese tiempo para desarraigar su anterior comportamiento sustituirse por una actuación más eficaz.

Salom, (2004). En el artículo: el tiempo, recurso irrecuperable, hace mención que el recurso más valioso que existe es el tiempo. El uso manejo y administración son los factores más importantes en la vida. Esto se refleja de manera significativa en todos los contornos de los quehaceres diarios, en el trabajo, los deberes familiares, el cuidado personal y en lo que se puede denominar el disfrute de un tiempo de calidad. La planificación o estudio previo de cualquier acción o proyecto es un pre requisito no solo en lo personal sino también en el área empresarial. Esto, aunque consume algún tiempo para desarrollarse, el producto final es el ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero. Un plan de negocios o personal debe de ostentar una serie de requisitos para poder llegar de la no existencia a la existencia.

Sus fundamentos deben de estar establecidos bajo el concepto del no rompimiento de la línea crítica sigue un orden de razonamiento y pensamiento, más bien lineal; el rompimiento de esta o la falta de linealismo dilatarían la meta y por consiguiente, se manifestarían como grandes pérdidas de tiempo, esfuerzo y dinero.

Pérez. (2005). En su artículo denominado: Conciencia de la administración del tiempo, menciona que la administración del tiempo es el arte de hacer que sirva para beneficio de las personas y de las sociedades. Como el tiempo no existe en si la administración del tiempo es la administración de sí mismo; el manejo adecuado de los recursos en todo orden, ya que no hay una sola realidad que se sustraiga al tiempo. Administrar el tiempo realmente significa que cada persona debe administrarse a sí misma, de tal manera que se pueda optimizar el tiempo que se tenga. Significa conducir todos los asuntos dentro del tiempo disponible para lograr resultados más eficaces. Debe tenerse en cuenta que la eficacia es más importante que la eficiencia. La meta debe ser el logro de objetivos, no simplemente estar ocupada. Así mismo menciona que un desperdiciador de tiempo es cualquier cosa impida que un ejecutivo alcance sus objetivos de la manera más efectiva posible. Los desperdiciadores de tiempo se dividen en externos, si son provocados por otras personas, o internos si son provocados por la persona misma.

Empowerment.

Según Koontz y Weichrich “Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.” Así, tanto los empleados y administrativos como los equipos de trabajo obtienen poder real en sus ámbitos, lo que conlleva a tener la responsabilidad de los mismos. Para estos autores poder es igual a responsabilidad.

Empowerment: De acuerdo con Koontz y Weichrich, actúa de esta forma: Poder = Responsabilidad ($P = R$) Si Poder > Responsabilidad ($P > R$) = El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta

autocrática. Si Responsabilidad > Poder (R>P)=Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables.

Principios del empowerment:

Asignar responsabilidades en las diversas tareas o labores a realizar.

Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.

Definir estándares de excelencia.

Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.

Proveer la información y el conocimiento necesario.

Proveer retroalimentación sobre el desempeño.

Reconocer oportunamente los logros alcanzados.

Confiar totalmente en los empleados.

Características

- El proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.
- El personal se siente responsable no solamente por su tarea, sino también por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo soluciona sus problemas activamente en vez de duplicar órdenes.
- Los equipos de trabajo mejoran su performance cuando alcanzan mejores niveles de productividad y toman iniciativas sobre datos correctos.
- La organización se estructura de tal manera que facilita la tarea de sus integrantes, de modo que puedan hacer no sólo lo que se les pide, si no también lo que se necesita hacer.

- La información es procesada y manejada por todos los miembros del equipo de trabajo (la organización queda mejor respaldada)
- El liderazgo propicia la participación.

Requisitos o premisas del Empowerment

- Interés personal.
- Responsabilidad.
- Coaching.
- Autoestima.
- Participación.
- Control.
- Medición.
- Alcance del control.
- Trabajo en equipo.
- Interdependencia.
- Formación técnica.
- Sentido sistémico (conocimiento de la empresa y su entorno)
- Tecnología de la información

Pasos para llevar a cabo el Empowerment

- Definir la visión del proyecto y compartirla con todos los que participan en él.
- Desarrollar el enfoque de la organización, las estrategias y los valores, los cuales deberán ser compartidos por los integrantes de la organización.
- Crear equipos de trabajo de una forma dinámica.
- Formar a los integrantes de la organización en los conceptos vinculados con el liderazgo, la delegación, equipos autos dirigidos y cualquier otro dato que se estime pertinente.
- Diseñar adecuadamente los puestos: Tareas, objetivos y responsabilidades asociadas a cada una de ellos y comunicar a todos los afectados.
- Definir correctamente los objetivos y los que se esperan de cada individuo y que deben estar alineados con la estrategia de la organización.

- Implementar sistemas de comunicación apropiados para tener feedback sobre el sistema.
- Definir sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada uno de los integrantes de la empresa señalando los puntos fuertes y débiles y planes de acción consecuente, así como planes de carrera asociados.

Fases del Proceso.

Fase 1: Individuos. Cuando la atención tiende a centrarse en la persona, a tener objetivos individual es, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios ya no enfrentar situaciones nuevas.

Fase 2: Grupos. Cuando los integrantes desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.

Fase 3: Equipo. Cuando los equipos se concentran en el propósito, los integrantes no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

1.6. Hipótesis

El modelo de desarrollo de las habilidades blandas permitirá mejorar la gestión en la sede central del Gobierno Regional Amazonas, puesto que mejora la productividad y facilita las interrelaciones personales.

1.7. Determinación de variables

Variable Independiente

Habilidades blandas.

Variable Dependiente

Gestión del Gobierno Regional Amazonas y productividad del personal.

