



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo.**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciada en Administración

**AUTORES:**

Br. Otoyá Gonzales, Cinthya Nickol (ORCID: 0000-0001-6688-0213)

Br. Poquioma Zea, Marleni Berenice (ORCID: 0000-0003-3637-0452)

**ASESORES:**

Mg. Núñez Puse, Sonia Magali (ORCID: 0000-0001-9648-8108)

Mg. Ramos Alvarado, Lilia Antonieta (ORCID: 0000-0001-9910-4894)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

**CHICLAYO – PERÚ**

**2020**

## **Dedicatoria**

*Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a Dios y a mi tía Jacqueline Cabellos por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad. A mi amada y adorable madre y hermano por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder salir a delante y superarme cada día y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor. A mis docentes por ser personas claves para que nuestro proyecto de investigación culmine con éxito.*

*Cinthya Nickol Otoyá Gonzales*

*Dedico mi tesis a Dios por darme la fuerza para seguir este camino y levantarme de cada tropiezo, permitiéndome llegar a este momento de mi vida profesional. A mis padres por ser las personas más importantes en mi vida y por ser mi soporte para seguir adelante. A mi docente por ser la persona clave para que culminemos este trabajo de investigación.*

*Marleni Berenice Poquioma Zea*

## **Agradecimiento**

*Agradecemos a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa que a pesar de mis errores han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio a mis amigas que siempre han estado conmigo en estos años.*

*Agradecemos a nuestra alma mater a la Universidad Cesar Vallejo y la facultad de Ciencias Empresariales que me abrieron las puertas en esta humilde casa de estudios, A nuestros asesores Sonia Magali Núñez Puse y Ramos Alvarado, Lilia Antonieta por ser nuestro apoyo, guía en la elaboración de nuestra investigación y motivarnos a cumplir una meta más en nuestras vidas.*

*A la Municipalidad Provincial de Chiclayo por haberme dado la oportunidad de desarrollar mi proyecto de investigación científica y por facilitarme todo lo necesario para poder realizarlo.*

***Otoya Cinthya Nickol y Poquioma Marleni Berenice***

## **Página del jurado**

## Declaratoria de autenticidad

### DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Cintya Nicol Olaya Gonzales,  
estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la  
Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 77044604, con el trabajo  
de investigación titulada, Habilidades blandas para mejorar el  
Liderazgo Transformacional en subordinados de la  
Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo.

#### Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 01 de Setiembre, 2020

Nombres y apellidos

DNI

Firma

Cintya Nicol Olaya Gonzales

77044604



## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Poquioma Zea Marleni Berenice.....  
estudiante de la Escuela Profesional de Administración..... de la  
Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 72487391 con el trabajo  
de investigación titulada, Habilidades blandas para mejorar el lide-  
razgo transformacional en subordinados de la Gerencia de  
Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo......

### Declaro bajo juramento que:

- 1) El trabajo de investigación es mi autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes utilizadas. Por lo tanto, el trabajo de investigación no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El trabajo de investigación no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de oro), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo 01 de setiembre 2020

Nombres y apellidos Marleni Berenice Poquioma Zea  
DNI 72487391  
Firma Marleni PZ

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice .....	vii
Índice de tablas .....	viii
Índice de figuras .....	x
Índice de gráficos.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>16</b>
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	16
2.2. Operacionalización de Variables .....	17
2.3. Población, Muestra y Muestreo .....	21
2.5. Procedimiento .....	23
2.6. Métodos de análisis de datos .....	24
2.7. Aspectos éticos .....	24
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>50</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>VII. PROPUESTA .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>70</b>
Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	90
Reporte de turnitin .....	92
Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV .....	93
Autorización de la versión final del trabajo de investigación .....	95

## Índice de tablas

Tabla 1: Dimensiones del liderazgo transformacional.....	12
Tabla 2: Operacionalización de la variable independiente.....	19
Tabla 3: Operacionalización de la variable dependiente.....	20
Tabla 4: Validez.....	22
Tabla 5: Alfa de cronbach .....	23
Tabla 6: Dimensión Creatividad.....	26
Tabla 7: Dimensión Pasión.....	28
Tabla 8: Dimensión Visión.....	30
Tabla 9: Problema el jefe no propone ideas innovadoras que mejoren la actitud interna de los colaboradores .....	32
Tabla 10: Problema los trabajadores no consideran que la misión de la institución permita evaluar el cumplimiento de la meta organizacional.....	33
Tabla 11: Problema los colaboradores consideran que la visión institucional no tiene relación con las normas internas de la institución .....	34
Tabla 12: Problema los colaboradores no consideran que su jefe inmediato es capaz de orientarlo o direccionarlo al cumplimiento del protocolo institucional.....	35
Tabla 13: Problema los colaborados no creen que comunicación influye como factor de solución a los conflictos internos y mejora el clima organizacional .....	36
Tabla 14: Problema los colaboradores opinan que la organización no realiza actividades participativas entre todos sus empleados a fin de fortalecer sus emociones y sentimientos.....	37
Tabla 15: Dimensión Creatividad.....	38
Tabla 16: Dimensión Pasión.....	39
Tabla 17: Dimensión Visión.....	40
Tabla 18: Comparacion del pre y post test en la dimensión creatividad de la gerencia de RR.HH de la MPCH .....	41
Tabla 19: Comparacion del pre y post test en la dimensión creatividad de la gerencia de RR.HH de la MPCH .....	44
Tabla 20: Comparacion del pre y post test en la dimensión creatividad de la gerencia de RR.HH de la MPCH .....	47
Tabla 21: Estrategias de habilidades blandas .....	61
Tabla 22: Presupuesto de la propuesta.....	63
Tabla 23: Matriz de Consistencia .....	73

Tabla 24: Cronograma de actividades para elaborar la Tesis.....	83
Tabla 25: Presupuesto de la elaboración de la Tesis.....	845

## Índice de figuras

Figura 1: Dimensions of Soft Skills .....	9
Figura 2: Implementación de Estrategias de Habilidades Blandas .....	60
Figura 3: Carta de aceptación .....	71
Figura 4: Resolución .....	72
Figura 5: Validación de la entrevista 1 .....	77
Figura 6: Validación de la encuesta 1 .....	78
Figura 7: Validación de la entrevista 2 .....	79
Figura 8: Validación de la encuesta 2 .....	80
Figura 9: Validación de la entrevista 3 .....	81
Figura 10: Validación de la encuesta 3 .....	82
Figura 11: Aplicación de Taller “ORIENTACION HACIA EL FUTURO” .....	856
Figura 12: Aplicación de Taller “ROMPIENDO EL HIELO” .....	86
Figura 13: Aplicación de Taller “ENTRENEMOS PARA CREAR” .....	87
Figura 14: Aplicación de la estrategia de misión y visión de la organización. ....	89

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Comparación del pre y post test de la Dimensión creatividad .....	42
Gráfico 2: Comparación del pre y post test de la Dimensión Pasión .....	45
Gráfico 3: Comparación del pre y post test de la Dimensión visión.....	48

## RESUMEN

La presente investigación titulada HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN SUBORDINADOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO, tuvo como objetivo general determinar como la aplicación de habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo. Obteniendo como bases teóricas a la variable dependiente Liderazgo Transformacional, manifiesta Palomo (2015), el liderazgo transformacional es la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperaban, antes de ser liderados. Por otro lado, la variable independiente Habilidades Blandas donde Rasmesh (2015), Las habilidades blandas son el conjunto de habilidades emocionales, comunicativas, empatía, trabajar en equipo, tomar las decisiones más acertadas, mejorando su compromiso. Se realizó una investigación de tipo aplicada, con un diseño experimental del tipo pre experimental. Teniendo una población de 83 subordinados de esta Gerencia, a los cuales se les fue aplicado un cuestionario en escala de Likert para conocer la situación actual de la entidad, mostrando resultados negativos, en donde la organización carece de liderazgo transformacional generando que los empleados no tengan buenas relaciones interpersonales impidiéndoles tener un adecuado ambiente de trabajo, luego se aplicó las estrategias de Habilidades Blandas, que ayudo a que los subordinados muestren más compromiso por su institución logrando que se sientan seguros y confiados de su capacidad de tomar decisiones y afrontar situaciones por sí mismos. Finalmente se concluyó que las habilidades blandas si logro mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados de la Municipalidad, desarrollando trabajadores más comprometidos y seguros, permitiéndoles ser trabajadores capaces de trabajar en equipo logrando cumplir con el fin común que la organización ha establecido.

**Palabras claves:** Habilidades Blandas, Liderazgo Transformacional, Trabajo en Equipo.

## ABSTRACT

The general objective of this research, entitled "HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN SUBORDINADOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE LA MUNICIPALIDAD DE CHICLAYO", was to determine how the application of Soft Skills improved the Transformational Leadership on the subordinates of the Human Resources Office of the Municipality of Chiclayo. Transformational Leadership—the dependent variable of this research—was considered by Palomo (2015) to be the ability to develop and mobilize Human Resources towards the high levels of satisfaction, that is to say, that the employees get more than they expected before being led. On the other hand, Soft Skills—the independent variable of this research—were considered by Rasmesh (2015) to be a set of emotional and communicative skills, empathy, teamwork, making the most successful decisions and improving commitment. The type of research was applied, with an experimental design of pre-experimental type. A Likert scale questionnaire was applied, to a population of 83 subordinates of the office, to know the current situation of the entity. This showed negative results, since the organization lacked Transformational Leadership which caused that the employees did not have good interpersonal relationships preventing them from having an adequate working environment. Soft Skills strategies were then applied, which helped the subordinates show more commitment to the institution making them feel safe and confident of their decision-making skills and face situations by themselves. Finally, it was concluded that Soft Skills improved Transformational Leadership in the subordinates of the municipality, developing more committed and confident employees, allowing them to be able to work in a team and thus achieving the common aim that the organization had established.

**Keywords:** Soft skills, transformational leadership, teamwork.

## I. INTRODUCCIÓN

La realidad problemática es primordial porque nos ayudara a relacionar el problema que nos planteamos a investigar, además de comparar las variables que se relacionan entre ellas y si intervienen entre sí. Las empresas hoy en día están en constante cambio igual que el resto del mundo. Si observamos en nuestra ciudad, específicamente en la municipalidad de la provincia de Chiclayo notamos carencia de liderazgo transformacional, y sobre todo el problema que tienen los empleados para trabajar en equipo y representar a su organización, de manera que las habilidades blandas serán una técnica que ayude a que los colaboradores logren desarrollar sus labores de manera eficiente.

En el contexto internacional, according to Humanes, Navarro and Moreno (2016), in his article called “Leadership and its communication management, in public entities: Quantitative analysis in the sector of England”, he mentions the importance of leadership in public relations, since it encompasses a set of skills, knowledge, competencias, values that will generate better communication and ethics, helping workers to develop socially and organizations to achieve their goals.

According to Castillo et al. (2016), in his article called " The bettering process in teaching leadership and the transformation of university processes.", it is mentioned that the leadership traits applied to the improvement of educational quality must be developed within one's own educational community, the educational leader must possess a series of traits to play a good role, he must also exercise different types of leadership depending in large part on his own style, as well as the context and his culture.

For Expert Team (March, 2018), in its VIU publication in Spain entitled “Key concepts of Transformational Leadership, where increasingly and more strongly takes center stage in public identities”, It is a leadership style that arises from the studies by James MacGregor Burns, who developed a set of qualities of leaders in public identities that could be very valuable to them. Transformational leadership helps create positive change among workers through a maxim: motivation. Everything is based on the fact of transforming others to help each other and being close to the worker to better convey

the company's objectives and stimulate their potential. This implies an attitude of commitment to listen, understand, be aware and observe.

In the same line, Zuple (2016), in the publication of the magazine EAE Business School in Boston, makes reference to the Transformational Leadership in the Chiefs in Public identities, helping to cultivate the intellect of all employees. Where the bosses give them freedom at the time of carrying out the processes new opportunities expressing their ideas cultivating their minds. On the other hand, the heads of public identities help to foster creativity in your team to achieve the best results and obtain personal success as an institution.

Por otro lado, Cardona (2018), con la publicación del periódico LR de Medellín titulada “Habilidades blandas son clave para fortalecer el intelecto de las identidades Publicas” nos manifiesta que la habilidad blanda en las identidades públicas es de suma importancia porque ayudaran sus miembros a saber comunicarse y mantener el contacto, ser empático, carismático ya que este tipo de capital humano ayudara a incrementar la rentabilidad y el crecimiento institucional.

En el ámbito nacional Gómez (2018), en su publicación del periódico Gestión, con su título “Habilidades blandas: Es lo que requiere las entidades públicas para tener éxito dentro de la Institución”, nos informa que según un estudio de Manpower, dos de cada diez Municipalidades en el Perú no cuentan con el personal idóneo que posee las habilidades necesarias para desarrollarse como miembro de la institución, ya que el Perú cuenta con un déficit de estas habilidades en el personal, de manera que no se puede lograr una adecuada inserción al trabajo y una vida plena, es por eso que es necesario que los subordinados desarrollen habilidades socioemocionales llamadas también habilidades blandas, que influye mucho en la constancia, la necesidad de logro, la valentía, el autocontrol, el inicio de nuevas experiencias, la extroversión y la empatía de los trabajadores, para el mejor desarrollo de las instituciones como también del desarrollo personal.

De la misma forma la Agencia Andina de Noticias (2016), informa que Alonso Grados, Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo planteó la obligación de perfeccionar el rendimiento de la fuerza laboral del capital humano del Foro Apec,

mediante el incremento de las habilidades blandas, debido a que la mayor parte de las instituciones tiene que enfrentar el reto de tener fuerzas laborales que van de la mano a las necesidades de las organizaciones, pero estas todavía presentan problemas y dificultades para encontrar al personal idóneo para desenvolverse en el puesto de trabajo.

En el ámbito local Sardón (2017), publica un artículo de Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en centros educativos primarias de Ferreñafe, en donde se opina que el liderazgo transformacional es un factor que contribuye con la dirección escolar, además de ayudar a mejorar la Gestión Escolar, mejorando el desempeño de los docentes; de manera que se persiga la búsqueda de la excelencia en las instituciones educativas.

Con esta investigación profunda sobre los problemáticas empresariales en el sector Publico, detectaremos como podremos ayudar a mejorar el liderazgo en los colaboradores de la Municipalidad de Chiclayo, mediante el desarrollo de sus habilidades blandas, lo que ayudará a que los empleados mejoren sus relaciones interpersonales, consiguiendo que exista un adecuado clima laboral, así mismo ayudará a que se forme un adecuado equipo de trabajo en el que conjuntamente se apoyaran para conseguir solucionar problemas y en muchos casos remediar conversaciones complicadas que puedan existir entre los integrantes de la institución, por tanto se logrará obtener personal altamente potencializado y capacitado de manera que puedan manejar con éxito sus vínculos laborales lo que cooperará a cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Los trabajos previos son de mucha importancia ya que nos permitirá conocer estudios anteriores de los temas planteados el cual será una referencia para iniciar con nuestra investigación, del mismo modo nos ayudará a que conozcamos y tengamos mayor dominio del tema a tratar. En el ámbito internacional Ayoub (2015), " Leadership styles and their consequences in the performance of the public administration of California", obtained an experimental research design - Applicative, whose objective was what were the leadership styles, as well as the officials of the centralized federal administration of California, and which of them is the most predominant, which resulted in the characterization of Transactional Leadership where it was strengthened in the public organization inducing the improvement and positive performance of its

members. In the same way Jiménez (2015), with his thesis entitled “The connection between the transformational leadership of the directors and the motivation for work, the performance of the teachers of the Public University developed in Michigan” with a type of descriptive research, its main objective was to propose strategies of motivation towards work, Transformational leadership of the program directors. The job performance of faculty members in a public university in the city of Michigan, concluding that leadership allows the teachers of this University to know how to make the right decisions in their workplace, which allows them to improve professionally as personally”.

On the other hand Villalón (2016), in his thesis entitled "Transformational leadership as a motivating agent in the managers of a school" developed in Minneapolis de United States with qualitative applied type design research, aims to design transformational leadership strategies as a motivating agent in the managers of a school, concluding that it has been possible to see an improvement in the attitudes of teachers around the educational project of the school, in which a predominant leadership was identified.

For Olguín and Chigo (2017), with their research entitled "Key competences and soft skills for commercial engineers at the University of California, Berkeley", with a type of quantitative-descriptive study, where the main objective is to obtain soft skills through the design and creation of a SWOT analysis, concluding that thanks to the creation of this similar analysis and perfection of the soft skills of each collaborator

Finally, for Lagos (2015), in his thesis entitled "Experiential learning in the progress of soft skills: Vision of the student leaders from I to IV of high school" with mixed design research, in which they propose as objective to know how It is the experience information from the leaders of the student industry, the conclusion that students and teachers are strengthened. Both in their daily life. Life and in your student life.

En el ámbito nacional para Rosales (2018), en su investigación denominada “Relación del desempeño laboral y el liderazgo transformacional en la Municipalidad Distrital de Independencia”, con un tipo de investigación correlacional, en la que plantearon como objetivo evaluar si existe semejanza entre el desempeño organizacional y el liderazgo transformacional, obteniendo como resultado que el

liderazgo transformacional si tiene una relación efectiva e importante entre las dos variables. Es decir, el liderazgo transformacional es un factor importante para que los subordinados tengan un buen desempeño en la organización, además de generar un adecuado clima dentro de la empresa.

Según Retuerto (2018), en su investigación “El clima Laboral y el liderazgo Transformacional en la Municipalidad del distrito de El Agustino-Lima 2017, el procedimiento utilizado fue deductivo, teniendo como objetivo investigar de qué manera interviene el liderazgo transformacional en el Ambiente organizacional de esa institución pública, concluyendo que el liderazgo tiene un vínculo significativo con el clima laboral.

