



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en  
los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTORA:**

Sánchez Aguilar, Judy Paulina (ORCID: 0000-0002-7077-2036)

**ASESOR:**

Dr. Valiente Saldaña, Yoni Mateo (ORCID: 0000-0002-9083-3553)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Políticas Públicas

**TRUJILLO – PERÚ**

**2021**

## **Dedicatoria**

A todas las personas que,  
con su esfuerzo y dedicación,  
buscan hacer de nuestro planeta  
un mejor lugar para vivir.

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme el aliento de vida.

A mis padres, por su apoyo, siempre  
incondicional.

A la universidad, por la formación  
humana.

A los docentes, por su paciencia, y  
actitud siempre favorable para el  
logro del presente trabajo de  
investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	7
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Operacionalización de variables.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
3.5. Procedimiento.....	19
3.6. Método de análisis de datos .....	20
3.7. Aspectos éticos .....	21
IV. RESULTADOS .....	22
V. DISCUSIÓN .....	32
VI. CONCLUSIONES .....	36
VII. RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS .....	39
ANEXOS .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Intervalo para los niveles de la variable Gestión de Liderazgo.</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 2: Intervalo para los niveles de la variable Habilidades Blandas.</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3: Relación de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 4: Distribución de trabajadores según los niveles de Gestión del Liderazgo y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 5: Distribución de trabajadores según el nivel de Gestión del Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 6: Distribución de trabajadores según el nivel de las dimensiones de Gestión del Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 7: Distribución de trabajadores según el nivel de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 8: Distribución de trabajadores según el nivel de las dimensiones de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 9: Distribución de trabajadores según los niveles de formación en liderazgo y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 10: Distribución de trabajadores según los niveles de aplicación de lo aprendido y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 11: Distribución de trabajadores según los niveles de evaluación de lo aplicado y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 12: Distribución de trabajadores según los niveles de mejora continua y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020</i>	<i>31</i>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha tenido como objetivo determinar la relación que existe entre la Gestión del Liderazgo y las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Esta investigación fue cuantitativa transversal y correlacional. La muestra fue censal, es decir, se contó con todas las unidades de análisis, que fueron un total de 32 personas. Los instrumentos fueron validados y sometidos a una prueba de confiabilidad. La información fue procesada con el software SPSS v25. Y los resultados fueron colocados en tablas de distribución de frecuencias.

Se demostró que, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, que ambas variables no se correlacionan. Y que a pesar de que la Gestión de Liderazgo era deficiente, los trabajadores cultivaban las habilidades blandas tanto en su interacción dentro de la institución, así como hacia la atención a la población.

Se recomendó que toda municipalidad, pequeña o grande, potencie las habilidades blandas de sus trabajadores ya que esta mejora hará que el servicio que brindan a la población se vea mejorada.

**Palabras Claves:** Gestión de Liderazgo, Habilidades Blandas, relación.

## ABSTRACT

The present research was aimed at determining the relationship between Leadership Management and Soft Skills in workers of the Amashca District Municipality, 2020. This research was quantitative, transversal and correlational. The sample was census, that is, all the analysis units were counted, which was a total of 32 people. The instruments were validated and subjected to a reliability test. The information was processed with SPSS v25 software and the results were placed in frequency distribution tables.

It was demonstrated that, through Spearman's Rho correlation coefficient, both variables are not correlated. And that despite the fact that Leadership Management was deficient, the workers cultivated soft skills both in their interaction within the institution, as well as towards attention to the population.

It was recommended that every municipality, small or large, should strengthen the soft skills of its workers because this improvement will enhance the service they provide to the population.

**Keywords:** Leadership Management, Soft Skills, relationship.

## I. INTRODUCCIÓN

La falta de una gestión de liderazgo, y la carencia de habilidades blandas en los funcionarios de las instituciones públicas hace que, entregar valor público a la población, cada vez sea más deficiente. Sobre todo, si tenemos cada cuatro o cinco años nuevas personas que toman el control de las instituciones públicas.