1.7.1. Operacionalización de variables

Variable		Definición conceptual	Definición Operacional	Escala / Cerrada	Instrumento
Independiente	Habilidades blandas	Son aquellos atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras personas de manera efectiva. (Peru21, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptación al cambio ● Ambición ● Tolerancia al riesgo ● Autoconfianza ● Perseverancia ● Responsabilidad 	Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Cuestionario estructurado, con 10 ítems, validado por expertos
Dependiente	Gestión del Gobierno Regional Amazonas y productividad del personal	Conjunto de técnicas que se aplican a la administración pública cuyo objetivo fundamental de la gestión pública es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo ● Motivación ● Comunicación ● Toma de decisiones ● Negociación ● Fomento de la confianza ● Gestión de conflicto 	Si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>	Cuestionario estructurado, con 10 ítems, validado por expertos

II. MATERIAL Y MÉTODOS.

2.1. Objeto de estudio

Las habilidades blandas como herramienta para mejorar la gestión de la sede central del Gobierno Regional de Amazonas.

2.2. Diseño de la investigación

Fue de carácter no experimental, de enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel descriptivo.

M—————>O

Dónde:

M: Muestra en estudio estimado

O: Observación de la muestra estimada

Población

Para la investigación, la población estará conformada por el personal nombrado de la sede central del Gobierno Regional Amazonas, que vienen a ser 171 trabajadores.

Muestra

El tamaño de la muestra es de 171 colaboradores.

Muestreo

Se utilizó el muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas

Usando la fórmula.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = tamaño de la población: 171

Z = nivel de confianza: 95% = 1.96

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada: 5% = 0.05

q = probabilidad de fracaso: 95% = 0.95

d = precisión: 5%

$$n = \frac{171 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 (171 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}$$

$$n = 119$$

El tamaño de muestra obtenido es 171 colaboradores, en las diferentes áreas de la Sede Central del Gobierno Regional de Amazonas.

Técnicas.

Las técnicas utilizadas para la toma de datos fueron:

- La observación.
- La revisión documental.
- La entrevista a los Gerentes, jefes y colaboradores.

Instrumentos.

Los instrumentos utilizados fueron la:

- Guía de entrevista.
- Encuestas estructuradas.

III. RESULTADOS.

3.1.- Hacer el diagnóstico de la gestión administrativa actual de la sede central del Gobierno Regional Amazonas.

	Actitud Proactiva	Muestra Respeto y Amabilidad	Trabaja en Equipo	Persona Adaptable al Cambio
Sí	84.2%	89.5%	90.2%	95.9%
No	15.8%	10.5%	09.8%	04.1%
Total	100%	100%	100%	100%

Al hacer el diagnóstico de la gestión administrativa de la sede central del Gobierno Regional de Amazonas nos damos cuenta que tanto los gerentes, jefes y colaboradores, tienen una intención de hacer bien las cosas y de mejorar en sus actividades y funciones encargadas. El problema que no tienen un conocimiento claro sobre que son las habilidades blandas y con qué habilidades blandas cuenta cada trabajador. Lo que se tiene que hacer es elaborar un modelo para poder desarrollar sus habilidades blandas.

Encuesta aplicada a los gerentes y jefes de áreas del Gobierno Regional de Amazonas.

Tabla 1

¿Realiza diagnósticos frecuentes que ayuden a identificar los problemas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	18	94,7	94,7	94,7
	No	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

En la Tabla 1 se observa que el 94.7 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que si realizan diagnósticos que ayuden a identificar los problemas, mientras que el 5.3% respondió que no.

Tabla 2*¿Genera frecuentemente nuevas alternativas de solución a los problemas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	19	100,0	100,0	100,0

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

En la Tabla 2 se observa que el 100.0 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que si genera nuevas alternativas de solución a los problemas.

Tabla 3*¿Utiliza un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	14	73,7	73,7	73,7
	No	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 3 muestra que el 73.7 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí tienen un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas, mientras que el 26.3% respondió que no tiene un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas.

Tabla 4*¿Motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	89,5	89,5	89,5
	No	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 4 muestra que el 89.5 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos, mientras que el 10.5% respondió que no motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos.

Tabla 5

¿Asigna tareas a los colaboradores acorde a sus capacidades personales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	18	94,7	94,7	94,7
	No	1	5,3	5,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 5 muestra que el 94.7 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que asigna tareas a los colaboradores acorde a sus capacidades personales, mientras que el 5.3% respondió que no asigna tareas a los colaboradores acorde a sus capacidades personales.

Tabla 6

¿Recopila frecuentemente información relevante sobre las causas del problema?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	14	73,7	73,7	73,7
	No	5	26,3	26,3	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 6 muestra que el 73.7 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí recopila frecuentemente información relevante sobre las causas del problema, mientras que el 26.3% respondió que no recopila frecuentemente información relevante sobre las causas del problema.

Tabla 7

¿Muestra actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de realizar las cosas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	84,2	84,2	84,2
	No	3	15,8	15,8	15,8
	Total	19	100,0	100,0	100,0

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 7 muestra que el 84.2 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí muestra una actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de realizar las cosas, mientras que el 15.8 % respondió que no muestra una actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de para realizar las cosas.

Tabla 8

¿Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	89,5	89,5	89,5
	No	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 8 muestra que el 89.5 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo, mientras que el 10.5 % respondió que no fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo.

Tabla 9*¿Comunica las ideas claras y organizadas por escrito para sus colaboradores?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	16	84,2	84,2	84,2
	No	3	15,8	15,8	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 9 muestra que el 84.2 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí comunica las ideas claras y organizadas por escrito, mientras que el 15.8 % respondió que no comunica las ideas claras y organizadas por escrito.

Tabla 10*¿Muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	89,5	89,5	89,5
	No	2	10,5	10,5	100,0
	Total	19	100,0	100,0	

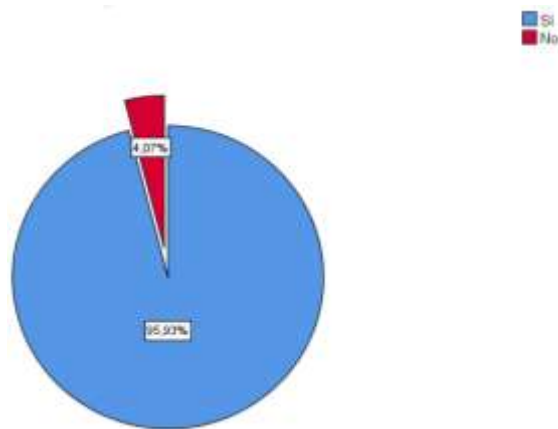
Nota. Fuente: Resultado de la Encuesta.