De la misma manera Franco (2018), con su investigación denominada “Las habilidades blandas y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la Esperanza Trujillo 2018”, teniendo un tipo de investigación descriptivo - experimental, en la que se propuso como objetivo determinar si existe habilidades blandas en los subordinados y cómo influye en el Ambiente Institucional de la UGEL, obteniendo como resultado que la mayoría de subordinados se adaptan al cambio, están comprometidos con la organización, poseen capacidad de responsabilidad y liderazgo lo que les permite desarrollarse socialmente trabajando en equipo de manera que puedan dar solución a los conflictos que suceden en la organización.

Además Villanueva (2017), con su tesis denominada “Desarrollo de habilidades blandas y Capacidad emprendedora en los profesores de la I.E Amanda Miasta Gutiérrez san Jacinto, 2017”, con el tipo de investigación descriptivo - correlacional, obteniendo como objetivo saber cuál es la correlación entre el proceso de las habilidades blandas y la capacidad emprendedora, en la que concluye que las habilidades blandas influye positivamente a la capacidad emprendedora dentro de la Institución, pues permitiendo que los docentes tengan las capacidades necesarias para afrontar y dar solución a cualquier situación que pueda ocurrir en el día a día.

Para Barron (2017), en su investigación designada “Habilidades Sociales para incrementar la interacción en el aula en Maestros de la I.E Ricardo Palma de Acopampa, Carhuaz- 2017”, con un tipo de investigación cuantitativo - experimental, la cual tuvo como objetivo Establecer habilidades blandas en el aula de docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz – 2017, concluyendo

que las habilidades sociales ayudan a incrementar el vínculo interpersonales entre los maestros, además de enriquecerlos con nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, lo que les permitirá que desarrollen sus actividades de manera más eficiente.

Quispe (2016), en su investigación denominada “Análisis de liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos Julio 2015 a Julio 2016”, con un tipo de investigación cuantitativa, en la que propusieron como objetivo identificar las causas de la inaplicación del liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, concluyendo que en esta municipalidad existe un liderazgo autocrático causando desorganizaciones en las gerencias trayendo como resultado un toma de decisiones inadecuada, además de contar con gerentes que carecen de liderazgo perjudicando las funciones que desempeñan.

En el ámbito local según Briceño (2018), en la investigación llamada “Liderazgo Transformacional y Motivación de los Maestros de las colegios de la UGEL-Ferreñafe 2018” obtuvo una investigación de diseño Descriptivo - experimental, obteniendo como objetivo proponer estrategias de Motivación laboral y liderazgo transformacional, concluyendo que las estrategias de liderazgo transformacional aumentan las relaciones entre los trabajadores, consiguiendo que se aumente la motivación laboral de los docentes logrando que existan alumnos incentivados a desarrollar sus actividades estudiantiles.

Cervera (2016), en su tesis denominada “El clima organizacional y su influencia en el Liderazgo transformacional del director en los centros Educativos del Distrito José Leonardo Ortiz” obteniendo un estudio de diseño descriptiva – correlacional, en la que plantea como finalidad establecer la correlación que coexiste entre el ambiente laboral y el liderazgo transformacional, en la que concluye que el director si tiene una relación significativa debido a que el liderazgo transformacional va a ayudar que se cree relaciones interpersonales apropiadas la exista de un adecuado clima organizacional.

Acosta y Trigo (2018), en su estudio titulado “Inteligencia emocional y su contribución en las habilidades blandas de los trabajadores de la Ugel 2018”. desarrollada en Chiclayo con una Investigación cuantitativa – no experimental, obteniendo como objetivo comprobar cómo influye la inteligencia emocional en las

habilidades blandas en los trabajadores de la UGEL, teniendo como conclusión que los subordinados pocas veces expresan sus emociones, pocas veces pudieron identificar sus cualidades y habilidades blandas para desarrollar su cargo, del mismo modo la relación entre los compañeros es muy difícil, ya que no existía colaboración; causando un ambiente laboral negativo.

Huertas (2017), con la tesis denominada “habilidades sociales de los estudiantes de 4 años de la I.E. N° 1145 María Concepción Ramos Campos – Chongoyape-Chiclayo 2017”, obteniendo un estudio de investigación no experimental, en la cual obteniendo como objetivo Caracterizar las habilidades sociales de los estudiantes de 4 años de la I.E. N° 1145 María Concepción Ramos Campos – Chongoyape- Chiclayo 2017, en la que concluye que los niños de 4 años del aula solidaridad, de la Institución Educativa N° 1145 Chongoyape, tienen desarrolladas las habilidades sociales en diferentes niveles de logro.

Rani (2017), con la investigación denominada “Habilidades blandas en alumnos de Primaria de una I.E Jose Olaya, Santa Rosa - 2017”, obtuvo como estudio de investigación No experimental - descriptivo, en donde obtuvo como finalidad señalar el grado de Habilidades Blandas en los alumnos de Primaria de la I.E, concluyendo que los alumnos si poseen habilidades blandas tales como autoestima, asertividad, toma de decisiones y empatía.

Luego de explicado de haber explicado la realidad problemática y los antecedentes de la investigación detallaremos las teorías relacionadas al tema que nos conllevaran a llegar a una solución con el problema del liderazgo transformacional en la Institución, cabe recalcar que primero se explicara la variable Habilidades Blandas y luego la variable de Liderazgo Transformacional.

Como nuestra variable independiente tenemos a las habilidades blandas que ayudará a que los subordinados puedan fortalecer aquellas características necesarias para que logren desempeñarse de manera efectiva, generando una cultura positiva y un adecuado liderazgo transformacional en donde se relacionen en un ambiente de buenos valores, actitudes y comportamientos.

According to Verma (2015), defines us that "soft skills are the set of personality traits, social characteristics, language forms and personal habits that mark people in

different degrees. Soft skills complement hard skills, since they are the necessary requirements to be an efficient employee" (p. 20).

*Las habilidades blandas impulsarán un mayor compromiso en los subordinados hacia la organización y hacia las labores que realizan, permitiendo que las organizaciones consigan mejores resultados, ya que los empleados desarrollarán adecuadamente sus habilidades para relacionarse, para comunicarse, para expresar sus emociones, para acercarse y ponerse en el lugar del otro.*

For Rasmesh (2015), "Soft skills are a set of attitudes, skills, habits and practices that combine to increase efficiency at work, are more than a set of skills or habits, consist of integrating the right of these components in the formidable skills and finally, transform the skills of competition". (p. 1)

*En conclusión, las habilidades blandas son el conjunto de habilidades sociales, emocionales, comunicativas, de empatía, de trabajar en equipo, de tomar las decisiones más acertadas, de resolver problemas que ayudarán a que los colaboradores desarrollen la capacidad de liderazgo, permitiendo que tengan buenas relaciones interpersonales*

Las habilidades blandas son muy cruciales en el mundo empresarial, debido a que los profesionales necesitan poder diferenciarse de los demás, y destacar en el mercado laboral. According to Verma (2015), "Soft skills play an important role in success in life, especially in the profession, helping to excel in the workplace and to stand firm from a multitude of regular job seekers with common skills and talents" (p.33).

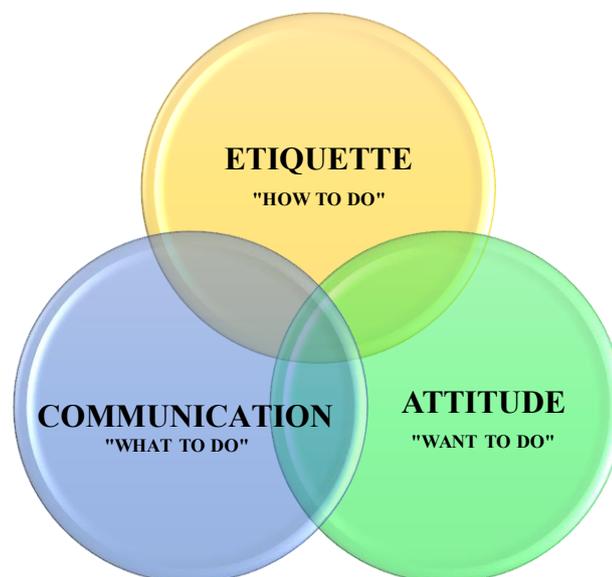
*Las habilidades sociales desempeñan un factor primordial en el éxito de la vida, y en el ámbito profesional, ayudan a que los subordinados sobresalgan en el lugar de trabajo, permitiendo desarrollar todas sus capacidades y habilidades de manera efectiva, lo que hará que cada empleado se diferencie de los demás.*

Dentro de las teorías de las habilidades blandas, tenemos sus características que harán que los individuos se relacionen, sobrevivan y tengan éxito en su entorno. For to Rasmesh (2015), "Soft skills are those skills beyond technical knowledge and experience in the chosen world, are required for an individual to relate, be successful in their environment where they have the following characteristics:

Soft skills are those simple things to play: it is not pure technical magic, it is not just a pleasant personality; it's not just talking in a low voice; It is not just a command over language; It is a combination of all these things and many more attributes that are difficult to find, another characteristic is that soft skills shine by their absence in an individual: it is something like the vision of a cynical who knows that something is wrong in one thing unable to say what to do to correct it or what is right and finally soft skills are rarely taught, but they are often captured: soft skills are something like survival instincts in which people tune in and adapt to their surroundings.” (p. 3)

*Estas características son la combinación perfecta para que todos los subordinados se potencialicen de habilidades blandas, y logren desenvolverse positivamente, relacionarse afectivamente con sus compañeros y se cree un ambiente laboral adecuado para que todos convivan laboralmente dentro de la organización.*

Las habilidades blandas poseen dimensiones que ayudara a que se perfeccione el liderazgo transformacional además de generar un ambiente eficiente para que conjuntamente se cumplan con las actividades que permitirán que la organización obtenga resultados positivos. Según Rasmesh (2015), manifiesta que las habilidades blandas comprenden esencialmente tres dimensiones:



**FIGURA 1: DIMENSIONS OF SOFT SKILLS**

Attitude, Communication and ACE Label.

“Attitude is the desire to interact with people, in addition to this it requires the right will and the ability to avoid and get involved with the environment. On the other hand, communication is the ability to know how to arrive effectively and correctly towards others, so that they are persuaded to take action in relation to their objectives. And finally, the label is affected protocols, problems and conventions that must be followed to achieve effective communication.” (p. 5)

*Estas tres dimensiones de las habilidades blandas ayudaran a que se logre sacar lo mejor de los trabajadores, las actitudes ayudaran ajustar la forma de actuar y de relacionarse con sus compañeros, la comunicación permitirá que exista un mejor ambiente de trabajo dentro de la organización.*

Según Arroyo (2016), existen claves importantes para que todos los subordinados logren adaptarse a los cambios, permitiendo que cada trabajador muestre lo mejor de sí, permitiendo generar trabajadores potencializados en todos los aspectos que contribuyan en el cumplimiento de objetivos institucionales:

“The feeling that is an affective state, depending on these will allow employees to feel stable and have a longer duration in the organization, the ability that is a characteristic that those people who are competent at the time of developing or correcting various problems within they organized it, the attitude that are expressions in which the workers show their values or the way in which a person reacts to specific situations, another key point, is the solution of problems where it is possible to identify the problems, conflicts or solutions in the which one wishes to discover a solution that is admissible to achieve the established goals, the established objectives in which they must be specified in the goals they want to meet and at what time they want it, the fulfillment of goals that implies how convinced the workers are of being able to achieve certain things and specify the final result, another an important key is the organizational climate where we will see if the leaders have the capacity to create an encouraging and accepting environment.” (p. 78)

Según Hiriyappa (2018), los trabajadores deberán cumplir con las reglas básicas para que logren desenvolverse, generando un ambiente adecuado lo que permite una mejor convivencia de los subordinados dentro de la organización:

“Las normas que proporcionan dirección y control en el trabajo, determina la organización de funciones y asignación de roles que permitirá conseguir los resultados. Mientras que el protocolo que es un conjunto de reglas, enseña a los trabajadores a saber cómo deben de actuar ante cualquier situación u ocasión, pero sin perder de vista el respeto para la satisfacción de los subordinados.”. (p. 19)

Como variable dependiente tenemos al liderazgo transformacional que permitirá que los empleados tomen buenas decisiones, además de mejorar el clima y cultura organizacional, logrando que los subordinados se sientan cómodos y satisfechos en su ambiente laboral. Para Palomo (2015), el “liderazgo transformacional es el arte de movilizar y desarrollar al recurso humano existente en las organizaciones hacia los niveles de satisfacción, es decir, los subordinados logren más de lo que creían, que ellos por si mismos consigan lo que se propongan, antes de ser liderados” (P.37).

*El liderazgo es un factor primordial ya que permitirá que los subordinados estén motivados y se sientan seguros de las decisiones que toman, acrecentando el rendimiento laboral, cumpliendo con los propósitos que la organización se ha trazado, además de beneficiar en conocimientos, capacidades y habilidades a los colaboradores.*

Así mismo Lussier, R. y Achua, C. (2014), nos sostiene que “los líderes transformacionales son aquellos que emplean su carisma para motivar e influir a los seguidores a que confíen en ellos” (p. 348). *El liderazgo transformacional, busca que todos sientan en confianza el uno del otro permitiendo que puedan dialogar sobre diversas dificultades que afronta la institución, así como ser creativos para solucionar los problemas.*

Para Palomo (2015), El Liderazgo Transformacional tiene como dimensiones las siguientes: (p. 38)

**TABLA 1: DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Liderazgo Transformacional	<b>Laissez-faire</b>	El líder se abstiene de guiar, y les permite la libertad a sus empleados de que desarrollen sus propias soluciones y decisiones.
	<b>Carismático</b>	Un líder carismático es el que tiene bien definido sus objetivos y su visión, de manera que se gane el cariño, respeto y confianza de los subordinados, así mismo les transmite seguridad logrando que exista trabajadores comprometidos
	<b>Consideración Individualizada</b>	Facilitan el cuidado de sus colaboradores en forma personal, y les otorga trabajos distintos.
	<b>Estimulación Intelectual</b>	Propicia la innovación, estimula la creatividad y anima a sus colaboradores para el planeamiento de estrategias y la solución de problema.
	<b>Liderazgo Inspiracional</b>	Generan entusiasmo, dan ánimos mediante la generación de experiencias y cambiando los comportamientos/actitudes.

Fuente: elaboración propia

*Estos conjuntos de dimensiones contribuirán a que el subordinado tenga las características primordiales para asumir sus responsabilidades, para generar mayor seguridad en ellos, para que exista confianza, de manera que se sientan a gusto y motivados en su lugar de trabajo, con el fin de que estén comprometidos con la organización.*

Para Palomo (2015), existen 8 características de Liderazgo Transformacional y son:

Como primera característica tenemos a la creatividad en donde los líderes deben innovar y dar nuevas orientaciones de las situaciones o problemas a sus trabajadores, la segunda característica es la interactividad aquí el líder deberá obtener efectos positivos que otro que no lo puede hacer, si el líder requiere saber cuáles son las necesidades de sus empleados, debe tener una actitud participativa y comunicativa con los mismos; la tercera característica es la visión, aquí el verdadero líder hace participe y comunica a sus subordinados la visión, lo que le ayudara a tomar las mejores decisiones, la cuarta es conocer el Empowerment la que se considera como una técnica

de gestión que permite lograr un alto nivel de satisfacción e implicación de los subordinados, potencializándolos y logrando incrementar su autoridad y su confianza.

Como quinta característica tenemos a la pasión aquí el líder demuestra entusiasmo e ímpetu con las persona, con la misión y visión organizacional de manera que lo direcciona al logro de objetivos, como sexta característica tenemos a la ética en donde los líderes transformacionales debe ver éticos ante diversas situaciones a las que sometidos, también debe mostrar un alto nivel de honradez al momento de conseguir los objetivos, como séptima característica del líder transformacional tenemos al prestigio que es la imagen y el reputación que tiene los subordinados de su jefe y finalmente como ultima característica tenemos la orientación hacia las personas y se considera importante porque se conoce las necesidades y objetivos individuales en sus colaboradores.” (p. 39).

*Las características del liderazgo transformacional son las que describen cada una de las particularidades que deben poseer los empleados para desarrollarse eficientemente, teniendo su visión bien definida de lo que se quiere lograr ayudando a la consecución de los objetivos o metas organizacionales.*

Según Lussier, R. y Achua, C. (2014), existen atributos del comportamiento del liderazgo transformacional, las cuales son conocidas como las 4I:

En primer lugar, la influencia idealizada en donde los líderes transformacionales poseen la capacidad de desarrollar su poder que es utilizado para influir en los demás. Seguidamente de la motivación inspiradora en donde se detalla la forma en que el líder informa de manera entusiasta las metas u objetivos, luego la consideración individual es aquí donde los líderes transformacionales cumplen el rol de mentor, utilizando la orientación del desarrollo que responde a los seguidores. Para terminar la estimulación intelectual en donde se alientan a los líderes a abordar los problemas y estimulan a crear ideas de solución novedosas.” (p. 350).