Cada nueva gestión que ingresa a gobernar un municipio, deja de lado el trabajo de las gestiones anteriores, lo que dificulta el trabajo continuo y por lo tanto se pierde todo lo avanzado. Esta acción, no permite mantener una eficiente gestión de liderazgo, y tampoco ayuda a mantener el talento humano con el que ya se avanzó en el desarrollo de habilidades blandas.

Se debe tener muy presente que una institución se fortalece cuando integra procesos de motivación para los empleados, ya que dicha motivación amplía el compromiso de cada trabajador que forma parte de organización (Ñacata y Moreno, 2017).

En todo el mundo, ya sea en las instituciones con fines privados, así como en las instituciones de finalidad pública, las habilidades blandas han tomado un papel de relevante importancia para que la fuerza laboral tenga un buen desempeño y así lograr la realización de los objetivos y metas planteadas.

Trabajo en equipo, empatía, habilidades de comunicación, capacidad de acercamiento con los demás, son algunas de las habilidades blandas que las organizaciones quisieran desarrollar en sus trabajadores, y con los que fortalecerían la realización de sus funciones, tanto hacia afuera de la organización, con los clientes, así como hacia dentro, para una buena interacción entre los miembros que la integran.

La gestión o administración de las relaciones, las habilidades blandas y las competencias emocionales, dentro de las organizaciones y exclusivamente en el servicio al cliente, ocasionan un alto nivel de mejora en el servicio brindado por las empresas que lo aplican. Además, las habilidades blandas, en especial la empatía, cuando se aplican en la atención hacia el al cliente, se convierten

en una fuerte ventaja competitiva ya que generan un nivel muy alto de confianza y calidez lo que es percibido de forma positiva por el consumidor (Granda, 2018).

En toda organización, y quedan incluidas aquí también las instituciones públicas, la decisión de que la fuerza laboral desarrolle habilidades blandas debe estar encabezada por los que lideran dichas organizaciones. Es este líder, o líderes, los que promoverán los cambios dentro de toda organización. Pero, siempre y cuando, dicha organización gestione de forma efectiva la generación de líderes y le brinde la libertad para hacer los cambios que se necesitan.

Brindarle la oportunidad a un trabajador para que obtenga habilidades blandas, a través de una formación en temas de liderazgo, es confiar en su potencial. Esto es gestión de liderazgo, algo que muchas instituciones públicas aún no realizan de forma eficiente.

Dar importancia a las habilidades blandas, es dar importancia a las emociones, y justamente eso es lo que nos hace humanos: la capacidad para sentir. Y al sentir nace la creatividad, la innovación y el aprendizaje continuo (Rocha, 2018). Cabe indicar que hay mayor oportunidad de mejora en las habilidades blandas que en las habilidades técnicas (Aparicio, Medina, 2015).

Un equipo de personas que están constantemente interactuando siempre necesitará fortalecer sus habilidades blandas, esto con la finalidad de reducir toda fricción que pueda ocurrir entre ellos (Girardo, Mochi, 2020). Además, el uso de habilidades blandas hace mucho mejor la convivencia en equipos de trabajo (Paterson, 2017). Después de todo, son los problemas los que ayudan al desarrollo de la inteligencia emocional y fortalecen las habilidades blandas (Luy-Montejo, 2019). Y son los empleadores los encargados de brindar los programas de aprendizaje continuo para sus trabajadores (Ishak, Aishah, Halim, 2019).

Y aunque son las edades tempranas en las que se debe dar énfasis en el aprendizaje de las habilidades blandas (Ortega, Febles, Estrada, 2016), no deja de ser de utilidad su aplicación en personas de edad adulta. Siempre que haya

un capital humano, se debe pensar en su desarrollo de habilidades y potenciarlas (Vargas, Carzoglio, 2017).

Los colaboradores ven a los líderes como personas a las que pueden admirar, que pueden brindarle su confianza y brindarle su respeto, y esto hace que se genera una identificación total hacia la institución, y niveles altos de identificación en el endogrupo, “desarrollando así una visión de futuro, tanto institucional como individual” (Muñoz, 2019).