La Tabla 10 muestra que el 89.5 % de los gerentes y jefes encuestados respondió que sí muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados, mientras que el 10.5 % respondió que no muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados.

Encuesta aplicada a los colaboradores del Gobierno Regional de Amazonas.

Pregunta 1. ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios?

Figura 1. Adaptabilidad a los cambios



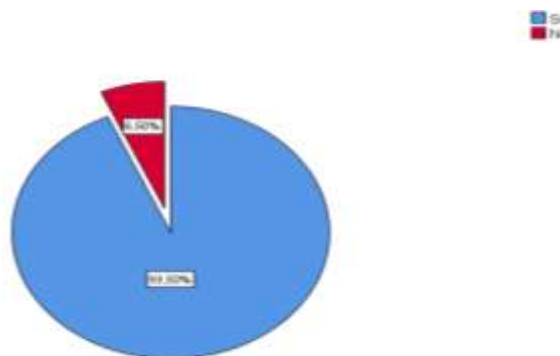
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 95.93 % de los colaboradores encuestados se considera adaptable a los cambios, mientras que el 4.07 % se considera no adaptable a los cambios.

Pregunta 2. ¿Es importante para ti contar con autonomía en el trabajo?

Figura 2. Autonomía en el trabajo



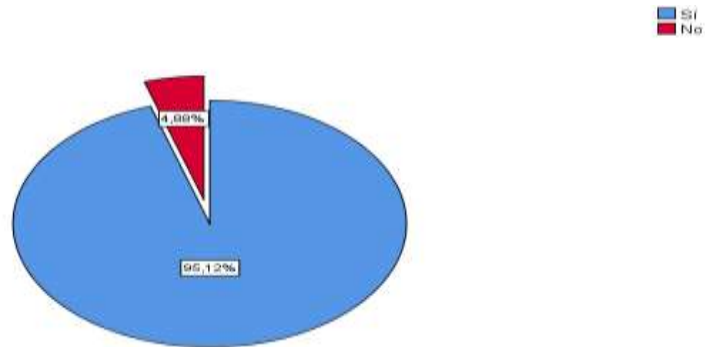
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 93.50 % de los colaboradores encuestados considera que es importante contar con autonomía en el trabajo y el 6.50 % de los colaboradores considera que no es importante contar con autonomía en el trabajo.

Pregunta 3: ¿Afrontas los problemas con optimismo?

Figura 3. Afrontar los problemas con optimismo



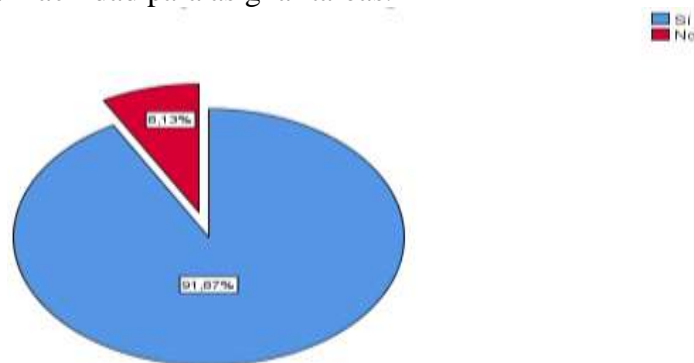
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 95.12 % de los colaboradores encuestados afrontan los problemas laborales con optimismo y el 4.88 % de los colaboradores no afrontan los problemas laborales con optimismo.

Pregunta 4. ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?

Figura 4. Facilidad para asignar tareas.



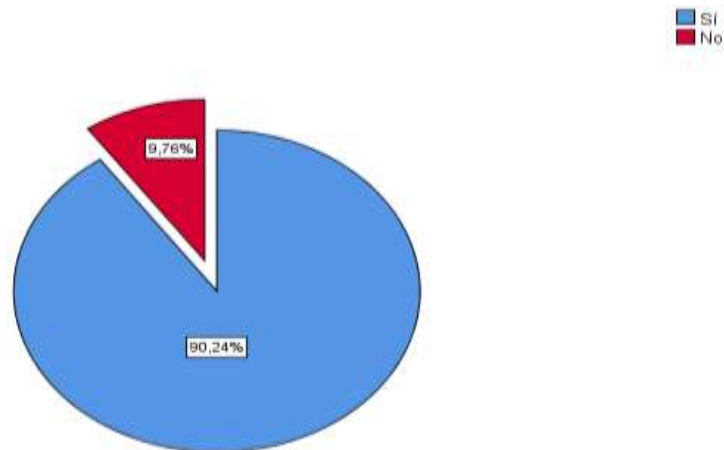
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 91.87 % de los colaboradores considera que si le resultaría fácil asignar tareas a los demás, mientras que el 8.13 % de los colaboradores considera que no le resultaría fácil asignar tareas a los demás.

Pregunta 5. ¿Sabes trabajar en equipo?

Figura 5. Trabajo en equipo



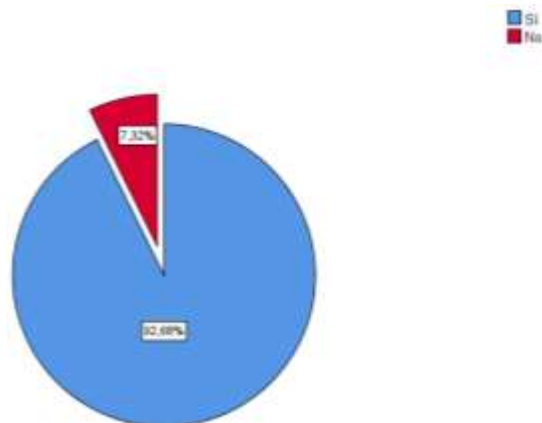
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 90.24 % de los colaboradores encuestados que si sabe trabajar en equipo y el 9.76 % de los colaboradores consideran no sabe trabajar en equipo.