*El liderazgo transformacional es importante para las empresas ya que esto ayudara a que los trabajadores tengan una relación positiva al momento de ejecutar sus actividades, permitiendo que cambien de estereotipos por ideas nuevas y conductas lo*

*que permitirá que los subordinados se desenvuelvan y se adapten a los nuevos cambios institucionales.*

#### Indicadores del liderazgo transformacional

Según Jose (2014), estos indicadores influyen en la toma de decisiones de los subordinados, de manera que permite ejercer un adecuado liderazgo transformacional:

“La misión en donde tanto el líder y la organización debe tener en claro que es lo que desea realizar, la misión es la que guía el camino de las acciones o actividades a efectuarse, haciendo que todos tengan una sola dirección; la visión que es a lo que la organización desea apuntar, es por eso que los trabajadores deben tener bien en claro la visión institucional, un líder sin visión no podrá dirigir a sus trabajadores, debido a que la visión produce liderazgo sobre los subordinados. Y la innovación en donde los trabajadores deberán trabajar en conjunto de manera que se genere confianza, personas trabajando colaborativamente, un espacio donde la confianza y fluidez en la comunicación permitan crear valor y soluciones”. (p.123)

Según D'Souza (2015), los líderes deben tener las siguientes funciones para que les permita tener bien definido cuáles son sus metas a llegar y saber actuar frente a situaciones complejas que se presentan en la institución:

“Proponer ideas, aquí los buenos líderes deben tener en claro lo que tienen que hacer para cumplir con los objetivos instituciones, cuestionando toda acción que se hayan propuesto a realizar; seguido de la toma de decisiones que es el proceso que nos enseña a pensar, nos obliga a decidir o elegir entre diversa opciones de afrontar o solucionar situaciones complejas de la organización, solo de esa forma podemos lograr las metas fijadas por la institución; finalmente la solución de problemas en donde aquí se logra identificar los problemas, conflictos o soluciones en los cuales se desea descubrir una solución que sea admisible para lograr las metas establecidas y alcanzar la máxima satisfacción organizacional” (p. 67).

“Dirección que implica un desarrollo de influir sobre los individuos, de manera que conjuntamente colaboren a cumplir con la finalidad de la organización, seguidamente de la función participativo que el trabajador tomara en cuenta las ideas o propuestas de los demás empleados y utiliza sus sugerencias o recomendaciones para tomar la

decisión más positiva para la organización. Para terminar la comunicación que es la capacidad de ser bien escuchado por las personas de los diferentes niveles” (p.115)

Con respecto a la formulación del problema tenemos: ¿Cómo las habilidades blandas mejoran el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH en la Municipalidad Provincial de Chiclayo?

Este trabajo de investigación se justifica porque plantea la necesidad de evaluar las Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, de tal manera que los subordinados de la institución puedan desarrollar su trabajo con más entusiasmo, más confianza en sus capacidades gerenciales, empatía en las habilidades de equipo, más intereses en el uso de la creatividad e incrementando su liderazgo de manera que realicen eficazmente su labor.

De igual manera, este estudio se justifica porque desarrolla un marco teórico científico sobre las Habilidades Blandas y el Liderazgo Transformacional, el cual sirve como fuente de información para futuras investigaciones, la cual contribuirá al desarrollo empresarial y académico.

Con respecto a la hipótesis de la investigación tenemos: Las habilidades blandas mejoran el liderazgo transformacional en los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

Como objetivo principal se plantea: Determinar como la aplicación de habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo. Para alcanzar el presente propósito se manifiesta los siguientes objetivos específicos: Primero: Identificar la situación actual del liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; Segundo: Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; Tercero: Evaluar la mejora del liderazgo transformacional de los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo luego de la aplicación de las

estrategias de habilidades blandas; Cuarto: Comparar los resultados de las mediciones del pre test y post test.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

#### **2.1.1. Enfoque: Cuantitativo**

Para Sampieri (2014), “el enfoque cuantitativo utiliza recopilación de datos para probar hipótesis con base en el análisis estadístico y medición numérica, con la finalidad de probar teorías y establecer pautas de comportamiento.” (p. 4). El enfoque de nuestra investigación es cuantitativo porque se utilizó la recolección de datos (medición numérica y análisis estadístico) con la finalidad de probar la hipótesis general, con el objetivo de aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional.

#### **2.1.2. Tipo: Aplicada**

Para Del Rio (2014), la “investigación aplicada es la que persigue fines utilitarios inmediatos, apoyándose, por lo general, en los resultados de la investigación básica” (p. 22). El tipo de investigación de esta tesis es de tipo aplicada, porque se dio uso de bases teóricas de las variables habilidades blandas y liderazgo transformacional para contribuir a dar una solución a la problemática de la entidad a través de estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional.

#### **2.1.3. Alcance de Investigación**

Según el autor Sampieri (2014), en la investigación transversal “son aquellos que son recolectados en un momento único para estudiar a una población. Su propósito es examinar la interrelación de sus variables” (p. 92). Nuestra investigación es longitudinal transversal porque la investigación se realizará en dos tiempos un antes y un después, además se realizará para recolectar información acerca de la realidad de una población el cual nos ayudara a describir cual es la relación que existe entre sus variables.

#### **2.1.4. Diseño: Experimental del tipo pre experimental**

De acuerdo con Sampieri (2014), en el diseño de investigación pre experimental “se evalúa a un solo grupo cuyo grado de control es mínimo, es importante como un primer acercamiento al problema de investigación en la realidad” (p. 141). El diseño de nuestra investigación es experimental pre experimental porque se manipulará la variable liderazgo transformacional aplicando estrategias de habilidades blandas que permitirán mejorar la problemática institucional, además de que la población intervendrá dos veces en el estudio.

GE: O1 X O2
-------------

Dónde:

GE = Grupo Experimental

O1 = Pre-test

X = Manipulación de la Variable

O2 = Post-test

## **2.2. Operacionalización de Variables**

### **2.2.1. Variable 1: Habilidades blandas**

Definición Conceptual

According to Rasmesh (2015), " Soft Skills is a set of attitudes, skills, habits and practices that combine to increase efficiency at work, are much more than a set of good habits or key skills, consist of integrating the right of these components into formidable skills and eventually, transform those skills into competencies" (p. 1).

Definición Operacional

Las habilidades blandas son el conjunto de habilidades emocionales, comunicativas, de empatía, de trabajar en equipo, de tomar las decisiones más acertadas, de resolver problemas que ayudarán a que los colaboradores desarrollen la capacidad de liderazgo, permitiendo que tengan buenas relaciones interpersonales

mejorando su compromiso en los subordinados hacia la organización, permitiendo que las organizaciones consigan mejores resultados.

### **2.2.2. Variable 2: Liderazgo transformacional**

#### Definición Conceptual

Para Palomo (2015), “el liderazgo transformacional es el arte de movilizar y desarrollar al recurso humano existente en las organizaciones hacia los niveles de satisfacción, es decir, los subordinados logren más de lo que creían, que ellos por si mismos consigan lo que se propongan, antes de ser liderados” (p. 37).

#### Definición Operacional

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que logra producir cambios positivos en los individuos, convirtiéndoles en trabajadores con la capacidad de tomar sus propias decisiones, además de mantener a los subordinados motivados logrando que estos cumplan con los objetivos establecidos por la organización.

**TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definiciones operacionales</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>
Habilidades Blandas	According to Rasmesh (2015), "Soft Skills is a multi-component concept of attitude, skills, habits and practices that combine to maximize work efficiency, they are much more than a set of good habits or key skills, consist of integrating the correct reason for these components in formidable skills and, eventually, transform those skills into competences" (p. 1).	Las habilidades blandas son el conjunto de habilidades emocionales, comunicativas, de empatía, de trabajar en equipo, de tomar las decisiones más acertadas, de resolver problemas que ayudarán a que los colaboradores desarrollen la capacidad de liderazgo, permitiendo que tengan buenas relaciones interpersonales mejorando su compromiso en los subordinados hacia la organización, permitiendo que las organizaciones consigan mejores resultados.	Actitud	Sentimiento
				Habilidad
				Clima organizacional
			Comunicación	Actitud
				Solución de problemas
				Objetivos establecidos
			Etiqueta	Normas
				Protocolo
				Cumplimiento de metas

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

Variable	Definición conceptual	Definiciones operacionales	Dimensión	Indicadores	Escala valorativa	Ítems
Liderazgo transformacional	Para Palomo (2015), el liderazgo transformacional es la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia los niveles altos de satisfacción, es decir que los colaboradores consigan más de lo que esperaban, que ellos mismo consigan lo que se propongan, antes de ser liderados” (p. 37).	El liderazgo transformacional se define como un enfoque de liderazgo que causa cambios en los individuos en su forma ideal, convirtiéndoles en trabajadores con la capacidad de tomar sus propias decisiones, además de mantener a los subordinados motivados logrando que estos cumplan con los objetivos establecidos por la organización.	Creatividad	Proponer ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente de acuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Indeciso</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> </ul>	1,2
				Innovación		3,4
				Solución de problemas		5,6
			Pasión	Misión		7,8
				Visión		9,10
				Dirección		11,12
			Visión	Participativo		13,14
				Comunicativo		15,16
				Toma de decisiones		17,18

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Población, Muestra y Muestreo**

### **2.3.1. Población:**

Según Sampieri (2014), una población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). Así mismo la población objeto a estudio está conformada por todos los trabajadores de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, el número de trabajadores que posee la Gerencia pública es de 83 trabajadores.

### **2.3.2. Muestra:**

Según Sampieri (2014), la muestra “es un subgrupo de la población sobre el cual se recolectará información y datos, que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión” (p. 173). En nuestro trabajo de investigación utilizaríamos como muestra a los 83 colaboradores del área de recursos humanos.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnica de recolección de datos**

Para llevar a cabo el procedimiento de la recolección de datos se empleó como técnica la encuesta, el cual será aplicado a todos los subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; y la entrevista, que será aplicada a la gerente de Recursos Humanos de esta Municipalidad.

Según Sampieri (2014), define a “la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 403). La entrevista nos ayudará a obtener datos relevantes que el mismo gerente a través de su opinión nos informará, además de averiguar que tanto conoce del tema a tratar.

Según Abascal y Grande (2015), la encuesta es una técnica primaria de datos de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas” (p. 14). La encuesta contribuye a nuestra investigación permitiendo saber cómo se encuentra realmente la organización a través de la opinión e ideas de sus propios trabajadores.

### 2.4.2. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario y la guía de entrevista:

Según el autor Sampieri (2014), “el cuestionario es la herramienta más utilizada para recolectar información, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Hemos decidido utilizar el cuestionario, porque nos facilitara a obtener datos internos de la organización extraída a través de los subordinados, conociendo cuáles son las características claves de ellos, detectando los problemas internos que afectan su desarrollo, con el fin de dar una mejora para lograr su buen desarrollo dentro de la organización.

Según la UICN (2014), “la guía de entrevista es el conjunto de preguntas usadas en una entrevista importante” (p. 238). En nuestra investigación la guía de entrevista contendrá el tema y las preguntas necesarias para obtener la información que deseamos conseguir que la entrevista este netamente encaminada.

### 2.4.3. Validez

Según Sampieri (2014), la “validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide”. (p. 201). Para determinar la validez de contenido de nuestro trabajo de investigación, se sometió a los cuestionarios a una revisión estricta por 3 expertos: el Lic. José Luis Polo Avalos (Especialista en Gestión de Recursos Humanos-MPCH); Eysten Vela Bustamante (Magister en Gestión Pública) y José Antonio Cabanillas Capristán (Maestría en Gestión Pública).

**TABLA 4: VALIDEZ**

Cabanillas José	Polo Avalos José	Vela Eysten
Cuestionario:16	Cuestionario:16	Cuestionario:16
Entrevista: 20	Entrevista: 15	Entrevista: 20

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4.4. Confiabilidad:

Según Sampieri (2014), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Para medir la confiabilidad de los instrumentos mencionados con anterioridad, se ha empleado el uso del Alfa de Cronbach, con el fin de poder medir y evaluar los ítems; observando si estos tienen relación con cada uno de los indicadores propuestos.

**TABLA 5: ALFA DE CRONBACH**

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,684	18

Fuente: Elaboración del SPSS

#### 2.5. Procedimiento

- En nuestra Investigación se recolectará información aplicando los instrumentos de recolección de datos.
  - a. Una guía de entrevista para evaluar las dos variables, con preguntas de opinión dirigidas a la gerenta de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, las respuestas de las variables dependientes servirán para formar un párrafo argumentativo de la realidad problemática local y la

respuesta de las variables independientes servirán para formular las estrategias de la propuesta.

- b. Un cuestionario de la variable independiente con cinco alternativas de respuestas basadas en la escala Likert, con el fin de evaluar los indicadores del problema en dos momentos. Antes de aplicar la estrategia (pre- test) y después de aplicar la estrategia (pos-test).
- La variable independiente (habilidades blandas) será manipulada para diseñar estrategias de mejora, que serán aplicadas en la variable del problema (Liderazgo transformacional) a través de un programa de actividades desarrolladas en la Gerencia de recursos humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

## **2.6. Métodos de análisis de datos**

La investigación para analizar todos los datos ha utilizado el programa del SPSS. Según el autor Pedroza (2016), indican que “es el sistema de análisis estadístico con el software statistical packet for social science (SPSS). Implementa sistema de investigación cuantitativa, proporciona a las instituciones mucha información provechosa, basada en datos veraces para fundamentar las decisiones de la organización” (p. 16). En nuestra investigación utilizaremos el sistema de SPSS ya que nos ayudara a que la organización tome buenas decisiones de acuerdo a nuestra base de datos.

## **2.7. Aspectos éticos**

Los criterios éticos elegidos para esta investigación, de acuerdo con Noreña et al. (2017), son:

- **Fiabilidad:** las fiabilidades en la investigación aseguran que los resultados son verdaderos, y que las respuestas que dan los trabajadores han dado son autónomos sin importar la finalidad de la investigación.
- **Validez:** para nuestro marco teórico se ha utilizado teorías de autores confiables, que den un soporte esencial a nuestra investigación
- **Credibilidad:** es la autenticidad del estudio, puesto que se han mostrado las variables tal y cómo se han encontrado en el contexto real de la entidad.

- Relevancia: aquí podremos evaluar el logro de las metas planteadas en la investigación y observar si se logró obtener mejores resultados o aportar positivamente a este estudio.
- Consentimiento informado: Los colaboradores estuvieron de acuerdo a participar e involucrarse a darnos información necesaria para la realización de esta investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. RESPUESTA AL OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Identificar la situación actual del liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

TABLA 6: *DIMENSIÓN CREATIVIDAD*

	INNOVACIÓN	%	PROPONER IDEAS	%	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	58	69%	0	0%	0	0%
Indeciso	17	21%	9	11%	11	13%
De acuerdo	8	10%	68	82%	45	54%
Totalmente de acuerdo	0	0%	6	7%	27	33%
Total	83	100%	83	100%	83	100%
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
<b>Creatividad</b>	32	39%	30	36%	21	25%
<b>Total</b>	83 - 100%					

Fuente: Pre test aplicado a 83 colaboradores de la Gerencia de RR. HH de la MPCH.

Interpretación:

En la Tabla N°05, en el indicador de *innovación* los trabajadores están en un 10% de acuerdo que su jefe propone ideas innovadoras que mejoren la actitud interna de los colaboradores, es decir su jefe superior logra aportar ideas novedosas a fin de generar una postura real y efectiva de manera que se cree un ambiente laboral idóneo para todos y un 69% en desacuerdo que su jefe no propone ideas innovadoras que mejoren la actitud interna de los colaboradores, impidiendo que los colaboradores progresen y aporten ideas de forma positiva para el bienestar de la organización. Como también, se puede observar en el indicador de *proponer ideas* un 82% de encuestados están de acuerdo mientras que el 7% están totalmente de acuerdo, ya que ellos se sienten capaces de proponer ideas de mejora continua para solucionar los problemas de la institución lo que conllevará al logro de las metas y los objetivos planteadas por la institución, de modo que los trabajadores se sentirán seguros de aportar positivamente para el éxito organizacional. Por otro lado, en el indicador

*solución de problemas* un 54% de los colaboradores están de acuerdo que son efectivos solucionando problemas de manera que logran ejecutar con las metas planteadas por la entidad poniendo en práctica sus habilidades y destrezas dentro de su lugar de trabajo; un 13% de encuestados sostienen que están indecisos que sean efectivos solucionando los problemas de manera que logramos identificar que no están seguro de que sean capaces de lograr los objetivos de la institución, observando que los trabajadores tienen temor de desarrollar sus capacidades para la solución de problemas dentro de la organización. Según la técnica de baremación en la dimensión *Creatividad* observamos que 39% de los trabajadores tienen un valor bajo de creatividad, que con la aplicación de las estrategias va a permitir que se cree un ambiente seguro, cordial y fluido en donde la comunicación va a lograr que los colaboradores identifiquen cualquier dificultad que sucede en la organización estableciendo soluciones a conflictos y problemas, de modo que se busque la propuesta adecuada para poder resolverlo, de manera que al proponer ideas los jefes deben de saber de qué forma van a lograr cumplir con las metas institucionales, ejecutando acciones y actividades que permitan llegar al resultado final.

TABLA 7: DIMENSIÓN PASIÓN

	MISIÓN	%	VISIÓN	%	DIRECCIÓN	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	19	23%
En desacuerdo	30	36%	64	77%	36	43%
Indeciso	40	48%	11	13%	28	34%
De acuerdo	13	16%	8	10%	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Total	83	100%	83	100%	83	100%
	Bajo		Moderada		Alto	
	n	%	n	%	N	%
<b>Pasión</b>	32	39%	34	41%	17	21%
<b>Total</b>	83 – 100%					

Fuente: Pre test aplicado a 83 colaboradores de la Gerencia de RR. HH de la MPCH.