Muchos cargos dentro de una institución pública son ocupados por profesionales que reúnen un determinado perfil académico, pero que no necesariamente son líderes. Si no hay líderes que ayuden a los demás integrantes a potenciar sus habilidades blandas, la organización no cumplirá con eficacia sus labores encomendadas.

Un escenario ideal, es que los funcionarios que ocupan cargos estratégicos dentro de las instituciones públicas, como la Municipalidad Distrital de Amashca, tengan un potencial de líderes, y puedan ayudar al resto de funcionarios a que desarrollen sus habilidades blandas, esto con la finalidad de ayudar a mejorar su productividad, lo que haría a la institución más competitiva y por lo tanto le permitirá lograr sus objetivos.

Después de todo, dar un servicio y satisfacer al poblador (llamado también entrega de valor público de calidad) es lo que justifica la existencia de una entidad pública como la Municipalidad Distrital de Amashca.

De acuerdo a la realidad problemática expuesta, el problema general se plantea de la siguiente manera: ¿Existe relación entre la Gestión del Liderazgo y las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020?

El presente estudio se justifica a razón de analizar la relación que existe entre cómo se gestiona el liderazgo y cómo esta gestión del liderazgo influye en el desarrollo de las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca. Además, este estudio nos permitirá conocer si la municipalidad emplea alguna formación para mejorar las habilidades blandas

de sus trabajadores. Asimismo, va a servir para conocer con qué habilidades blandas cuentan los trabajadores de la municipalidad.

También tenemos, en este estudio, una justificación teórica, porque condensa el aporte teórico de los autores más relevantes que han hecho alusión a nuestras variables que estamos estudiando, y porque se generará una investigación que analizará la relación de la gestión de liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca.

De la misma manera, también tiene una justificación práctica pues ayuda a tener una idea clara del problema planteado, y los resultados del estudio servirán a las autoridades de la municipalidad a mejorar en lo referente a temas de gestión de liderazgo y mejorar las habilidades blandas de los trabajadores de la Municipalidad.

También tenemos una justificación social, porque hay de por medio personas, en un entorno laboral, que podrían mejorar sus relaciones. También hay personas, que usan los servicios de esta municipalidad, que se beneficiarían con una mejora en la atención de los trabajadores de esta institución.

Hay también una justificación metodológica ya que el presente trabajo de investigación aporta un instrumento, el cuestionario, creado exclusivamente para este fin.

Como objetivo general, en esta investigación, se plantea: Determinar la relación que existe entre la gestión del liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Los objetivos específicos son los siguientes:

O1: Determinar el nivel de gestión de Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O2: Determinar los niveles de las dimensiones de gestión de liderazgo en la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O3: Determinar el nivel de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O4: Determinar los niveles de las dimensiones de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O5: Determinar la relación que existe entre la formación en liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O6: Determinar la relación que existe entre la aplicación de lo aprendido y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

O7: Determinar la relación que existe entre la evaluación de lo aplicado y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020;

O8: Determinar la relación que existe entre la mejora continua y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020;

La hipótesis (h1) planteada para el problema fue la siguiente: Existe relación significativa entre la gestión del liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Por lo tanto, tenemos como hipótesis nula (h0): No existe relación significativa entre la Gestión del Liderazgo y las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Las hipótesis específicas generadas fueron:

- Existe relación significativa entre la formación en liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.
- Existe relación significativa entre la aplicación de lo aprendido y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.
- Existe relación significativa entre la evaluación de lo aplicado y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020;

- Existe relación significativa entre la mejora del continua y las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020;

## II. MARCO TEÓRICO

En el ámbito internacional, Riquelme-Castañeda, Pedraja-Rejas (2020), señalan que “las habilidades de liderazgo o también conocidas como habilidades sociales o blandas, son las que más se valoran en las organizaciones latinoamericanas”.

Un modelo de gestión de liderazgo en la organización es aquella que “desarrolla procesos para la administración del talento humano”. Con esto se logra un trabajador “fortalecido en su función” y que va a tomar “decisiones asertivas para su desarrollo profesional y empresarial”. También es necesario generar los procesos que busquen empoderar a los líderes para así fortalecer las bases de la organización, de esta manera permitir que el talento humano tenga una visión muy clara de toda la estructura estratégica organizacional y dirija sus esfuerzos hacia la meta ideal a donde todo el equipo corporativo debe llegar (López P., 2013).