Pregunta 6. ¿Sabes administrar tus recursos?

Figura 6. Administras tus recursos



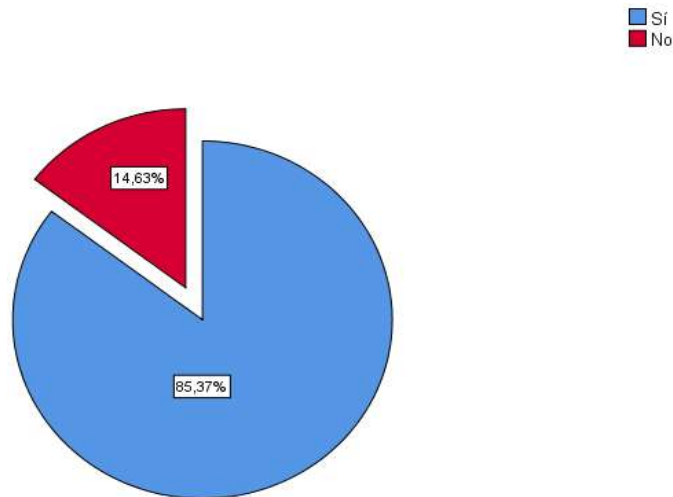
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 92.68 % de los colaboradores encuestados consideran que sí sabe administrar sus recursos y el 7.32 % de los colaboradores consideran que no sabe administrar sus recursos.

Pregunta 7. ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar tu trabajo?

Figura 7. Plazos fijados en tu trabajo



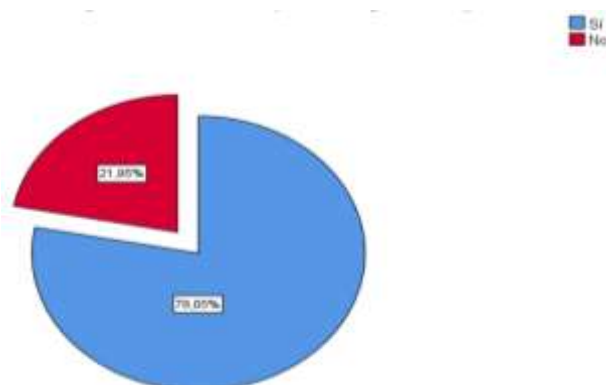
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 85.37 % de los colaboradores cumple con los plazos fijados en su trabajo y el 14.63 % de los colaboradores no cumple con plazos fijados en su trabajo

Pregunta 8. ¿Sientes motivación para conseguir tus objetivos?

Figura 8. Motivación para conseguir objetivos



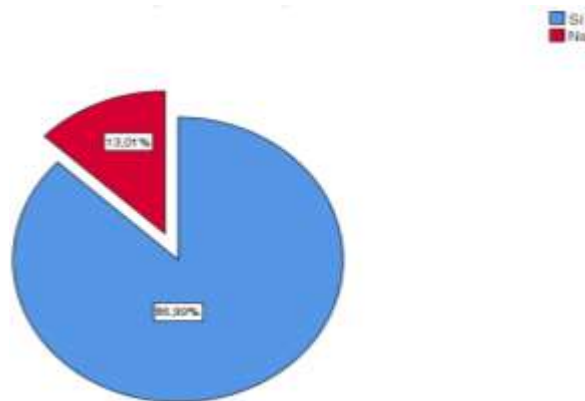
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 78.05 % de los colaboradores encuestados se siente motivado para conseguir los objetivos y el 21.95 % de los colaboradores no se siente motivado para conseguir los objetivos.

Pregunta 9. ¿Te es fácil negociar con éxito?

Figura 9. Facilidad de negociar con éxito



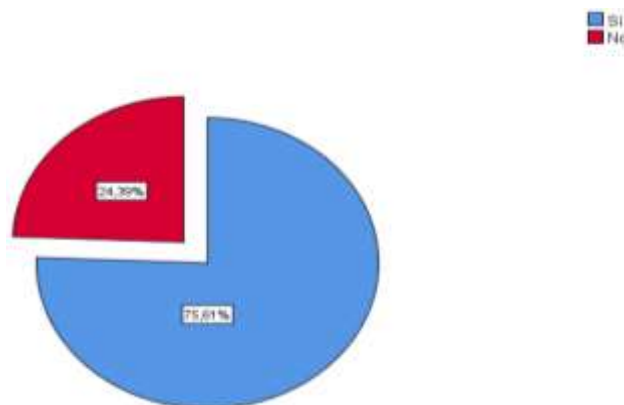
Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 86.99 % de los colaboradores siente facilidad de negociar con éxito y el 13,01 % de los colaboradores no siente facilidad para negociar con éxito.

Pregunta 10. ¿Sacrificas tu tiempo libre, si el trabajo lo demanda?

Figura 10. Dedicar tiempo libre, si tu trabajo lo demanda



Fuente: Resultados de la Encuesta. Elaboración propia

Interpretación:

El 75,61 % de los colaboradores encuestados respondió que sacrifica su tiempo libre, si el trabajo lo demanda y el 24,39 % de los colaboradores respondió que no sacrifica su tiempo libre, si el trabajo lo demanda.

3.2.- Definir la importancia de las habilidades blandas para la gestión administrativa del sector público.

Los gerentes, jefes y colaboradores pasan la mayor parte del día en el Gobierno Regional de Amazonas, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, las habilidades blandas han adquirido gran importancia, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. Las habilidades blandas son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

3.3.- Construir un marco teórico que permita comprender el desarrollo de las habilidades blandas, a través de la búsqueda y recopilación de información.