Interpretación:

En la tabla N° 06, los trabajadores encuestados nos manifiestan que el indicador de Misión muestra que 48% de los trabajadores están indecisos considerando que la misión de la institución permite evaluar el cumplimiento de la meta organizacional, debido a que no están tan comprometidos con la organización desconociendo cual es la finalidad de la institución y 36% de los encuestados sostiene que están en desacuerdo ya que consideran que la misión de la institución permite evaluar el cumplimiento de la meta organizacional, en donde se verá reflejado si los trabajadores están bien implicados tanto con la organización como con la misión, impidiendo que ellos realicen sus labores de forma adecuada generando dificultades para sobresalir y alcanzar las metas planteados por la organización. Como también, se puede observar en el indicador de Visión nos manifiesta que 77% de los colaboradores están en desacuerdo que la visión institucional tiene relación con las normas internas de la institución generando que los colaboradores fallen al momento de realizar sus actividades y brindar servicios a la comunidad; mientras que 10% de los trabajadores están de acuerdo que la visión institucional tiene relación con las normas internas de la institución, debido a que consideran que la visión es un medio para que los trabajadores trabajen con transparencia y honestidad; en definitiva. Por otro lado, tenemos al indicador de Dirección donde los trabajadores señalaron que 43% de ellos están en desacuerdo y 23% están

totalmente en desacuerdo que su jefe inmediato es capaz de orientarlos o direccionarlos al cumplimiento del protocolo institucional observando que sus jefes son incapaces de cumplir y hacer que sus trabajadores efectúen el cumplimiento de las normas, reglas y leyes ya establecidas por la entidad, detectando que el jefe inmediato debe fortalecer e incrementar sus capacidades y habilidades para poder direccionar eficazmente a sus colaboradores. Según la técnica de baremación en la dimensión *Pasión* observamos que 41% de los trabajadores tienen un valor moderado de pasión, que con la aplicación de las estrategias va a permitir que los trabajadores y los jefes tengan bien definido la misión y las actividades que realizaran, brindando un servicio de calidad, transparencia y de manera participativa basándose en los códigos de conducta y ética que existen en la municipalidad, ya que esto permitirá que todos tengan una sola orientación que les permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

TABLA 8: VISIÓN

	PARTICIPATIVO	%	COMUNICACIÓN	%	TOMA DE DECISIONES	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	74	89%	27	33%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	9	11%	26	31%	40	48%
<b>Indeciso</b>	0	0%	20	24%	22	27%
<b>De acuerdo</b>	0	0%	10	12%	21	25%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	83	100%	83	100%	83	100%
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	N	%
Visión	39	47%	25	30%	19	23%
Total	83 – 100%					

Fuente: Encuesta aplicada a 83 colaboradores de la Gerencia de RR. HH de la MPCH.

**Interpretación:**

En la Tabla N°07, nos muestra que el indicador Participativo, 89% de los trabajadores están totalmente en desacuerdo y 11% de ellos en desacuerdo en que la organización realiza actividades participativas entre todos sus empleados a fin de fortalecer sus emociones y sentimientos, detectando que la organización no realiza ningún tipo de actividad que permita la integración de sus colaboradores a fin de mejorar sus relaciones interpersonales. Por otro lado, en el indicador de Comunicación nos manifiesta que 33% de los servidores están totalmente en desacuerdo que la comunicación influye como factor de solución a los conflictos internos y mejora el clima organizacional, descubriendo que para los colaboradores la comunicación no es un factor imprescindible para la realización de actividades, y 12% de los colaboradores están de acuerdo que la comunicación influye como factor de solución a los conflictos internos y de mejora de clima organizacional, permitiendo que además de generar una buena relación interpersonal entre los colaboradores, la organización cumpla con sus fines empresariales a través de una adecuada toma de decisiones. Finalmente tenemos al indicador de Toma de decisiones nos detalla que 48% de los encuestados están en desacuerdo ya que no creen que su jefe influye en los trabajadores al momento de tomar sus decisiones, ya que sienten que ellos son independientes al momento de ejecutar sus labores y tomar una decisión y 25% de los encuestados están de acuerdo que

su jefe si influye en los trabajadores a la hora de tomar sus decisiones ya sea de manera positiva para que la organización obtenga los mejores resultados o negativa que hará que la organización no cumpla con las metas establecidas, haciendo que los colaboradores sean incapaces de tomar sus propias decisiones. Según la técnica de baremación en la dimensión *Visión* observamos que 47% de los trabajadores tienen un valor bajo de visión, que con la aplicación de las estrategias va a permitir que todos los colaboradores sean participativos al pensar, buscar y decidir qué decisión tomar de manera que sean capaces de solucionar las problemáticas de la institución, además de que conllevara a que exista una correcta comunicación que va a permitir que los trabajadores transmitan y realicen sus actividades en un ambiente laboral apropiado.

**3.2.RESPUESTA AL OBJETIVO ESPECÍFICO 2:** Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo

**TABLA 9: PROBLEMA EL JEFE NO PROPONE IDEAS INNOVADORAS QUE MEJOREN LA ACTITUD INTERNA DE LOS COLABORADORES**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS Y MATERIALES	FECHA Y HORA	LUGAR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Lograr que los colaboradores incrementen su capacidad de innovar nuevas ideas, conocimientos y soluciones a fin de generar mayor confianza y seguridad en su toma de decisiones.	<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ENTRENEMOS PARA CREAR”</b>	Se empezará con una dinámica de globos en donde dentro de cada uno colocaremos un papel con problemáticas para que en grupos le den una solución. El tema a tratar es: - Proponer ideas A través de diapositivas se explicará la importancia de proponer nuevas ideas o conocimientos en nuestras actividades de manera que le demos la solución adecuada a los problemas. Para culminar una ronda de preguntas y un pequeño refrigerio.	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Globos	5 de setiembre del 2019 Empieza: 10:00 Am  Termina: 11:30 Am	Salón de Reuniones de la MPCH.	Cinthy Nickol Otoy Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/ 165.00

Fuente: elaboración propia

TABLA 10: PROBLEMA LOS TRABAJADORES NO CONSIDERAN QUE LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN PERMITA EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LA META ORGANIZACIONAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS Y MATERIALES	FECHA Y HORA	LUGAR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Lograr que los colaboradores conozcan la misión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización.	<b>BRINDAR UTILES DE OFICINA QUE CONTENGA LA MISIÓN INSTITUCIONAL.</b>	Se pasará por cada área de Recursos Humanos entregando adornos en donde detalla la misión institucional a fin de que los colaboradores que no conozcan la misión de la Municipalidad, logren identificarla y comprometerse.	Útil de oficina	21 de octubre 2019  10:00 a 12:00 a.m.	MPCH.	Cinthy Nickol Otoyá Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/ 220.00

Fuente: elaboración propia

TABLA 11: PROBLEMA LOS COLABORADORES CONSIDERAN QUE LA VISIÓN INSTITUCIONAL NO TIENE RELACIÓN CON LAS NORMAS INTERNAS DE LA INSTITUCIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS Y MATERIALES	FECHA Y HORA	LUGAR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Lograr que los colaboradores reconozcan la visión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización	<b>BRINDAR UTILES DE OFICINA QUE CONTENGA LA VISIÓN INSTITUCIONAL.</b>	Se pasará por cada área de Recursos Humanos entregando adornos en donde detalla la visión institucional a fin de que los colaboradores que no conozcan la misión de la Municipalidad, logren identificarla y comprometerse.	Útil de oficina	21 de octubre 10:00 a 12:00 a.m.	MPCH.	Cinthy Nickol Otoyá Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/ 220.00

Fuente: elaboración propia

**TABLA 12: PROBLEMA LOS COLABORADORES NO CONSIDERAN QUE SU JEFE INMEDIATO ES CAPAZ DE ORIENTARLO O DIRECCIONARLO AL CUMPLIMIENTO DEL PROTOCOLO INSTITUCIONAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>FECHA Y HORA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Estimular y dirigir a los colaboradores al cumplimiento de normas, reglas y leyes institucionales	<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ORIENTACIÓN ... HACIA EL FUTURO”</b>	<p>Se iniciará con una ronda de preguntas para ver que tanto conocen los colaboradores de la entidad</p> <p>El tema a tratar es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cumplimiento de normas, reglas y leyes.</li> </ul> <p>A través de diapositivas se explicará la importancia de que los jefes orienten al conocimiento de reglas leyes y normas por parte de sus servidores municipales</p> <p>Para culminar una ronda de preguntas y un pequeño refrigerio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- USB</li> <li>-Laptop</li> <li>-Refrigerios</li> </ul>	<p>27 de setiembre del 2019</p> <p>Empieza: 9:00 Am</p> <p>Termina: 10:30 Am</p>	MPCH.	<p>Cintha Nickol Otoy Gonzales</p> <p>Poquioma Zea Marleni Berenice</p>	S/ 165.00

Fuente: elaboración propia

**TABLA 13: PROBLEMA LOS COLABORADOS NO CREEN QUE COMUNICACIÓN INFLUYE COMO FACTOR DE SOLUCIÓN A LOS CONFLICTOS INTERNOS Y MEJORA EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RECURSOS Y MATERIALES</b>	<b>FECHA Y HORA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Fomentar, estimular y mejorar la comunicación entre colaboradores con la finalidad de ponerle fin a las problemáticas institucionales.	<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ROMPIENDO EL HIELO”</b>	Se iniciará con una ronda de preguntas para ver que tanto conocen los colaboradores de la entidad El contenido a tratar es: Comunicación Laboral influye en la participación de los empleados pues así estos puedan desenvolverse en su ambiente laboral. A través de diapositivas se explicará la importancia de que exista una buena comunicación en entre los empleados de la Municipalidad de Chiclayo. Para culminar una ronda de preguntas y un pequeño refrigerio.	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	17 de setiembre 9:00 a 10:30 a.m.	MPCH.	Cintha Nickol Otoyá Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/ 165.00

Fuente: elaboración propia

**TABLA 14: PROBLEMA LOS COLABORADORES OPINAN QUE LA ORGANIZACIÓN NO REALIZA ACTIVIDADES PARTICIPATIVAS ENTRE TODOS SUS EMPLEADOS A FIN DE FORTALECER SUS EMOCIONES Y SENTIMIENTOS**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RECURSOS Y MATERIALES	FECHA Y HORA	LUGAR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
<p>Conseguir que los trabajadores refuercen sus sentimientos y emociones a fin de que entre ellos existan buenas relaciones interpersonales.</p>	<p><b>MINI JORNADA INTEGRADORA MUNICIPAL</b></p>	<p>Se inicia dando la apertura a la mini jornada, para luego cada trabajador realice su presentación.</p> <p>Se empezará con una dinámica con ligas gigantes, en la cual cada uno de los colaboradores tomen la decisión de quien, y como se pasen las ligas alrededor del cuerpo sin tocarlas con las manos, a fin de que</p> <p>A través de las dinámicas se explicará la importancia de la participación de los trabajadores dentro de la institución ya que cada servidor propondrá ideas o conocimientos en las actividades de manera que le demos la solución adecuada a los problemas.</p> <p>Para culminar una ronda de preguntas y un pequeño refrigerio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyector</li> <li>- USB</li> <li>-Laptop</li> <li>-Refrigerios</li> <li>-Globos</li> </ul>	<p>23 de octubre 2019 4:00 a 7:30 p.m.</p>	<p>Parque Infantil</p>	<p>Cinthy Nickol Otoy Gonzales</p> <p>Poquioma Zea Marleni Berenice</p>	<p>S/ 220.00</p>

Fuente: elaboración propia

### 3.3. RESULTADOS POST-TEST

TABLA 15: CREATIVIDAD

	INNOVACIÓN	%	PROPONER IDEAS	%	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Indeciso</b>	2	2%	2	2%	4	4%
<b>De acuerdo</b>	12	15%	7	8%	20	24%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	69	83%	74	90%	59	72%
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	N	%
<b>Creatividad</b>	16	17%	18	18%	49	49%
<b>Total</b>	83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 15, podemos observar que la dimensión *Creatividad* tiene un alto porcentaje con un 49% de trabajadores que pudieron incrementar su Innovación, proponer ideas y solucionar problemas de manera positiva en donde ellos mismos se sienten un ambiente más seguro, cordial y fluido en donde la comunicación se ha fortalecido, solucionando los conflictos y problemas que se presentan en la institución, de modo que cumplen con las metas institucionales, ejecutando acciones y actividades que permitan llegar al resultado final, donde también podemos observar que un 17% de trabajadores tiene un bajo porcentaje donde manifiestan que aún se encuentran en la zona de confort y no desean incrementar sus capacidades de Innovar, proponer ideas ni darle solución a sus conflictos internos.

TABLA 16: PASIÓN

	MISIÓN	%	VISIÓN	%	DIRECCIÓN	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	8	10%	0	0%	0	0%
<b>Indeciso</b>	11	13%	15	18%	15	18%
<b>De acuerdo</b>	19	23%	44	53%	44	53%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	45	54%	24	29%	24	29%
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	N	%
<b>Pasión</b>	15	15%	16	16%	52	52%
<b>Total</b>	83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

En la tabla 16, nos manifiesta que la dimensión *Pasión* incremento un 52% al resultado del pre test, donde nos sustenta que los trabajadores y los jefes tienen bien definido la misión, visión y la dirección pues teniendo en cuenta las actividades que realizan, brindando un servicio de calidad, transparencia y de manera participativa basándose en los códigos de conducta y ética que existen en la municipalidad, ya que todos los colaboradores tienen una sola orientación que les permite el cumplimiento de los objetivos y la meta institucional, pues también los trabajadores señalaron que un 15% de estos no tiene intención en conocer la misión, visión y dirección de la institución impidiendo así que los trabajadores puedan relacionarse y familiarizarse con la institución.

TABLA 17: VISIÓN

	PARTICIPATIVO	%	COMUNICACIÓN	%	TOMA DE DECISIONES	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	74	89%	27	33%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	9	11%	26	31%	40	48%
<b>Indeciso</b>	0	0%	20	24%	22	27%
<b>De acuerdo</b>	0	0%	10	12%	21	25%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%
	Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
<b>Visión</b>	19	23%	25	30%	39	47%
<b>Total</b>	83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

En la tabla 17, nos manifiesta que la dimensión *Visión* los trabajadores de la municipalidad provincial de Chiclayo incrementaron un 47% sus capacidades ahora los trabajadores son Participativos, Comunicativos y ya toman decisiones propias siendo capaces de solucionar las problemáticas de la institución, además de que conlleva a que exista una correcta comunicación que va a permitir que los trabajadores transmitan y realicen sus actividades en un ambiente laboral apropiado cumpliendo con los objetivos y meta institucionales, otro lado tenemos en la misma dimensión visión que un 19 % de trabajadores no quieren incrementar su capacidad de comunicación y darle soluciones a los conflictos de internos impidiendo el cumplimiento de la meta institucional.

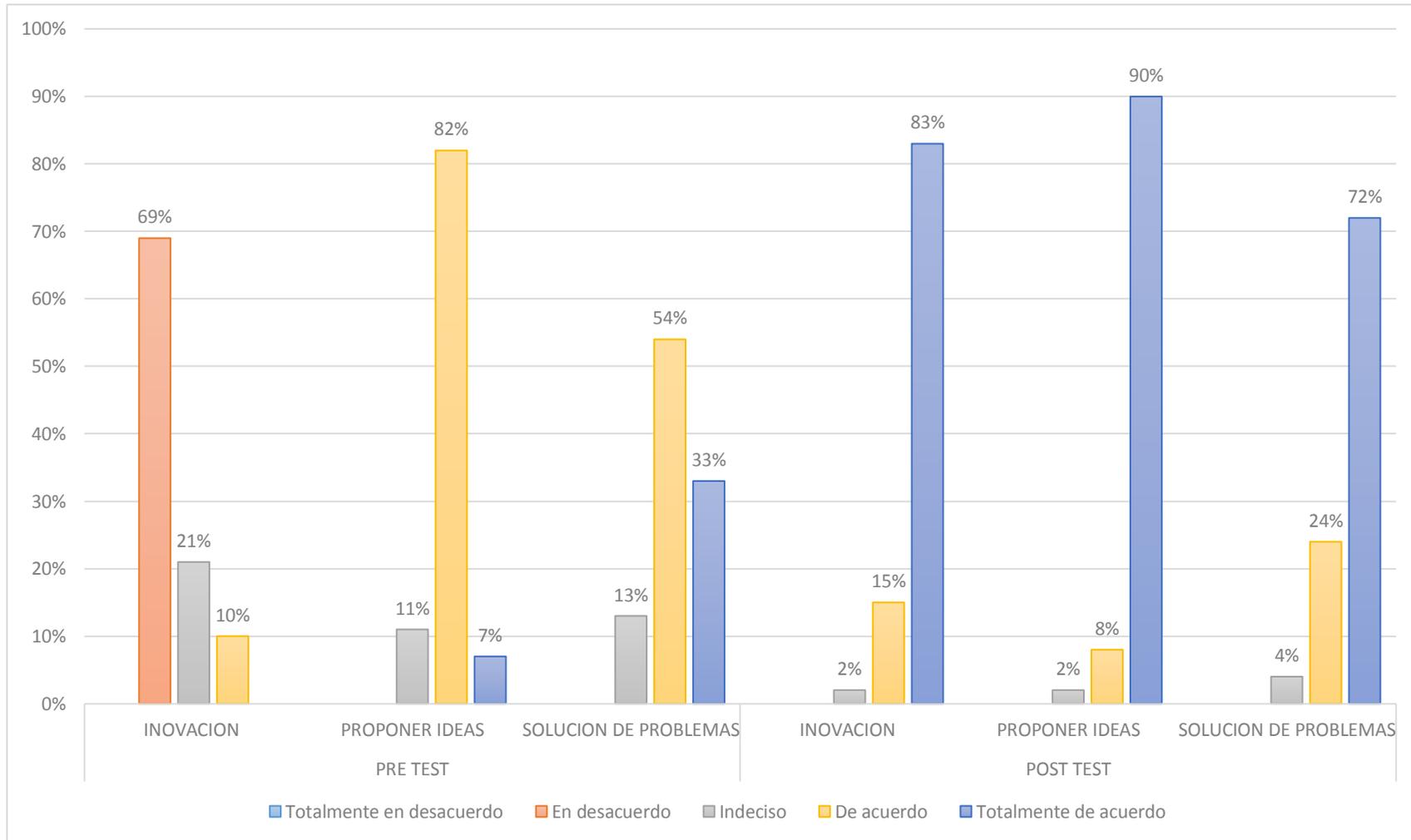
**3.4. RESPUESTA AL OBJETIVO ESPECÍFICO 4** COMPARAR LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES DEL PRE TEST Y POST TEST.