- ✓ **Ética.** Normas, valores y principios que regulen el correcto actuar de la persona a lo largo de su vida y carrera profesional.
- ✓ **Responsabilidad.** Es decir, responder a las exigencias del puesto, en los tiempos y formas establecidas.
- ✓ **Empatía.** Ponerse en el lugar de los demás y ser solidario.
- ✓ **Trabajo en equipo.** Capacidad para entender que uno forma parte de algo mayor que es la organización y que en la medida que los esfuerzos de los distintos actores se conjugan existe una mayor probabilidad de éxito en el logro de los objetivos que se han planteado como grupo.
- ✓ **Espíritu de servicio.** Entender que si bien la tecnología puede ser sinónimo de hardware o “fierros”, el servicio juega un papel muy importante, tanto para los clientes externos como para los internos (compañeros de trabajo).
- ✓ **Capacidad de adaptación.** El desarrollo de la tecnología y su rápida evolución son dos constantes que afectan al entorno empresarial. Por ello, es importante que el empleado tenga capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno laboral y de mercado.

- ✓ **Asertividad.** Es muy importante ser capaz de comunicar nuestras propias emociones a los demás, evitando el enfrentamiento o la sumisión desmedida por nuestra parte.
- ✓ **Resolución de problemas.** En cualquier currículum es importante que el futuro empleado destaque su capacidad de utilizar la creatividad, el razonamiento y los recursos disponibles para resolver problemas de forma ágil y adecuada.
- ✓ **Capacidad de gestión.** Hoy en día, muchas empresas esperan que todos sus empleados posean capacidad para planificar y organizar los proyectos y tareas del equipo.

3.4.- Explorar las destrezas y habilidades requeridas en los jefes de área para potenciar las habilidades blandas del personal a cargo.

- ✓ **Gestión de conflictos.** Cuando trabajadores con distintas experiencias laborales y perspectivas coinciden en un entorno de alta presión, los conflictos suelen aparecer.
- ✓ **Gestión del tiempo.** Si bien la cantidad de herramientas para aumentar la productividad como el correo electrónico, el chat y los espacios de colaboración en línea han proliferado en los últimos años, no hay duda de que el ritmo del trabajo actual puede ser abrumador.
- ✓ **Manejo del estrés.** El estrés se ha convertido en una parte cada vez más común de panorama laboral actual. El alto estrés sostenido en el tiempo está relacionado con el agotamiento físico, mental y emocional de los empleados.
- ✓ **Habilidades de comunicación.** Según afirmó Google por una de las conclusiones de la investigación Una comunicación clara, concisa y cuidada, tanto verbal como escrita, es clave en cualquier empleo.
- ✓ **Inteligencia emocional.** La capacidad de una persona para ser consciente, controlar y expresar sus emociones, y comprender e influir en las emociones de los demás es un punto que da mucha ventaja a quienes lo dominan. La inteligencia emocional puede tener un impacto serio en el rendimiento laboral de los trabajadores, ya que está muy vinculada a las habilidades de liderazgo, la salud, la felicidad y la empleabilidad.
- ✓ **Productividad personal.** El informe Distracción en el Trabajo de Udemy encontró que las principales causas de distracción incluyen: interrupciones de

compañeros de trabajo, ruidos de la oficina, sentirse abrumado por los cambios en el trabajo y las redes sociales.

- ✓ **Gestión del cambio.** En los próximos años, la automatización y la Inteligencia Artificial podrían reemplazar algunos trabajos y cambiar otros en gran medida. Las empresas deben estar preparadas para ser flexibles y adaptarse rápidamente a los cambios para no quedarse atrás. Esta transformación debe producirse desde todos los eslabones, es decir, a través de todos los empleados que componen las compañías.

Modelo de Gestión para Desarrollar las Habilidades Blandas de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas.

La enseñanza eficaz de las habilidades blandas requiere que el instructor demuestre o modele la habilidad, para que esto se pueda desarrollar correctamente, tienen que cumplirse los cuatro pasos:

1. Información.

Se refiere a la presentación de los conceptos subyacentes a la habilidad que deben ser aprendidos.

El instructor debe definir claramente los objetivos de aprendizaje, y puede entregar lecturas a los trabajadores en base a las habilidades que se están enseñando.

2. Demostración.

Es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender.

Puede hacer uso de video clips o películas en donde se ejemplifiquen estas habilidades.

3. Práctica.

Los trabajadores también deben tener la capacidad de practicar estas habilidades recién aprendidas.

Se puede solicitar a los trabajadores que desarrollen un pequeño film en base al tema que están aprendiendo donde deban demostrar esta habilidad, también se

puede pedir a los trabajadores que participen en ruedas de prensa simuladas, y que realicen actividades experimentales donde tengan que trabajar en equipo como por ejemplo, salidas al aire libre y proyectos.

4. Retroalimentación.

Deben recibir la retroalimentación durante y después de todas las oportunidades de práctica.

Es importante que los facilitadores estén entrenados en brindar feedback efectivo y que se valgan de herramientas como cuestionarios y escalas de observación para hacer evaluaciones objetivas.

Para que este modelo de gestión del desarrollo de las habilidades blandas tenga mejores resultados. Los trabajadores deben ser competentes, y esto quiere decir:

Ser competente es:	
Tener competencia	Tener Compromiso
(Conocimientos y habilidades)	(Actitud y compromiso)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos técnicos ✓ Información funcional ✓ Conocimiento del trabajo ✓ Habilidades de comunicación ✓ Habilidades interpersonales ✓ Habilidades de liderazgo ✓ Habilidades de formación de equipos ✓ Habilidades para la toma de decisiones ✓ Habilidades para gestionar el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciencia en sí mismo ✓ Automotivación ✓ Honestidad e integridad ✓ Determinación ✓ Actitud positiva ✓ Actitud ganadora ✓ Aprender de los errores ✓ Perseverancia ✓ Ser emprendedor ✓ Orientado a resultados

Para la formación de competencias obligatorias para los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas, son:

Trabajadores	Año 1	Año 2	Año 3
De planta	3 competencias obligatorias	3 competencias obligatorias	Las que se determinen para su desarrollo profesional
Contratados	1 competencia obligatoria	Las que se determinen para	Las que se determinen para

		su desarrollo profesional	su desarrollo profesional
Directivos	1 competencia obligatoria	Las que se determinen para su desarrollo profesional	Las que se determinen para su desarrollo profesional

Para desarrollar habilidades blandas de Comunicación en el trabajo

Conocimiento	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda verbal como parte del buen trato ✓ Fortaleza verbal de autorregulación en situaciones de conflicto ✓ Instrucciones verbales reflexivas ✓ Uso del lenguaje como instrumento argumentativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento al valor inherente a cada persona y sus derechos como persona ✓ Respeto a la apertura y tolerancia las diferencias individuales de los demás participantes evitando formas de discriminación ✓ Autorregula sus emociones en sus relaciones interpersonales como una manera de actuar con justicia ✓ Muestra interés por la interacción equitativa con otras personas de su entorno.

Capacidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestra dominio de las ayudas verbales cuando interactúa en diferentes escenarios de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento al valor inherente a cada persona y sus derechos como persona.

Momentos	Estrategias
Inicio	<p>Bienvenida a los trabajadores participantes</p> <p>Participación en la dinámica “Formando buenos amigos”</p> <p>Socializa, relacionado a la dinámica con las interrelaciones en el trabajo.</p>
Proceso	<p>Se organizan en pares mediante la dinámica “El Rey Manda”</p> <p>Comentan sobre la interacción en diferentes escenarios de trabajo</p>

	<p>Leen en forma analítica y crítica texto relacionados con la interacción en el aula.</p> <p>Reconocen al valor inherente a cada persona y sus derechos como persona.</p> <p>Dialogan sobre el reconocimiento al valor inherente a cada persona y sus derechos como persona.</p> <p>Organizan sus informaciones utilizando organizadores de conocimiento.</p> <p>Elaboran un resumen final con la participación del facilitador.</p>
<p>Término</p>	<p>Asumen compromisos para mejorar las ayudas verbales cuando interactúa en diferentes escenarios de trabajo.</p> <p>Realizan la metacognición ¿Qué aprendí hoy?, ¿Cómo los aprendí?, ¿En qué me puede servir?, ¿Qué me falta aprender?, ¿Qué debo desaprender?, ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?</p>

IV. DISCUSIÓN

En relación a la importancia que tienen las habilidades blandas en mejorar el desempeño de los colaboradores en una institución, se tiene similitud con las definiciones de Vásquez y Velásquez (2016), porque las competencias blandas determinan en gran medida el desempeño laboral, y asegura el éxito laboral cuando son puestas en práctica en el ámbito laboral, según Calderón (2017), las competencias blandas son habilidades que se usan como el atributo, característica y cualidad que tiene cada persona y lo pone en práctica en la vida personal y profesional.

De acuerdo a Puga (2008) las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales llamadas habilidades blandas que con destrezas mecánicas o prácticas. Además, porque en el mundo competitivo de hoy no basta con pensar que las “habilidades duras” por sí solas son suficientes para el éxito en el trabajo. Los conocimientos, técnicas y destrezas son el requisito mínimo para desempeñarse en una posición, sin embargo estas “habilidades mínimas aceptables” están siendo reemplazadas por estándares cada vez más altos. Precisamente entre estos estándares, emergen lo que muchos llaman "habilidades blandas" (Lazarus, 2013).

Uno de cada cinco directivos (19%) afirma que los candidatos carecen de las competencias de empleabilidad (las llamadas habilidades sociales o soft skills) requeridas. Los directivos han identificado una serie de déficits en materia de habilidades sociales, entre los que se incluyen el entusiasmo/ motivación (5%), las habilidades de trato interpersonal (4%), la profesionalidad, es decir, el cuidado por el aspecto, la puntualidad, etc. (4%), y la flexibilidad y adaptabilidad (4%). (Manpower, 2013, p. 8)

De acuerdo a Singer, Guzmán y Donoso (2009) hay poca evidencia de que exista un entrenamiento explícito en competencias blandas dentro de los procesos educativos formales. La razón puede deberse a que la evaluación de los sistemas educativos se hace en función de conocimientos y procesos cognitivos, por ejemplo los países se comparan en su rendimiento académico en ciencias, matemáticas y otras materias. Por otra parte, el mercado laboral cada vez brinda mayor valor a las competencias blandas antes que las habilidades duras. Mientras que éstas últimas se entrenan fácilmente, el aprendizaje de una competencia blanda puede tardar muchos años. Los autores mencionan que la

dificultad de entrenar las competencias blandas se explica por su fuerte dependencia de los rasgos de personalidad.

Sin embargo, las competencias blandas pueden entrenarse desde muy temprana edad, y algunos rasgos de la personalidad pueden modificarse en función a los roles o experiencias que las personas afrontan a lo largo de sus vidas (Gottschalk, 2005; Roberts, Helson, & Klohn, 2002;). Singer, Guzmán & Donoso (2009) señalan que inclusive intervenciones puntuales como asistir a talleres sobre soft skills mejoran significativamente estas habilidades, por lo que sugieren que se generen estrategias sistemáticas de mediano y largo plazo para conseguir mayores beneficios. Además, es muy importante brindar continuamente espacios de práctica, puesto que solo la repetición de lo aprendido consigue una automatización de la conducta (Driskell, Willis, & Cooper, 1992).

Para la enseñanza de las habilidades blandas muchos instructores de escuelas de negocios utilizan la lectura y análisis de casos de estudio. Sin restar valor a este método, mientras más se enfatiza en tipos de aprendizaje pasivos y teóricos, antes que en la enseñanza de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, es realmente poco probable que los estudiantes desarrollen dichas habilidades, para hacerlo es necesario generar también oportunidades más participativas y prácticas. Un modelo de enseñanza completo debe estar compuesto por oportunidades para: primero conocer, luego hacer, y por último ser (Datar, Garvin, & Cullen, 2010)

Nuestros resultados coinciden con los de Singer, Guzmán y Donoso (2009), quienes en su estudio experimental Entrenando competencias blandas en jóvenes, demostraron que luego de realizar talleres de entrenamiento, en cuatro competencias: Comunicación asertiva, Adaptabilidad y flexibilidad, Proactividad e iniciativa, y Trabajo en equipo, se producen efectos positivos inmediatos en los jóvenes.

El 89.5 % de los Gerentes y Jefes encuestados respondió que motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos, mientras que el 10.5% respondió que no motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos.