TABLA 18: COMPARACIÓN DEL PRE Y POST TEST EN LA DIMENSIÓN CREATIVIDAD DE LA GERENCIA DE RR.HH DE LA MPCH

	PRE TEST						POST TEST					
	INNOVACION	%	PROPONER IDEAS	%	SOLUCION DE PROBLEMAS	%	INNOVACION	%	PROPONER IDEAS	%	SOLUCION DE PROBLEMAS	%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	58	69%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Indeciso</b>	17	21%	9	11%	11	13%	2	2%	2	2%	4	4%
<b>De acuerdo</b>	8	10%	68	82%	45	54%	12	15%	7	8%	20	24%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	6	7%	27	33%	69	83%	74	90%	59	72%
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Creatividad</b>	32	39%	30	36%	21	25%	16	17%	18	18%	49	49%
<b>Total</b>			83 - 100%				83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 1: DIMENSIÓN CREATIVIDAD



Fuente: Elaboración Propia

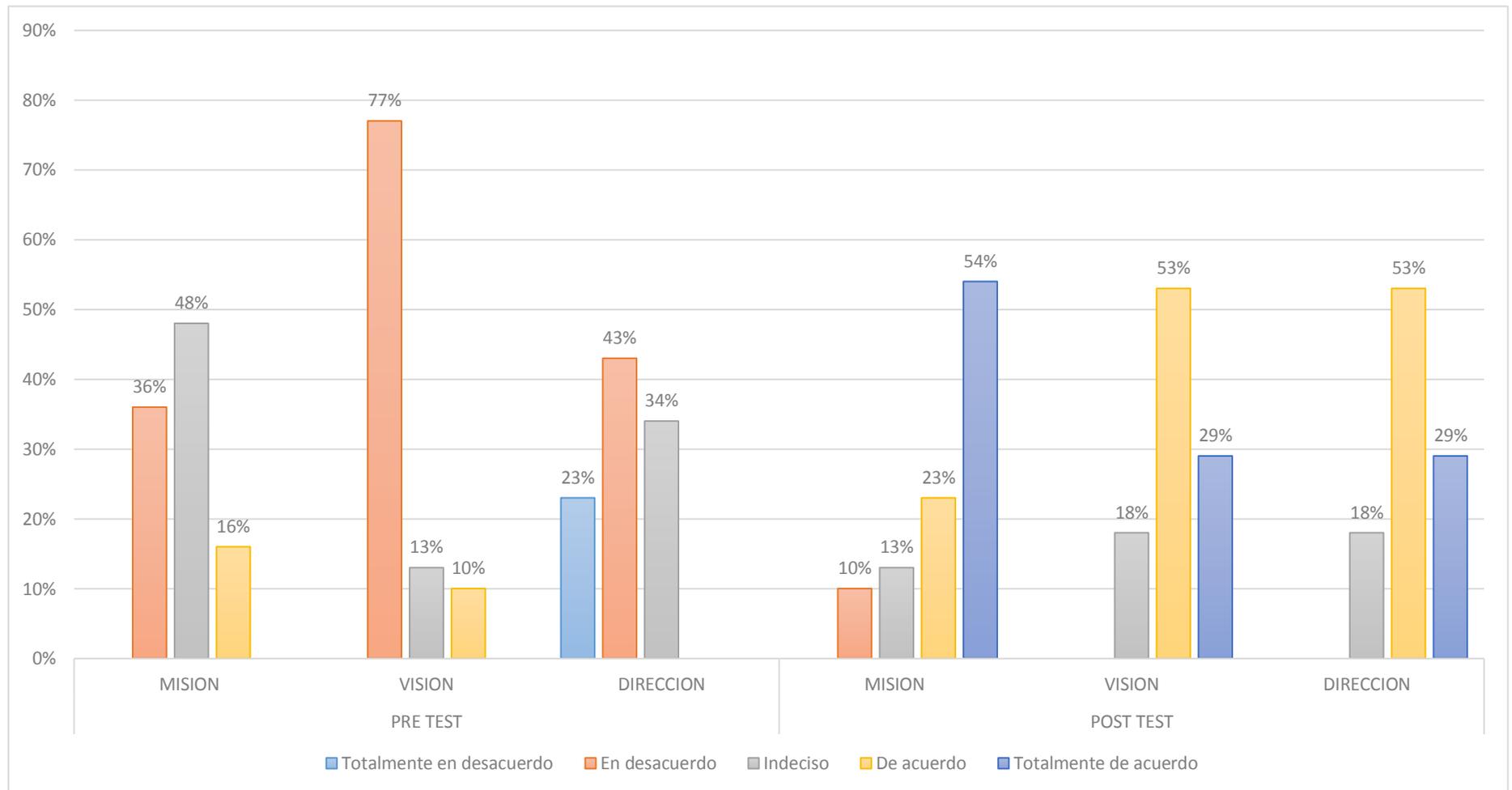
En la Tabla N° 18, en el indicador de *innovación* observamos un cambio de nivel bajo a un nivel muy alto, es decir que gracias a la aplicación del taller “Entrenemos para Crear” los jefes se verán más comprometidos a generar ideas innovadoras y nuevas mejorando su toma de decisiones y el ambiente laboral a fin de lograr una satisfacción por parte de sus subordinados; en el indicador de *proponer ideas* la mayoría de los trabajadores pasaron de un nivel alto a muy alto, es decir, reforzaron su capacidad para proponer ideas o soluciones eficaces a fin de resolver los problemas organizacionales; y por último en nuestro indicador *solución de problemas* el nivel subió de alto a muy alto, generando que fortifiquen su capacidad para solucionar problemas, permitiendo que no exista ningún inconveniente para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. Se ha logrado mejorar la dimensión *creatividad* permitiendo que los colaboradores tengan una comunicación más fluida para que puedan tomar buenas decisiones de manera que identifiquen las posibles soluciones a estas, de manera que se logre ejecutar todas las actividades destinadas sin ningún tipo de problema o inconveniente.

TABLA 19: COMPARACIÓN DEL PRE Y POST TEST EN LA DIMENSIÓN PASION DE LA GERENCIA DE RR.HH DE LA MPCH

	PRE TEST						POST TEST					
	MISIÓN	%	VISIÓN	%	DIRECCIÓN	%	MISIÓN	%	VISIÓN	%	DIRECCIÓN	%
					N						N	
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0	0%	0	0%	19	23%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>En desacuerdo</b>	30	36%	64	77%	36	43%	8	10%	0	0%	0	0%
<b>Indeciso</b>	40	48%	11	13%	28	34%	11	13%	15	18%	15	18%
<b>De acuerdo</b>	13	16%	8	10%	0	0%	19	23%	44	53%	44	53%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	0	0%	0	0%	0	0%	45	54%	24	29%	24	29%
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Pasión</b>	32	39%	34	41%	17	21%	15	15%	16	16%	52	52%
<b>Total</b>	83 - 100%						83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 2: DIMENSIÓN PASIÓN



Fuente: Elaboración propia

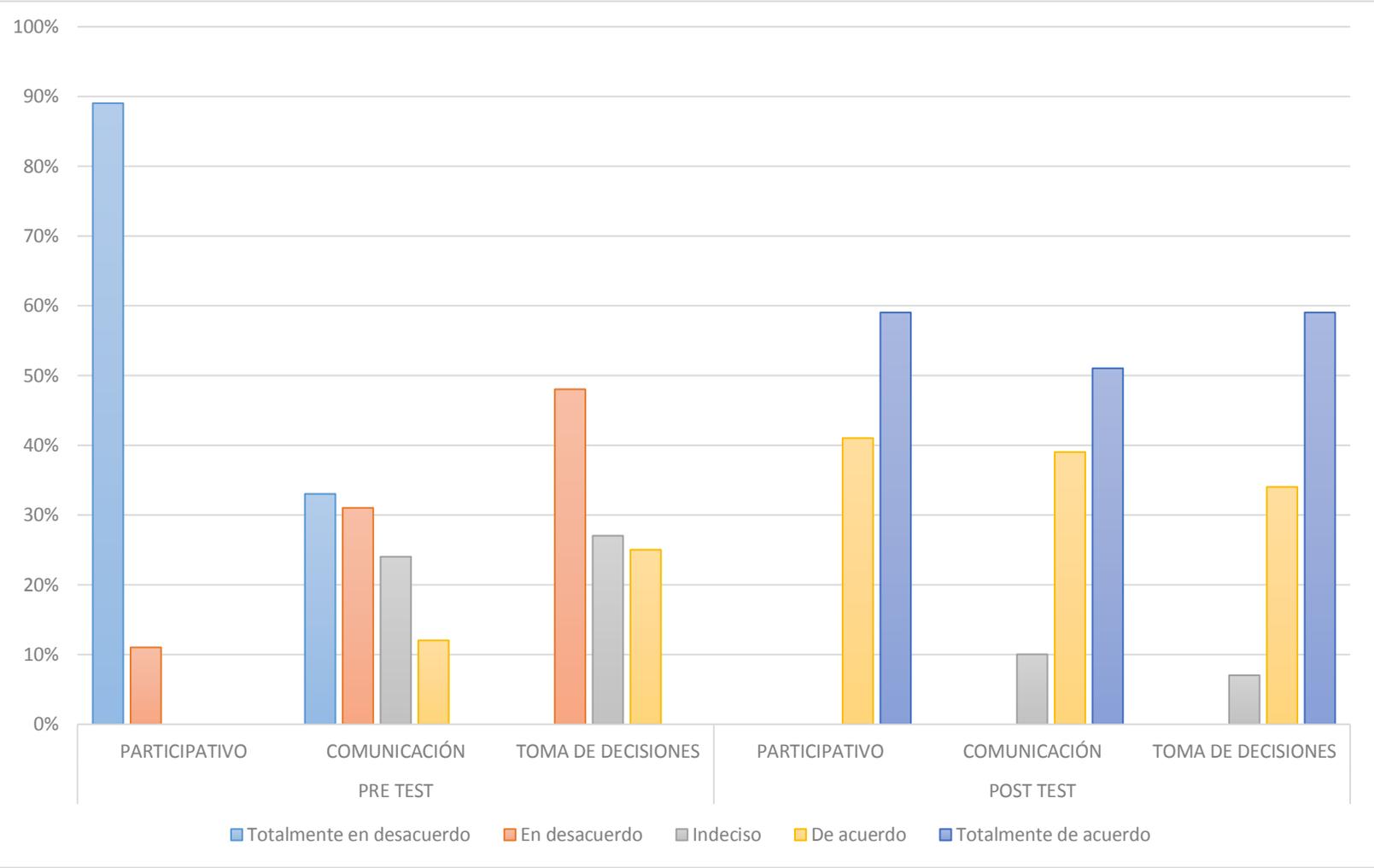
En la Tabla N° 19, en el indicador de *misión* observamos un cambio de nivel bajo a un nivel muy alto, es decir que gracias a la estrategia de brindar útiles de oficina que contenga la misión institucional, los trabajadores lograron sentirse más comprometidos con la organización de manera que tengan bien en clara y definida la misión organizacional a fin de alcanzar con todas las meta establecidas; en el indicador de *visión* la mayoría de los trabajadores pasaron de un nivel bajo a un nivel alto, es decir, la estrategia de brindar útiles de oficina que contenga la misión institucional ha permitido que los subordinados sepan a dónde quiere llegar la organización basándose en las normas internas de conducta a fin de saber cómo es que deben actuar durante el proceso hasta el cumplimiento de la visión institucional; y por último en nuestro indicador *dirección* el nivel subió de bajo a alto que gracias a la aplicación del taller “Orientación...hacia el futuro” se ha permitido que tanto jefes y colaboradores estén direccionados al logro de objetivos institucionales teniendo como base las normas, leyes y reglamentos establecidos por la institución a fin de que el servicio que brindan sea con total transparencia y honestidad. Las estrategias han logrado mejorar la dimensión *pasión* permitiendo que los colaboradores conozcan y estén direccionados a cumplir con la misión y visión organizacional basándose en las normas y reglamentos establecidos por la organización a fin de que la población se sienta satisfechos del servicio honesto y transparente que ofrecen los colaboradores.

TABLA 20: COMPARACIÓN DEL PRE Y POST TEST EN LA DIMENSIÓN VISIÓN DE LA GERENCIA DE RR.HH DE LA MPCH

	PRE TEST						POST TEST					
	PARTICIPATIVO	%	COMUNICACIÓN	%	TOMA DE DECISIONES	%	PARTICIPATIVO	%	COMUNICACIÓN	%	TOMA DE DECISIONES	%
Totalmente en desacuerdo	74	89%	27	33%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	9	11%	26	31%	40	48%	0	0%	0	0%	0	0%
Indeciso	0	0%	20	24%	22	27%	0	0%	9	10%	6	7%
De acuerdo	0	0%	10	12%	21	25%	34	41%	32	39%	28	34%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	49	59%	42	51%	49	59%
	Bajo		Medio		Alto		Bajo		Medio		Alto	
	n	%	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<b>Visión</b>	39	47%	25	30%	19	23%	20	20%	25	25%	49	48%
<b>Total</b>	83 - 100%						83 - 100%					

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 3: DIMENSIÓN VISIÓN



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 20, en el indicador de *participativo* observamos un cambio de nivel muy bajo a un nivel muy alto, es decir que gracias a la mini jornada integradora municipal, los trabajadores lograron sentirse más importantes y valiosos debido a que lograron fortalecer sus emociones y sentimientos, permitiendo que los colaboradores creen un ambiente laboral adecuado sin que se vea afectado por sus emociones personales; en el indicador de *comunicación* la mayoría de los trabajadores pasaron de un nivel bajo a un nivel alto y muy alto, que mediante la aplicación del taller “Rompiendo el Hielo”, los colaboradores conocieron la importancia de que existe una buena comunicación de tal manera que genere un adecuado trabajo en equipo, permitiendo que la comunicación entre los subordinados sea clara y adecuada de manera que puedan acertadas; y por último en nuestro indicador *toma de decisiones* el nivel subió de bajo a muy alto permitiendo que los colaboradores se sientan seguros y confiados de las decisiones que toman, sin dejarse influir por sus compañeros. Las estrategias han logrado mejorar la dimensión *visión* permitiendo que los colaboradores conozcan la importancia de que la institución tenga una buena comunicación, permitiendo que todos participen en las actividades ya sean laborales o recreativas, de manera que al tener una buena comunicación se lograra crear un ambiente laboral adecuado, haciendo que influya positivamente en las decisiones a tomar.

#### IV. DISCUSIÓN

Se analizará y se discutirá tomando como base los resultados de nuestra investigación, las bases teóricas y los antecedentes, con el propósito de sustentar el logro de acuerdo a los objetivos planteados.

Sobre los objetivos específicos, en nuestra investigación todos han sido alcanzados satisfactoriamente como lo indica el primer objetivo “Identificar la situación actual del liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad de Chiclayo”, de acuerdo a la recolección de datos, a través de la encuesta realizada a los colaboradores de esta institución, se logró determinar que la Municipalidad de Chiclayo no está siendo eficiente en el liderazgo transformacional de sus colaboradores debido a diferentes ineficiencias que presentan los subordinados como la falta de habilidades blandas, comunicación, trabajo en equipo, de su estado emocional negativo y de la influencia del jefe en sus decisiones. Por otra parte, Quispe (2016), en su investigación obtuvieron como resultado que los subordinados poseen un liderazgo autocrático causando desorganizaciones en las gerencias trayendo como resultado una toma de decisiones inadecuada, del mismo modo la relación entre los compañeros es muy difícil, ya que no existía colaboración; causando un ambiente laboral negativo. Así mismo para Palomo (2015), el liderazgo transformacional es el arte de movilizar y desarrollar al recurso humano existente en las organizaciones hacia los niveles de satisfacción.

En cuanto al tercer objetivo “Evaluar la mejora del liderazgo transformacional de los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo luego de la aplicación de las estrategias de habilidades blandas”, se pudo demostrar que las estrategias de habilidades blandas ayudan a los colaboradores a mejorar su liderazgo, su toma de decisiones, su capacidad para resolver situaciones que se presentan en la institución. Por otra parte, Franco (2018), en su investigación obtuvo como resultado que la mayoría de subordinados se adaptan al cambio, están comprometidos con la organización, poseen capacidad de responsabilidad y liderazgo lo que les permite desarrollarse socialmente trabajando en equipo de manera que puedan dar solución a los conflictos que suceden en la organización. Del mismo modo, Rasmesh (2015), the soft skills are a set of attitudes, skills, habits and practices that combine to increase efficiency at work, are more than a set of skills or habits, consist of integrating the right of these components in the formidable skills and finally, transform the skills of competition, es

decir, las habilidades blandas son el conjunto de habilidades sociales que ayudarán a que los colaboradores desarrollen la capacidad de liderazgo, permitiendo trabajen en equipo, tomen las decisiones más acertadas y puedan resolver problemas.