El 90.24 % de los colaboradores encuestados que si sabe trabajar en equipo y el 9.76 % de los colaboradores consideran no sabe trabajar en equipo.

La GMAC (2017) resalta la importancia del trabajo en equipo para las organizaciones, ubicándola como la segunda habilidad más buscada por organizaciones a nivel mundial. Esto indica la importancia de la habilidad de gestión, pues es uno de los comportamientos definidos para la misma.

Rosaura Zapata, de la Facultad de San Fernando, al mencionar que, si bien los comportamientos relacionados a la Habilidad de Gestión son herramientas de gestión importantes, “la habilidad de gestión se va desarrollando en el camino” (comunicación personal, 13 de setiembre, 2017).

De igual manera, Sandy Espíritu, de Arellano Marketing, opina que “las habilidades de gestión no son tan importantes en una persona que recién está entrando a una organización, el trabajo en equipo sí, pero el liderazgo y toma de decisiones aún no” (comunicación personal, 23 de marzo, 2017).

El 89.5 % de los Gerentes y Jefes encuestados respondió que sí fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo, mientras que el 15.8 % respondió que no fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo.

Al respecto distintos estudios realizados alrededor del mundo resaltan la importancia de las Habilidades Blandas, entre ellos destaca el estudio realizado por Accenture & Universia (2007) en el que tanto docentes, empleadores y egresados pusieron en primer lugar a las habilidades personales y profesionales como elemento clave en el acceso al empleo para titulados. Por otro lado, Manpower, desde 2012 al 2016, develó como uno de los principales obstáculos para cubrir vacantes la falta de Habilidades Blandas en los postulantes y, en la misma encuesta, se dio a conocer que el Perú estuvo entre los principales países con mayor dificultad para cubrir vacantes a nivel mundial. Inclusive, las empresas del mercado peruano consideran que es difícil encontrar talento joven debido a que los postulantes no cuentan con las Habilidades Blandas necesarias para el puesto según la investigación realizada por la consultora Lee Hecht Harrison en el año 2014.

El 89.5 % de los Gerentes y Jefes encuestados respondió que sí muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados, mientras que el 10.5 % respondió que no muestra respeto y amabilidad con sus compañeros y subordinados.

El 95.93 % de los colaboradores encuestados se considera adaptable a los cambios, mientras que el 4.07 % se considera no adaptable a los cambios.

En su investigación Manrique, Oyarzabal & Herrera (2018) indican que la capacidad de adaptarse a los cambios que pueden darse en el ámbito laboral, aceptar las cosas nuevas y presentar aptitudes para aprender rápidamente; además, demostrar la habilidad de implementar soluciones distintas partiendo de la creatividad. Se relacionaron tres comportamientos a esta habilidad: Flexibilidad, Creatividad e Innovación, y Tolerancia al estrés.

El 84.2 % de los Gerentes y Jefes encuestados respondió que sí comunica las ideas claras y organizadas por escrito, mientras que el 15.8 % respondió que no comunica las ideas claras y organizadas por escrito.

El 93.50 % de los colaboradores encuestados considera que es importante contar con autonomía en el trabajo y el 6.50 % de los colaboradores considera que no es importante contar con autonomía en el trabajo.

Es importante resaltar que esta es una de las habilidades más importantes para el mercado laboral y así lo hace saber la GMAC (2017), al indicar que la habilidad más solicitada por las compañías a los recién graduados de las Escuelas de Negocio fue la comunicación. Además, cuatro de cinco comportamientos ocuparon los primeros puestos entre los más solicitados por las organizaciones, teniendo como número uno a la comunicación oral y en tercer lugar a la comunicación escrita. De la misma forma, Lippman et al. (2015) considera la comunicación como una de las habilidades claves para fomentar el éxito en la fuerza laboral juvenil. Asimismo, el estudio realizado por Robles (2012) a los ejecutivos posicionó a la comunicación como la segunda habilidad más importante en el lugar de trabajo con un 91.2% de votos, considerándola extremadamente importante en el centro laboral.

El 84.2 % de los Gerentes y Jefes encuestados respondió que sí muestra una actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de realizar las cosas, mientras que el 15.8 % respondió que no muestra una actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de para realizar las cosas.

La importancia de esta habilidad ha sido puesta en relevancia en distintos estudios, como los realizados por Buhler (2001) y GMAC (2014), mencionados en el Capítulo 2. Estas investigaciones priorizan a esta habilidad debido a que es crucial para identificar cambios

y actuar de manera rápida para presentar soluciones; asimismo, es considerada una habilidad complementaria al trabajo en equipo.

El 95.12 % de los colaboradores encuestados afrontan los problemas laborales con optimismo y el 4.88 % de los colaboradores no afrontan los problemas laborales con optimismo.

Diversas investigaciones demuestran la importancia de estas habilidades; por ejemplo, Robles (2012) busca identificar las diez Habilidades Blandas más importantes según los ejecutivos de negocio. Los resultados de su estudio muestran que el 84.2% de los entrevistados coincidieron en que la Cortesía era una habilidad extremadamente importante, esta tenía relación con los modales la etiqueta, el respeto, entre otras características. De la misma forma, las habilidades interpersonales, donde se consideraba la empatía, fueron consideradas como importantes por más del 50% de los entrevistados.

V. CONCLUSIONES

- Al hacer el diagnóstico de la gestión administrativa de la sede central del Gobierno Regional de Amazonas nos damos cuenta que tanto los gerentes, jefes y colaboradores, tienen una intención de hacer bien las cosas y de mejorar en sus actividades y funciones encargadas. El problema que no tienen un conocimiento claro sobre que son las habilidades blandas y con que habilidades blandas cuenta cada trabajador.
- Los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas, conocen de manera empírica diferentes habilidades blandas tales como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros. Pero no tienen bien definido la importancia que tiene en la institución la aplicación de estas habilidades blandas por parte de todos los trabajadores.
- El desarrollo de un marco teórico es indispensable para que los trabajadores puedan entender la importancia que tienen las habilidades blandas las cuales se caracterizan por su capacidad de adaptación.
- Es importante para el desarrollo de la institución, los trabajadores deben conocer qué tipo de habilidades deben desarrollar de acuerdo al tipo de puesto o cargo que tengan en la institución.