Para nuestro cuarto objetivo “Comparar los resultados de las mediciones del pre test y post test”, demostrando que gracias a las estrategias realizadas a los subordinados de la gerencia de Recurso Humanos de la Municipalidad de Chiclayo se pudo obtener un cambio significativo de un nivel bajo y muy bajo a un nivel alto y muy alto logrando que los colaboradores mejoren su capacidad de tomar decisiones, de tener bien definido la misión y visión que desean lograr, de sentirse comprometidos con la entidad que laboran creciendo personalmente como profesionalmente consiguiendo el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

## V. CONCLUSIONES

Luego de la ejecución del trabajo de investigación, hemos obtenido los datos pertinentes, los cuales fueron tabulados y organizados en los resultados, concluimos que:

1. De acuerdo a nuestro objetivo general se logró determinar que las Habilidades Blandas como herramienta son un factor imprescindible en las organizaciones, ya que mejora sus capacidades y habilidades de los servidores convirtiéndolos en personas capaces de tomar sus propias decisiones y de solucionar conflictos institucionales, entonces podemos afirmar que se acepta la hipótesis general, es decir las habilidades blandas mejoran el liderazgo transformacional de los colaboradores de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo.
2. El diagnóstico del Liderazgo Transformacional en Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo, se realizó al aplicar una encuesta a los colaboradores de esta institución, y se concluyó que existe la falta de liderazgo transformacional en los colaboradores en relación a su estado emocional, impidiendo su desenvolvimiento y haciendo que los sentimientos negativos de los subordinados afecten el desarrollo de los demás trabajadores, como también se observa la falta de motivación de la organización impidiendo que la empresa incentive a los colaboradores para que mejoren su rendimiento dentro de la organización frustrando el logro de los objetivos empresariales, donde estos aspectos impiden el desarrollo total de los colaboradores generando el descontento; y que no se sientan animados, alentados e impulsados a ejecutar sus tareas de la manera más apropiada y conveniente.
3. Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo : Después de aplicar las estrategias en relación a la variable Habilidades Blandas concluyo que el nivel de habilidades blandas dentro de la entidad tiene un nivel significativos en lo cual permitirá que

los trabajadores sean líderes capaces de afrontar los cambios organizacionales, de desarrollarse y desenvolverse adecuadamente dentro de la organización.

4. Para evaluar la mejora del liderazgo transformacional de los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo luego de la aplicación de las estrategias de habilidades blandas se realizó un post test para ver la mejora que existe entre el pre y post test a fin de observar si hubo un cambio positivo y significativo gracias a las estrategias aplicadas, en donde detectaremos el nivel de crecimiento de los colaboradores de la Gerencia de RR.HH si estos ya son capaces de tomar decisiones propias, solucionar problemas internos sin ser consultado por los superiores logrando maximizar su Liderazgo transformacional pues así cumpliendo con las metas y objetivos institucionales.
  
5. Nuestro plan de estrategias de habilidades blandas logro la mejora el liderazgo transformacional pasando de un nivel bajo a un nivel alto, permitiendo que los colaboradores refuercen su toma de decisiones, su compromiso con la institución y su capacidad de interactuar con los demás fortaleciéndose personalmente como profesionalmente, a fin de que conlleve al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia de RR.HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo que siga con el proceso del plan estratégico de Habilidades Blandas ya que esto ayudará a incrementar el liderazgo Transformacional en los colaborados, de manera que sus trabajadores serán capaces de tomar sus propias decisiones, desarrollando sus habilidades y conocimientos lo que conllevará al éxito personal, profesional y empresarial.
2. Sugerir a la gerencia de RR.HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo a realizar un seguimiento continuo al subordinado, reforzándolo a través de charlas, capacitaciones, conferencias y talleres sobre el Habilidades Blandas y liderazgo Transformacional, brindándoles la información más relevante sobre temas de la actualidad y fortalecimiento personal tales como la comunicación laboral, la ética, emprendimiento personal, innovación laboral, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros, lo que harán que el subordinado este enriquecido, familiarizado con la institución.
3. Establecer talleres motivacionales para todo el personal que labora en las distintas áreas de la Gerencia de RR.HH, siendo más efectivo si se lleva a cabo habitualmente y se implementa charlas, dinámicas de grupo, capacitaciones, actividades de socialización; brindándolo dentro y fuera de la organización, en donde cada trabajador pondrá manifiesto su estado emocional y sentimental, sintiéndose firme y estable de expresarse sin miedo, y logrando que todos los trabajadores socialicen y conozcan un poco más de ellos; lo que generará un adecuado clima organizacional y por ende una mejor comunicación, orientándose todos al logro de los objetivos de la institución.

## **VII. PROPUESTA**

### **“Implementación de Estrategias de Habilidades Blandas”**

#### **7.1. Información General**

La Institución donde se llegó a acabo las estrategias de Habilidades Blandas fue en la Municipalidad Provincial de Chiclayo ubicado en la calle San José # 893 – Chiclayo. Además, es una institución de gobierno local contando con la Razón Social “Municipalidad Provincial de Chiclayo”, siendo su RUC: 20141784901.

La Municipalidad de Chiclayo Promueve servicios y programas de alta calidad, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los chiclayanos, el desarrollo económico, social, humano y turístico sustentable, mediante el fomento de la actividad empresarial e inversión Privada; bajo un entorno saludable, ordenado, seguro, de integración territorial y ordenamiento urbano; sustentado en una gestión transparente y equitativa para la consolidación de la gobernabilidad democrática municipal.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo se encuentra ubicado En el parque principal de la ciudad de Chiclayo, en el departamento de Lambayeque se halla el Palacio Municipal, un elegante edificio cuya construcción data del año 1919, en un área de más de 1600 metros cuadrados e inaugurado en 1924.

Posee una arquitectura republicana con fuerte influencia española, fue diseñado por el italiano Giraldino, con amplias ventanas y puertas de fierro forjado. El patio cuenta con 14 columnas y en la parte central hay una escalera que se bifurca para ambos lados del balcón, donde se puede observar también un busto del alcalde José Francisco Cabrera.

La Municipalidad Provincial de Chiclayo brinda los servicios a la ciudadanía como: necesidades de vivienda, salubridad como también en aspectos de educación, cultura, turismo, recreación, deporte, transporte, comunicaciones, seguridad ciudadana, entre otras.

## **7.2. Presentación**

Nuestra propuesta es el resultado de la investigación denominada “Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo.”.

Esta propuesta nace por los escasos y la falta de Liderazgo Transformacional que obtienen actualmente los trabajadores de la organización. Las estrategias de habilidades blandas serán dirigidas a los subordinados de la Gerencias de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo desarrolladas en el mes de septiembre, octubre y noviembre del 2019.

Lo que se pretende lograr es que mediante estas estrategias se pueda mejorar e incrementar el Liderazgo Transformacional en los subordinados de la gerencia de RR. HH de esta institución y por tal motivo el diseño de las estrategias fue a causa de los resultados de nuestro pre test lanzado con el instrumento de las encuestas y entrevista realizada a la Gerenta de la MPCH.

## **7.3. Conceptualización de la Propuesta**

La propuesta de nuestra investigación tiene gran significancia dentro del marco científico, ya que se realiza relación entre la variable independiente y dependiente, donde se ha tenido que ha examinar a las dos variables para poder descifrar las verdaderas estrategias que permitirán mejorar el Liderazgo Transformacional.

Por ende, señalamos, que las Estrategias que es la variable independiente, trata de mejorar el Liderazgo transformacional, es por ello que las dimensiones de esta variable ayudaron a una investigación dura, vinculado con los resultados de la evaluación del pre test de nuestra variable dependiente (Liderazgo Transformacional), para el diseño preciso de las estrategias.

Es así que indicamos que la estrategia de un taller “ENTRENEMOS PARA CREAR”, que se relaciona directamente con el indicador que es Proponer Ideas, atreves de este taller los subordinados podrán Lograr que los colaboradores incrementen su capacidad de innovar nuevas ideas, conocimientos y soluciones a fin de generar mayor confianza y seguridad en su toma de decisiones.

La estrategia “OBSEQUIAR GANCHOS DECORATIVOS DONDE MUESTRE LA MISIÓN INSTITUCIONAL.”, fue resultado de la dimensión Pasión, por lo que Lograr que los colaboradores conozcan la misión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización.

La estrategia “OBSEQUIAR GANCHOS DECORATIVOS DONDE MUESTRE LA MISIÓN INSTITUCIONAL.”, fue resultado de la dimensión Pasión, por lo que Lograr que los colaboradores conozcan la visión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización.

La estrategia del taller “ORIENTACIÓN... HACIA EL FUTURO”, fue resultado de la dimensión Visión lo que estimula y dirige a los colaboradores al cumplimiento de normas, reglas y leyes institucionales.

La estrategia del taller “ROMPIENDO EL HIELO”, fue resultado de la dimensión Visión lo que Fomenta, estimula y mejora la comunicación entre colaboradores con la finalidad de ponerle fin a las problemáticas institucionales.

Finalmente, “MINI JORNADA INTEGRADORA MUNICIPAL”, es la estrategia derivada a la dimensión Visión, ya que está diseñada para dar a conocer y Conseguir que los trabajadores refuercen sus sentimientos y emociones a fin de que entre ellos existan buenas relaciones interpersonales.

Hacemos mención que varias estrategias estuvieron adecuadas para ser trabajadas. Asimismo, hicimos mención que la Gerenta de RR. HH que ponga en práctica constante el plan Estratégico dominado Habilidades Blandas, lo cual fue desarrollado en el transcurrir del tiempo, ya que de esa manera pueda dar inicio la mejora del Liderazgo Transformacional.

## **7.4. Objetivos**

### **7.4.1. Objetivo General**

Determinar como la aplicación de habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.

#### **7.4.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar la situación actual del liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.
- ✓ Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo
- ✓ Evaluar la mejora del liderazgo transformacional de los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo luego de la aplicación de las estrategias de habilidades blandas.
- ✓ Comparar los resultados de las mediciones del pre test y post test.

#### **7.5. Justificación**

La presente propuesta de Implementación de Habilidades Blandas se justifica porque plantea la necesidad de evaluar las Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, de tal manera que los subordinados de la institución puedan desarrollar su trabajo con más entusiasmo, más confianza en sus capacidades gerenciales, empatía en las habilidades de equipo, más intereses en el uso de la creatividad e incrementando su liderazgo de manera que realicen eficazmente su labor.

Además, se justifica porque a través de la investigación de diferentes teorías, se implementará las Habilidades Blandas para incrementar el Liderazgo Transformacional en los subordinados de la Gerencia de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo y con la aplicación de estas estrategias nos va a permitir atinar soluciones y recomendaciones hacia esta institución.

Por otro lado, es fundamental porque a través de las buenas gestiones por parte de la empresa, beneficiaran a sus colaboradores.

## **7.6. Fundamentos Teóricos incluidos principios**

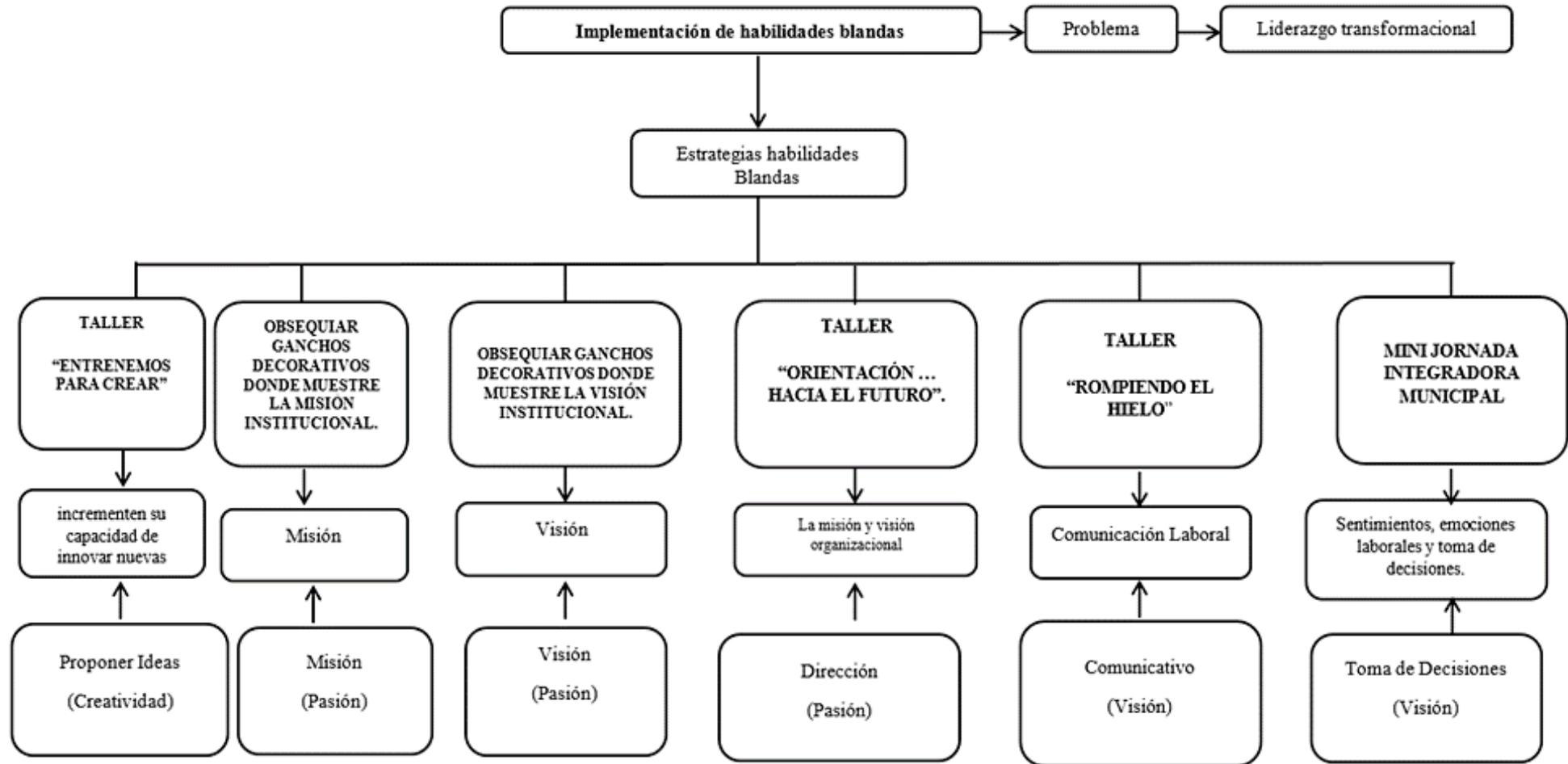
Se trabajará con Habilidades Blandas, son principios que una entidad toma para alcanzar sus metas personales e institucionales.” (Rasmesh, 2015). Con la finalidad de resolver problemas que ayudarán a que los colaboradores desarrollen la capacidad de liderazgo, permitiendo que tengan buenas relaciones interpersonales mejorando su compromiso en los subordinados hacia la organización, permitiendo que las organizaciones consigan mejores resultados.

Según (Rasmesh, 2015), las Habilidades Blandas son:

1. Las habilidades impulsarán un mayor compromiso en los subordinados hacia la organización y hacia las labores que realizan, permitiendo que las organizaciones consigan mejores resultados, ya que los empleados desarrollarán adecuadamente sus habilidades para relacionarse, para comunicarse, para expresar sus emociones, para acercarse y ponerse en el lugar del otro.
2. Las habilidades sociales desempeñan un factor primordial en el éxito de la vida, y en el ámbito profesional, ayudan a que los subordinados sobresalgan en el lugar de trabajo, permitiendo desarrollar todas sus capacidades y habilidades de manera efectiva, lo que hará que cada empleado se diferencie de los demás.

### 7.7. Estructura de actividades

FIGURA 2: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE HABILIDADES BLANDAS



Fuente: Grupo de Investigación

## 7.8. Estrategias para Implementar la Propuesta

TABLA 21: ESTRATEGIAS DE HABILIDADES BLANDAS

Denominación de la Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Fecha	Hora	Lugar	Responsable	Presupuesto
<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ENTRENEMOS PARA CREAR”</b>	Lograr que los colaboradores incrementen su capacidad de innovar nuevas ideas, conocimientos y soluciones a fin de generar mayor confianza y seguridad en su toma de decisiones.	Se iniciará con una dinámica con globos donde dentro de cada globo colocaremos un papel con problemáticas para que en grupos le den solución. El tema a tratar es: - Proponer ideas  Se realizará diapositivas para la elaboración del taller.	-Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Globos	5 de setiembre del 2019	Empieza: 10:00 a.m.  Termina: 11:30 a.m.	Salón de Reuniones de la MPCH.	Cinthy Nickol Otoy Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/ 165.00
<b>OBSEQUIAR GANCHOS DECORATIVOS DONDE MUESTRE LA MISIÓN INSTITUCIONAL.</b>	Lograr que los colaboradores conozcan la misión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización.	- Se pasará por cada área de Recursos Humanos entregando adornos en donde detalla la misión institucional a fin de que los colaboradores que no conozcan la misión de la Municipalidad, logren identificarla y comprometerse.	Adornos	21 de octubre 2019	Empieza: 10:00 a.m.  Termina: 12:00 a.m.	MPCH	Cinthy Nickol Otoy Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/. 220.00
<b>OBSEQUIAR GANCHOS DECORATIVOS DONDE MUESTRE LA VISIÓN INSTITUCIONAL.</b>	Lograr que los colaboradores conozcan la Visión organizacional a fin de que estén comprometidos e identificados con la organización.	- Se pasará por cada área de Recursos Humanos entregando adornos en donde detalla la misión institucional a fin de que los colaboradores que no conozcan la visión de la Municipalidad, logren identificarla y comprometerse.	Adornos	21 de octubre 2019	Empieza: 10:00 a.m.  Termina: 12:00 a.m.	MPCH	Cinthy Nickol Otoy Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	S/. 220.00

<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ORIENTACIÓN ... HACIA EL FUTURO”</b>	Estimular y dirigir a los colaboradores al cumplimiento de normas, reglas y leyes institucionales	Se iniciará con una ronda de preguntas para ver que tanto conocen los colaboradores de la entidad El tema a tratar es: - La misión y visión organizacional, y cómo influye la participación de los empleados en esos. - Se realizará diapositivas para la elaboración del taller.	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	27 de setiembre del 2019	Empieza: 9:00 Am  Termina: 10:30 Am	MPCH	Cinthya Nickol Otoya Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	s/.165.00
<b>APLICACIÓN DEL TALLER “ROMPIENDO EL HIELO”</b>	Fomentar, estimular y mejorar la comunicación entre colaboradores con la finalidad de ponerle fin a las problemáticas institucionales.	- Se iniciará con una ronda de preguntas para ver que tanto conocen los colaboradores de la entidad El tema a tratar es: - Comunicación Laboral influye en la participación de los empleados pues así estos puedan desenvolverse en su ambiente laboral.	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios	17 de setiembre 2019	Empieza: 9:00 Am  Termina: 10:30 Am	MPCH	Cinthya Nickol Otoya Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	s/.165.00
<b>MINI JORNADA INTEGRADORA MUNICIPAL</b>	Conseguir que los trabajadores refuercen sus sentimientos y emociones a fin de que entre ellos existan buenas relaciones interpersonales.	Se inicia dando la apertura a la mini jornada, para luego cada trabajador realice su presentación. - Se empezará con una dinámica con ligas gigantes, en la cual cada uno de los colaboradores tomen la decisión de quien, y como se pasen las ligas alrededor del cuerpo sin tocarlas con las manos, a fin de que a través de las dinámicas se explicará la importancia de la participación de los trabajadores dentro de la institución ya que cada servidor propondrá ideas o conocimientos en las actividades de manera que le demos la solución adecuada a los problemas.	- Proyector - USB -Laptop -Refrigerios -Globos	23 de octubre 2019	Empieza: 4:00 pm  Termina: 7: 00 pm	Parque Infantil	Cinthya Nickol Otoya Gonzales  Poquioma Zea Marleni Berenice	220.00

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9. Presupuesto

TABLA 22: PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Materiales					
N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
01	Folder Manila	Unidad	300	0.50	150.00
02	Papel Bond	Millar	3	15.00	45.00
03	Lapiceros	Unidad	50	0.50	25.00
04	Resaltadores	Unidad	20	3.50	70.00
05	Globos	ciento	1	8.00	8.00
06	papelotes	Unidad	25	0.20	50.00
07	Refrigerios E.1	Unidad	83	0.85	70.00
08	Refrigerios E.2	Unidad	83	0.85	70.00
09	Refrigerios E.3	Unidad	83	0.85	70.00
10	Refrigerios E.4	Unidad	83	0.85	70.00
11	Refrigerios E.5	Unidad	83	0.85	70.00
12	Refrigerios E.6	Unidad	83	0.85	70.00
13	Pasaje	Veces	24	1.50	36.00
14	Cartas	Unidad	2	1.00	2.00
15	Materiales decorativos de oficina (Misión)	Unidad	83	2.10	171.00
16	Materiales decorativos de oficina (Visión)	Unidad	83	2.10	171.00
17	Plumones	Unidad	7	1.00	7.00

TOTAL DEL PRESUPUESTO		
N°	Descripción	Total
01	Estrategias	S/. 1,155.00
TOTAL		S/. 1,155.00

Fuente: Elaboración propia

## REFERENCIAS

- Acosta, R. y Trigoso, L. (2018). Inteligencia emocional y su influencia en las habilidades blandas de los trabajadores de la Ugel 2018 (Tesis de Bachiller). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31263/B\\_Acosta\\_JR-Trigoso\\_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31263/B_Acosta_JR-Trigoso_PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Abascal, F. y Grande, I. (2015). Análisis de encuestas. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=qFczOOiwRSgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qFczOOiwRSgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Arroyo, R. (2016). Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=uQqlAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Ayoub, J. (2015). Styles of leadership and its effects on the performance of the California public administration (Tesis de doctorado). Recuperado de <http://ir.jkuat.ac.ke/bitstream/handle/123456789/1813/Datche%2C%20PHD%202015.pdf?sequence=1&isAyoub=y>
- Barrón, M. (2018). Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz- 2017 (Tesis de doctorado). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21803/Barron\\_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21803/Barron_CMC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Beverly, A. (2015). Soft skills at work, technology for career success. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=MqC4hEnyYPAC&printsec=frontcover&dq=Soft+skills+at+work,+technology+for+career+success&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjJheyFg4PsAhX3GrkGHXs0CfQQ6AEwAHoECAMQA#v=onepage&q=Soft%20skills%20at%20work%2C%20technology%20for%20career%20success&f=false>
- Briceño, C. (2018). Liderazgo Transformacional y Motivación Laboral de los Docentes de las Instituciones Educativas de la UGEL Ferreñafe - 2018 (Tesis de maestría). Recuperado de

<http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/11537/14312/CARMIN%20BRICEN%20MEZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cardona, A. (junio de 2018). Habilidades blandas clave para fortalecer el intelecto de las Entidades Públicas. Periódico LR, p.8.

Castillo, I., Álvarez, O., Estevan, I. Queralt, A. y Molina, J. (junio de 2017). Passion for teaching, transformational leadership and burnout among physical education teachers. Revista de Psicología del deporte. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235152046011.pdf>

Cervera, L. (2016). Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito José Leonardo Ortiz (Tesis de Doctorado). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/890/1/TL\\_Cervera\\_Cajo\\_Luz\\_Emerita.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/890/1/TL_Cervera_Cajo_Luz_Emerita.pdf)

Del Rio, D. (2014). Diccionario-glosario de metodología de la investigación social. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=XtIEAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XtIEAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

D'Souza, A. (2015). Descubre tu Liderazgo. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=sJSTa9oHzLIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Expert Team. (marzo, 2018). El liderazgo transformacional. Magazine VIU. Recuperado de <https://www.universidadviu.com/el-liderazgo-transformacional-en-la-entidad-publica/>

Franco, L. (2018). Las habilidades blandas de los colaboradores y el clima organizacional en la Ugel N° 02 de la esperanza Trujillo (Tesis de titulación). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco\\_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23936/franco_sl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gómez, E. (marzo de 2018). Habilidades blandas: Es lo que requiere las entidades públicas para tener éxito dentro de la Institución. Periódico Gestión.

Goñi, L. (2013). Liderazgo Transformacional en la gestión pública. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=litLLgEACAAJ&dq=liderazgo+transformacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA96y8\\_vviAhXQjVkJKHcfeBfo4ChDoAQgnMAA](https://books.google.com.pe/books?id=litLLgEACAAJ&dq=liderazgo+transformacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjA96y8_vviAhXQjVkJKHcfeBfo4ChDoAQgnMAA)

Habilidades Blandas lo que necesitan los jóvenes para el éxito de la empresa. (18 de septiembre de 2018). Diario Gestión, p. 12. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/habilidades-blandas-requieren-las-entidades-publicas-exito-institucional-224917>

Hiriyappa, Ph. (2018). Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=MK5dDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Huertas, R. (2017). Habilidades Sociales de los estudiantes de 4 años de la I.E. N° 1145 María Concepción Ramos Campos – Chongoyape- Chiclayo 2017 (Tesis de bachiller). Recuperado de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3140/MAE\\_EDUC\\_362.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3140/MAE_EDUC_362.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Humanes, M., Moreno, M. y Navarro, C. (septiembre de 2014). Leadership in Public Relations and Communication Management: A Quantitative Analysis of Leadership Factors in the Industry in Spain. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/317502904\\_Leadership\\_in\\_Public\\_Relations\\_and\\_Communication\\_Management\\_A\\_Quantitative\\_Analysis\\_of\\_Leadership\\_Factors\\_in\\_the\\_Industry\\_in\\_Spain](https://www.researchgate.net/publication/317502904_Leadership_in_Public_Relations_and_Communication_Management_A_Quantitative_Analysis_of_Leadership_Factors_in_the_Industry_in_Spain)

Jiménez, C. (2015). Relationship between transformational leadership of directors and the motivation towards work and the performance of teachers of a Public University (Tesis de maestría). Recuperado de <https://cornerstone.lib.mnsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?thesis=1794&context=etds>

Jose, T. (2014). Los líderes aprenden a razonar antes de tomar decisiones eficaces y productivas. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=LFquAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Lagos, C. (2015). Experiential learning in the development of soft skills: Vision of the student leaders from I to IV of high school (Tesis de licenciatura). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/271322023\\_Experiential\\_learning\\_in\\_the\\_development\\_of\\_soft\\_skills/](https://www.researchgate.net/publication/271322023_Experiential_learning_in_the_development_of_soft_skills/)

La productividad de la fuerza laboral del capital humano del Foro Apec, mediante el incremento de las habilidades blandas. (02 enero de 2016). Agencia Andina de Noticias

Lussier, R. y Achua, C. (2014). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Noreña, A., Alcaraz M., N., Rojas, J. & Rebolledo M., D. (2017). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. Recuperado de <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/1824/2936>

Olguín, G. & Chigo, M. (2017). Key competences and soft skills for commercial engineers at the University of California, Berkeley (Tesis de doctorado). Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?thesis=4772&context=dissertations>

Palomo, M. (2015). Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=vFjZv21aFygC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=vFjZv21aFygC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Pedroza, H. (2016). Sistema de análisis estadístico. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=sE0qAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=sE0qAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Quispe, G. (2016). Análisis de liderazgo en las gerencias de la Municipalidad Provincial de Espinar, en la prestación de servicios públicos en los periodos Julio 2015 a Julio 2016 (Tesis de titulación). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3785/Riquisag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramesh, G. (2015). The ACE of Soft Skills: Attitude, Communication and Etiquette for Success. Recuperado de

[https://books.google.com.pe/books?id=EdBuMdH4us8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=EdBuMdH4us8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Rani, E. (2017). Habilidades Sociales en estudiantes de secundaria de una Institución Educativa Nacional de Chiclayo, Agosto a Diciembre de 2017 – Santa Rosa (Tesis de bachiller). Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1139/1/TL\\_SavarimuthuElizabethRani.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1139/1/TL_SavarimuthuElizabethRani.pdf.pdf)

Retuerto, M. (2018). El liderazgo transformacional y el clima organizacional en la Municipalidad del Distrito de El Agustino–Lima, 2017 (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13637/Retuerto\\_CM.R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13637/Retuerto_CM.R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rosales, I. (2018). Relación del liderazgo transformacional con el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Independencia–2018 (Tesis de licenciatura). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26539/Rosales\\_LII.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26539/Rosales_LII.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sardón, K. (Setiembre, 2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. Revista de Investigaciones Altoandinas. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/liderazgo-transformacional-y-igestion-escolar-publica/>

Solanellas, P. (2015). Recetas de Liderazgo. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=8c4XBgAAQBAJ&pg=PT6&dq=liderazgo+transformacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjgzdnP\\_vviAhWxtlkKHbbmD8o4KBD0AQgnMAA#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=8c4XBgAAQBAJ&pg=PT6&dq=liderazgo+transformacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjgzdnP_vviAhWxtlkKHbbmD8o4KBD0AQgnMAA#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false)

Contreras, F., Barbosa, D. y Piñeros, R. (2017). Liderazgo: Antecedentes, tendencias perspectivas de desarrollo. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KF0yDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

=liderazgo+transformacional&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwiA8MHg\_vviAhWnrVkkKHfrkB6M4PBDoAQg8MAQ#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false

UICN. (2016). Guía para la planificación y la conducción de las evaluaciones estratégicas de la UICN: para directivos y equipos de evaluación de la UICN. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=hzKrTkt51XcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hzKrTkt51XcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Verma, S. (2015). SoftSkills: for the BPO Sector. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=PXBCboiLLf0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=PXBCboiLLf0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Villalón, X. (2016). Transformational leadership as a motivating agent in the managers of a school (Tesis de maestría). Recuperado de [https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/72359/Villalon\\_colostate\\_0053N\\_11368.pdf?sequence=1](https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/72359/Villalon_colostate_0053N_11368.pdf?sequence=1)

Villanueva, G. (2017). Capacidad emprendedora y desarrollo de habilidades blandas en los docentes de la Institución Educativa “Amanda Miasta Gutiérrez” de San Jacinto. (Tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27817/villanueva\\_ag.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/27817/villanueva_ag.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zuple, H. (junio de 2016). The Transformational Leadership in the Chiefs in Public identities, helping to cultivate the intellect of all employees. EAE Business School. p.19.

# ANEXOS

Anexo 1: CARTA DE ACEPTACIÓN



**MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO**  
**GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"**

Chiclayo, 3 de julio del 2019

**OFICIO N° 338 -2019-MPCH-G.RR.HH.**

Señorita MBA.  
**CECILIA E. REAÑO FLORES**  
Secretaría Académica de la Facultad de Ciencias Empresariales  
Universidad César Vallejo  
**Presente.-**

**REF. :** Oficio N.º 206-2019/UCV/EAPA - Reg. N.º 303783-2019-SISGEDO.

De mi consideración :

Es grato dirigirme a usted, para expresarle mi saludo cordial a nombre de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, y en atención al documento de la referencia, debo indicarle que, se autoriza a las alumnas de la Carrera de Administración señoritas **MARLENI POQUIOMA ZEA** y **CINTHYA NICKOL OTOYA GONZALES**, para que realicen su proyecto de Tesis "**Habilidades Blandas como Herramienta de Mejorar para el Liderazgo Transformacional**"; para tal efecto registrarán su ingreso y salida a partir del 11 del mes en curso y por el lapso de tres meses, para el cómputo del récord de asistencia.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi consideración.

Atentamente,

Cc. :  
Area Ctról. Asist.  
Archivo.

mcc.

  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CHICLAYO  
Lic. P. Erika G. Araujo Gonzales  
GERENTE RECURSOS HUMANOS

Figura 3: Carta de aceptación

## Anexo 2: RESOLUCIÓN



### RESOLUCIÓN DE CARRERA PROFESIONAL N° 0557-2020-UCV-VA-P01/CEA

Pimentel, 31 de agosto de 2020

#### VISTO

La solicitud de fecha 24 de agosto de 2020, presentada al Coordinador de Escuela Profesional de Administración, en el cual solicita se emita la Resolución para la Sustentación de Tesis denominada: “**Habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo**”, presentado por las Bachilleres. **Otoya Gonzales Cinthya Nickol y Poquioma Zea Marleni Berenice**, para optar el Título Profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**, y;

#### CONSIDERANDO:

Que el proceso para optar el Título Profesional esta normado en el Reglamento General de la Universidad César Vallejo.

Que, haciendo cumplido con los requisitos de ley, el Coordinador de la Escuela Profesional de Administración, en uso de sus atribuciones conferencias:

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO 1°: DESIGNAR** como evaluador de la Tesis mencionada, a los profesionales siguientes:

- Presidente : Mg. Yosip Ibrahim Mejía Díaz
- Secretario(a) : Mg. Johanna Margoth Alarcón Torres
- Vocal : Dra. Teonila Colunche Campos

**ARTÍCULO 2°: SEÑALAR** como lugar, fecha y hora de sustentación el siguiente:

- **Lugar** : Plataforma Zoom
- **Día** : martes 01 de setiembre de 2020
- **Hora** : 10:00 am.

**ARTÍCULO 3°: DISPONER** que el Secretario del Jurado evaluador redacte un Acta detallado del proceso de Sustentación en la que figuren los criterios de evaluación

**ARTÍCULO 4°: ELEVAR** el Acta de Sustentación, la carpeta de Título Profesional y 02 CDs de la Tesis a la Coordinación de Grados y Títulos

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**



**MBA. Yosip Mejía Díaz**  
**Coordinador Escuela de Administración**  
**Sede Chiclayo**

C.C., Dirección de Escuela, Interesada, Archivo.

### Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TABLA 23: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	Habilidades blandas como herramienta para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados del área de Recursos Humanos de la Municipalidad de Chiclayo.
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Gestión de Organizaciones

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES		METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general				
¿Cómo las habilidades blandas mejoran el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR.HH en la Municipalidad Provincial de Chiclayo?	Determinar como la aplicación de habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Las habilidades blandas mejoran el liderazgo transformacional en los colaboradores de la Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.	Habilidades Blandas	Actitud		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque: Cuantitativo</li> <li>• Tipo: Aplicada</li> <li>• Alcance: Longitudinal transversal</li> <li>• Diseño: Pre Experimental</li> <li>• Unidad de investigación: A los Subordinados de la Municipalidad Provincial de Chiclayo.</li> </ul>
	<b>Objetivos específicos</b>			Comunicación		
				Etiqueta		
			Creatividad			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la situación actual del liderazgo transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo</li> <li>- Aplicar estrategias de habilidades blandas para mejorar el liderazgo en transformacional en los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo</li> <li>- Evaluar la mejora del liderazgo transformacional de los subordinados del Área de RR. HH de la Municipalidad Provincial de Chiclayo luego de la aplicación de las estrategias de habilidades blandas;</li> <li>-Comparar los resultados de las mediciones del pre test y post test.</li> </ul>		Liderazgo Transformacional	Pasión			
			Visión			
			<b>Indicadores</b>			
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento</li> <li>- Habilidad</li> <li>- Clima organizacional</li> <li>- Actitud</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Objetivos establecidos</li> <li>- Normas.</li> <li>- Protocolo.</li> <li>- Cumplimiento de metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proponer ideas</li> <li>- Innovación</li> <li>- Solución de problemas</li> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Dirección</li> <li>- Participativo</li> <li>- Comunicativo</li> <li>- Toma de decisiones</li> </ul>	<b>Fuente de Información</b>
						Guía de entrevista y cuestionario

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

**ENCUESTA**

**Objetivo:** El presente cuestionario servirá para recoger información valiosa para el desarrollo de un trabajo de investigación sobre “Habilidades blandas como herramienta para mejorar el liderazgo transformacional en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo”.