VI. RECOMENDACIONES

Para que los trabajadores puedan desarrollar sus habilidades blandas es necesario de un modelo que ayude a desarrollar dichas habilidades.

Modelo de Gestión para Desarrollar las Habilidades Blandas de los trabajadores del Gobierno Regional de Amazonas.

5. Información.

Se refiere a la presentación de los conceptos subyacentes a la habilidad que deben ser aprendidos.

El instructor debe definir claramente los objetivos de aprendizaje, y puede entregar lecturas a los trabajadores en base a las habilidades que se están enseñando.

6. Demostración.

Es el acto de mostrar la habilidad mediante simulaciones o ambientes que asimilen situaciones del mundo real, juegos de roles, etc., en donde se demuestren las habilidades y destrezas que se deben aprender.

Puede hacer uso de video clips o películas en donde se ejemplifiquen estas habilidades.

7. Práctica.

Los trabajadores también deben tener la capacidad de practicar estas habilidades recién aprendidas.

Se puede solicitar a los trabajadores que desarrollen un pequeño film en base al tema que están aprendiendo donde deban demostrar esta habilidad, también se puede pedir a los trabajadores que participen en ruedas de prensa simuladas, y que realicen actividades experimentales donde tengan que trabajar en equipo como por ejemplo, salidas al aire libre y proyectos.

8. Retroalimentación.

Deben recibir la retroalimentación durante y después de todas las oportunidades de práctica.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencia*. Buenos Aires: Granica.
- Albizu, E. (2000). *Flexibilidad laboral y gestión de recursos humanos*. Barcelona: Edit. Ariel.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Edit. ECOE.
- Bonnie J., W., Mitchel, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). *Essential Soft Skills for success in the twenty - first century workforce as perceived by business educators*. The Delta Pi Epsilon Journal.
- Cáceres, A. (2016). *Estas son las cinco habilidades blandas para obtener un buen empleo*. Consultado el 12 de enero del 2018. Recuperado en: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-cinco-habilidadesblandas-obtener-buen-148690>
- Collins Dictionary. (2014). *Soft Skills Definition*. Obtenido de CollinsDictionary:<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/softskills?showCookiePolicy=true>
- Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. G. (2014). Teaching Soft Skills Employers Need. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(5), 433 - 453.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind. The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Han, L. (2014). *Hard Skills vs. Soft Skills – Difference and Importance*. Obtenido de Bemycareercoach.com.
- Hoffman, M. L. (2002). *Desarrollo moral y empatía*. Barcelona: Edit. Idea Books.
- Paredes y Asociados. (2009). Administración de procesos. *Seminario Taller Administración de Procesos*. Panamá.
- Alles. (2003). *Factor humano en las orgnizaciones*. Chile.
- Chiavenato. (2009). *Recurso humano en las organizaciones*. Brasil: San Paulo
- Chiaventano. (2009). *Recurso humano y habilidades blandas*. Brasil: San Paulo.
- Jara, P. E. (2019). *Las habilidades blandas en la eraDigital*. Madrid: España, 23.

MEPSD. (2008). *Las habilidades blandas*. Buenos Aires: Pidos. *MEPSD*, 32.

Miyamoto, T. (2015). *las habilidades sociales*. Chile: Santiago.

Spencer, L. &. (2003). *Recurso Humano*. Bogota

Universidad de Cantabria. (2013). *la revolución delas habilidades blandas y la inteligencia emocional en el trabajo*.Chicago:Nelson Hal

ANEXOS

**ENCUESTA A LOS GERENTES Y JEFES DE AREA DE LA SEDE CENTRAL
DEL GOBIERNO REGIONAL DE AMAZONAS**

- 1.- ¿Realiza diagnósticos frecuentes que ayuden a identificar los problemas?
- Sí - No
- 2.- ¿Genera frecuentemente nuevas alternativas de solución a los problemas?
- Sí - No
- 3.- ¿Utiliza un enfoque sistémico para anticiparse a los problemas?
- Sí - No
- 4.- ¿Motiva continuamente a los colaboradores para conseguir los objetivos?
- Sí - No
- 5.- ¿Asigna tareas a los colaboradores acorde a sus capacidades personales?
- Sí - No
- 6.- ¿Recopila frecuentemente información relevante sobre las causas del problema?
- Sí - No
- 7.- ¿Muestra una actitud proactiva y optimismo para promover y buscar nuevas y mejores formas de realizar las cosas?
- Si - No
- 8.- ¿Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo de trabajo?
- Sí - No
- 9.- ¿Comunica las ideas claras y organizadas por escrito?
- Sí - No
- 10.- ¿Muestra respeto y amabilidad para entender tanto a compañeros como a subordinados?
- Si - No

**ENCUESTA REALIZADOS A LOS COLABORADORES DE LA SEDE
CENTRAL DEL GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS**

1.- ¿Te consideras una persona adaptable a los cambios?

- Sí - No

2.- ¿Es importante para ti contar con autonomía en el trabajo?

- Sí - No

3.- ¿Afrontas los problemas con optimismo?

- Sí - No

4.- ¿Te resultaría fácil asignar tareas a los demás?

- Sí - No

5.- ¿Sabes trabajar en equipo?

- Sí - No

6.- ¿Sabes administrar tus recursos económicos?

- Sí - No

7.- ¿Cumples los plazos que te fijas para realizar tu trabajo?

- Si - No

8.- ¿Sientes motivación por conseguir objetivos?

- Sí - No

9.- ¿Tienes facilidad para negociar con éxito?

- Sí - No

10.- ¿Sacrificas tu tiempo libre si el trabajo lo demanda?

- Si - No

Iconografía

Investigadora elaborando las encuestas para su aplicación en la sede central del Gobierno Regional Amazonas.



Investigadora procesando los resultados de las encuestas aplicada en la sede central del Gobierno Regional Amazonas.