**Instrucciones:** Marque con una (X) la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

- |   |
|---|
| 1. Totalmente en desacuerdo<br>2. En desacuerdo<br>3. Indeciso<br>4. De acuerdo<br>5. Totalmente de acuerdo |
|---|

**Sexo:**

Masculino

Femenino

**Condición laboral:**

Contratado (a)

Nombrado (a)

Nº	INDICADOR	ITEMS	1	2	3	4	5
01	INNOVACIÓN	Propone planes de innovación a fin de mejorar la actitud de los trabajadores					
02		Su jefe propone ideas innovadoras que mejoren la actitud interna de los colaboradores					
03	PROPONER IDEAS	Sus propuestas de ideas son escuchadas por su jefe inmediato a fin de solucionar sus problemas internos					
04		Se considera que es capaz de proponer ideas de mejora continua para solucionar los problemas					
05	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Es usted efectivo solucionando los problemas de manera que se logre los objetivos establecidos de la Institución					
06		Consideras diferentes perspectivas cuando intentas solucionar los problemas afines que se logren los objetivos					

07	MISIÓN	La definición de misión organizacional tiene como fin el cumplimiento de metas					
08		Considera que la misión de la institución permite evaluar el cumplimiento de la meta organizacional.					
09	VISIÓN	La visión institucional tiene relación con las normas internas de la institución					
10		Enfatiza la importancia de tener conocimiento de la visión institucional a fin de dar cumplimiento a las normas internas					
11	DIRECCIÓN	Su jefe inmediato es capaz de orientarlo o direccionarlo al cumplimiento del protocolo institucional					
12		Presta atención a lo que no está normado a fin de informar a su jefe inmediato					
13	PARTICIPATIVO	Creer que los sentimientos o emociones de sus compañeros influyen positivamente en la realización de actividades diarias.					
14		La organización realiza actividades participativas entre todos sus empleados a fin de fortalecer sus emociones y sentimientos					
15	COMUNICACIÓN	Existe una adecuada y constante comunicación que genera una buena relación y ambiente laboral					
16		La comunicación influye como factor de solución a los conflictos internos y mejora el clima organizacional					
18	TOMA DE DECISIONES	Creer que su jefe influye en los trabajadores a la hora de tomar sus decisiones					
19		Se considera hábil al momento de tomar decisiones aceptadas para lograr el éxito organizacional					

¡Gracias por brindarnos un poco de su tiempo!

## GUÍA DE ENTREVISTA

**Objetivos:** La presente entrevista se realizará para el desarrollo de un trabajo de investigación, en el cual se desea obtener información valiosa sobre el liderazgo transformacional en los trabajadores el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Chiclayo; de la misma manera descubrir sobre el conocimiento de habilidades blandas en la organización

**Instrucciones:** Responder a todas y cada una de las preguntas

- ¿Cree usted que el Liderazgo transformacional es importante para el desarrollo y el crecimiento eficiente de los colaboradores del área de Recursos Humanos? ¿Por qué?
- ¿Está usted llevando a cabo medidas, reuniones, charlas o capacitaciones de equipo fomentando el crecimiento y fortalecimiento del liderazgo transformacional en su área de recursos Humanos?
- ¿Siente que los miembros d la organización tienen habilidades para manejar su liderazgo transformacional de manera eficiente?
- ¿Cree que el liderazgo transformacional genera oportunidades de crecimiento profesional?
- ¿Considera que los sentimientos negativos de los colaboradores afecten el desenvolvimiento laboral? ¿Por qué?
- ¿Considera que las habilidades blandas logran mejorar el liderazgo transformacional? ¿Por qué?
- ¿Usted considera que el clima organizacional es esencial para el desarrollo positivo de la institución? ¿Permitirá fortificar las habilidades blandas de los empleados?
- ¿Cree usted que sus trabajadores son capaces de manejar sus emociones a fin de lograr el mejor desempeño en la institución?
- ¿Usted como jefe inmediato plantea planes a futuro a fin de fortalecer sus habilidades blandas de sus trabajadores para cumplir eficientemente sus metas establecidas?

## Anexo 5: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

### ANEXO Nº

#### FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

(Nombre del instrumento)

Experto: Dr. (Mg) Cabanillas Capristán José Antonio  
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: Maestra en Gestión Pública  
 Dirección: San José 1070  
 e-mail: cabanillascapristan@hotmail.com Teléfono: 579260

Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?				X
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?				X
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			X	
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			X	
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			X	
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?			X	
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?			X	
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?			X	
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?			X	
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?			X	

Opinión de Aplicabilidad:

.....  
 .....  
 .....

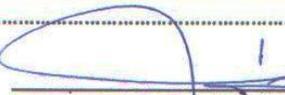
  
 Nombre y firma del Experto Validador  
 DNI Nº: 18.36115  
 Fecha: 1/8/2015  
 CPC JOSÉ A. CABANILLAS CAPRISTÁN  
 Coordinador de Logística  
 Corte Superior de Justicia de Lambayeque

Figura 5: Validación de la entrevista 1

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: Cabanillas Capristán José Antonio
- Grado Académico: Contador Público - Maestría en Gestión Pública
- Institución donde labora: Corte Superior de Justicia de Lambayeque
- Dirección: San José 1070 Teléfono: 599260 Email: cabanillascapristan@h
- Autor (es) del Instrumento: .....

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				✓	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable				✓	
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable				✓	
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				✓	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores				✓	
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				✓	
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos				✓	
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				✓	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				✓	
10	Las preguntas siguen un orden lógico				✓	
11	El Nº de ítems que cubre cada indicador es el correcto				✓	
12	La estructura del instrumento es la correcta				✓	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				✓	
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta				✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Fecha: 03/06/2019

IV. Promedio de Valoración: .....

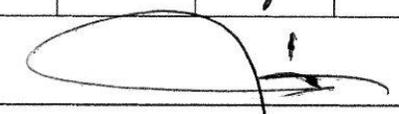
  
CPC JOSÉ A. CABANILLAS CAPRISTAN  
Coordinador de Logística  
Corte Superior de Justicia de Lambayeque

Figura 6: Validación de la encuesta 1

ANEXO Nº

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

(Nombre del instrumento)

Experto: Dr. (Mg) José Luis Polo Avales  
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: Especialista en Gestión DE RRHH - MACH  
 Dirección: Elvira Aguirre 240 - MACH. Jr. Putumayo 400  
 e-mail: pola.jose.luis@gmail.com Teléfono: 942710119

Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?			✓	
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?			✓	
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			✓	
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			✓	✓
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			✓	
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?		✓		
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?		✓	✓	
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?			✓	
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?			✓	
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?			✓	

Opinión de Aplicabilidad:

.....  
 .....  
 .....

José Luis Polo Avales  
 Nombre y firma del Experto Validador

DNI Nº 16702157

Fecha: 25/04/19

Figura 7: Validación de la entrevista 2

ANEXO N°

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Experto: Dr. (Mg) José Luis Polo Arceles (Nombre del instrumento)  
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: Experto en Gestión de RRHH - MACH.  
 Dirección: Elias Ayove 240.  
 e-mail: pola.joseluis@gmail.com Teléfono: 942710119

Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?			✓	
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?			✓	
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			✓	
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			✓	
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			✓	
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?			✓	
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?			✓	
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?			✓	
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?			✓	
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?			✓	

Opinión de Aplicabilidad:

.....  
 .....  
 .....

José Luis Polo Arceles  
 Nombre y firma del Experto Validador  
 DNI N° 16702151  
 Fecha: 17/04/19

Figura 8: Validación de la encuesta 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS  
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- Apellidos y Nombres del experto: JELA BUSTAMANTE EYSTEN
- Grado Académico: MAGISTER EN GESTION PÚBLICA
- Institución donde labora: CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA GUAYNEQUE
- Dirección: AV. VENEZUELA 392 J.L.O. Teléfono: 979786944 Email: eystenube@hotmail.com
- Autor (es) del Instrumento: .....

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Nº	INDICADORES	Deficiente	Bajo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1	El instrumento considera la definición conceptual de la variable				✓	
2	El instrumento considera la definición procedimental de la variable				✓	
3	El instrumento tiene en cuenta la operacionalización de la variable				✓	
4	Las dimensiones e indicadores corresponden a la variable				✓	
5	Las preguntas o ítems derivan de las dimensiones e indicadores				✓	
6	El instrumento persigue los fines del objetivo general				✓	
7	El instrumento persigue los fines de los objetivos específicos			✓		
8	Las preguntas o ítems miden realmente la variable				✓	
9	Las preguntas o ítems están redactadas claramente				✓	
10	Las preguntas siguen un orden lógico				✓	
11	El N° de ítems que cubre cada indicador es el correcto				✓	
12	La estructura del instrumento es la correcta				✓	
13	Los puntajes de calificación son adecuados				✓	
14	La escala de medición del instrumento utilizado es la correcta				✓	

- III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: ..... Fecha: 03/06/2019
- IV. Promedio de Valoración: .....

Figura 9: Validación de la entrevista 3

ANEXO Nº

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

(Nombre del instrumento)

Experto: Dr. (Mg) EYSEN VELA BUSTAMANTE  
 Centro de Trabajo y cargo que ocupa: DETE SUPLENTE DE SUSPENSIÓN DE LICENCIATURA (RESERVA)  
 Dirección: AV. LA PRIMA N° 392  
 e-mail: eysevela@hotmail.com Teléfono: 979786944

Nº	PREGUNTAS	DEFICIENTE 0-25	REGULAR 26-50	BUENA 51-75	MUY BUENA 76-100
01	¿El instrumento responde al título del proyecto de investigación?				X
02	¿El instrumento responde a los objetivos de investigación?				X
03	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?			X	
04	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?			X	
05	¿La estructura que presenta el instrumento es de forma clara y precisa?			X	
06	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?			X	
07	¿Existe coherencia entre el ítem y el indicador?			X	
08	¿Existe coherencia entre variables e ítems?			X	
09	¿El número de ítems del instrumento es el adecuado?			X	
10	¿Los ítems del instrumento recogen la información que se propone?			X	

Opinión de Aplicabilidad:

.....  
 .....  
 .....

  
EYSEN VELA BUSTAMANTE  
 Nombre y firma del Experto Validador  
 DNI Nº 40770693  
 Fecha: 21.12.19

Figura 10: Validación de la encuesta 3

Anexo 6: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TABLA 24: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA ELABORAR LA TESIS

	ACTIVIDADES	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13
1	Aplicación de Cuestionarios.													
2	Resultados del Pre test y elaboración de estrategias.													
3	Elaboración de estrategias.													
4	Aprobación de estrategias por Asesor y metodólogo.													
5	Aplicación de Estrategias.													
6	Revisión del avance del proyecto de investigación.													
7	Primera - Sustentación del proyecto de investigación.													
8	Aplicación del Post Test.													
9	Resultados del Post Test													
10	Discusión, Conclusiones													
11	Recomendaciones													
12	Cronograma y presupuesto.													
13	Sustentación Final.													

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: PRESUPUESTO

Tabla 25: PRESUPUESTO DE LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

Materiales					
N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
01	Folder Manila	Unidad	300	0.50	150.00
02	Papel Bond	Millar	3	15.00	45.00
03	Lapiceros	Unidad	50	0.50	25.00
04	Resaltadores	Unidad	20	3.50	70.00

Servicios					
N°	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL
01	Internet	Mes	8	1.50	12.00
02	Movilidad	Mes	36	1.50	54.00
03	Copias	Unidad	500	0.10	50.00
04	Impresiones	Unidad	900	0.20	180.00
05	Anillados	Unidad	10	3.50	35.00
06	Carta de Presentación	Unidad	1	10.00	10.00

Estrategias		
N°	Denominación de Estrategias	SUB TOTAL
01	Taller " Orientación hacia el Futuro "	165.00
02	Taller " Rompiendo el Hielo "	165.00
03	Taller " Entrenemos para mejorar "	165.00
04	Mini Jornada Integradora Municipal	220.00
05	Obsequiar Materiales de Oficina - Misión	220.00
06	Obsequiar Materiales de Oficina - Visión	220.00

TOTAL DEL PRESUPUESTO		
N°	Descripción	Total
01	Materiales	S/. 290.00
02	Servicios	S/. 341.00
03	Estrategias	S/. 1,155.00
TOTAL		S/. 1,786.00

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 8: EVIDENCIAS DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

### Taller “ORIENTACIÓN HACIA EL FUTURO”



Figura 111: Aplicación de Taller “ORIENTACIÓN HACIA EL FUTURO”

*Taller “ROMPIENDO EL HIELO”*

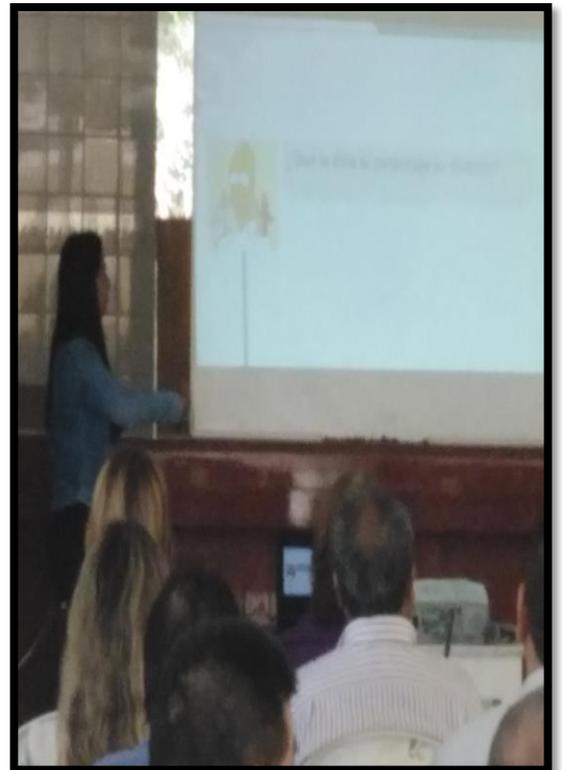


Figura 122: Aplicación de Taller “ROMPIENDO EL HIELO”

*Aplicación del Taller “ENTRENEMOS PARA CREAR”*



Figura 13: Aplicación de Taller “ENTRENEMOS PARA CREAR”

*Aplicación de estrategia de la misión y visión institucional*

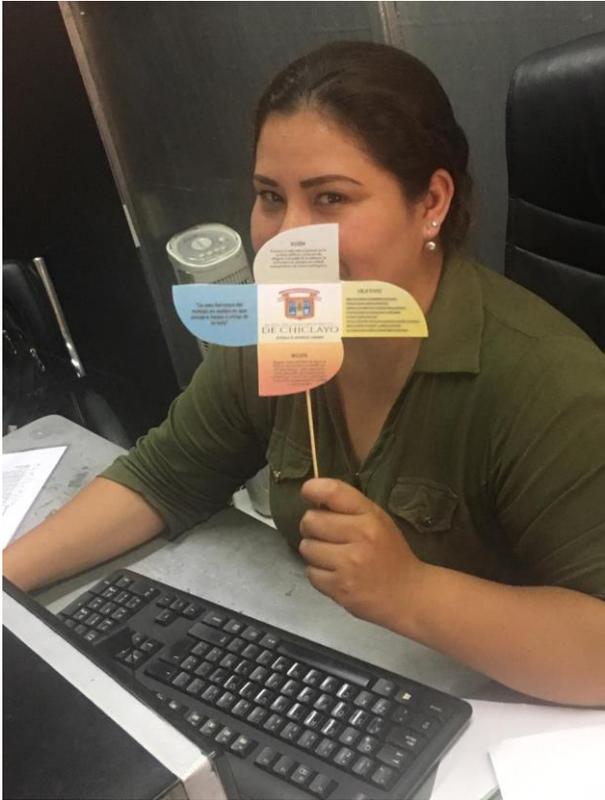
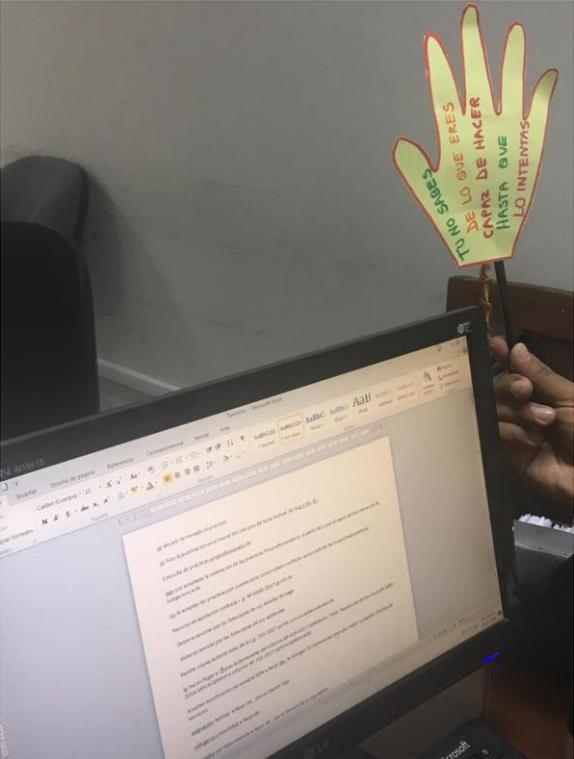


Figura 14: Aplicación de la estrategia de misión y visión de la organización.