Implementar este modelo en la organización, permite la creación de equipos de mentoría, los cuales serán colaboradores de alto rendimiento, y que funcionarán como engranajes, trabajar con total autonomía en función a los objetivos que se les ha asignado sin la necesidad de que su jefe o supervisor estén junto a ellos dirigiéndolos.

Este modelo es muy importante y debe contar con procesos de retroalimentación que permitan a la organización poder reestructurar las áreas o las actividades en donde existan defectos o errores. Con esto, el círculo de gestión de liderazgo en la organización, se cierra, garantizando así su calidad.

Según Brull Alabart E. (2010), un método para gestionar el liderazgo será la que integre las siguientes fases:

1. Definir el perfil de liderazgo: Se definen los conocimientos necesarios (sistemas de gestión, herramientas de gestión, habilidades directivas) y el comportamiento necesario (autoconciencia, autovaloración, autoconfianza, autocontrol, logro, iniciativa, transparencia, adaptabilidad, optimismo, empatía, inspiración, influencia, conciencia organizativa, servicio, desarrollo

personal de los demás, catalizar el cambio, gestión de conflictos, trabajo en equipo y colaboración), con lo que lograría las competencias para ser un líder (integridad, compromiso con el aprendizaje, impulso por la excelencia, orientación al cliente, comunicación interpersonal, orientación a los resultados, respuesta al cambio, trabajo en equipo).

2. Formar en liderazgo: Debe darse formación en las competencias antes mencionadas, esto a través de cursos tradicionales, talleres presenciales, coaching, autoformación, entre otros.
3. Implantar el liderazgo: Lo aprendido, se pone en práctica.
4. Evaluar el liderazgo: Periódicamente debe revisarse la eficacia del liderazgo, a través de evaluaciones 360°, cuestionarios, encuestas de clima/satisfacción, quejas, sugerencias, entre otros.
5. Mejorar el liderazgo: Luego de la evaluación, se procede con el diseño de planes de mejora personales (coaching, auto diseño).

Según Ganga y Navarrete- Andrade (2014), el liderazgo es un arte que soluciona problemas relevantes y que usa para solucionar estos problemas una actuación armonizada de grupos humanos.

Para Gómez-Rada (2002), el concepto tradicional para el término liderazgo es “la capacidad para influir en un grupo para que se logren determinadas metas”.

Por su parte, Leithwood y Duke (1988) consideran al liderazgo como “la habilidad para motivar a otros”.

Otro autor, Hunter (1996), va un paso más allá, y menciona que liderazgo es un “arte con el cual se influye en el entorno logrando una armonía en el trabajo, lo que permite lograr un objetivo en pro del bien común”. Este autor ve al liderazgo como la vía para lograr no sólo un fin, sino un beneficio para su entorno.

Daft, Richard L. (2002), define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen en los propósitos que comparten”.

Si bien, no existe una definición que englobe de forma general al término liderazgo, la mayoría de autores se refieren a ella como la herramienta que usa una persona para influir sobre un grupo determinado, y así cumplir un objetivo y lograr metas, ya sea dentro de una organización, grupo, comunidad o institución.

Entonces, podríamos decir que el liderazgo es el conjunto de habilidades con las que un individuo influye en la forma de ser o de actuar de las demás personas o en un determinado grupo de trabajo, produciendo así que este equipo se desempeñe con mayor entusiasmo en la persecución del logro de sus metas y objetivos.

Existe un estilo de liderazgo relacionado con los logros profesionales y relacionadas a la responsabilidad social corporativa (Sánchez, Rodríguez-Pomeda, Casani, 2020). Pero esto también va a depender del sexo de la persona y su país de origen (Rivera-Mata, 2020). Inclusive, puede haber una relación del liderazgo con el incentivo que se hace a la participación y a la participación presupuestaria (Aparecida, Constâncio, 2019). Mas, el liderazgo claramente va a tener relación con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Jermsittiparsert, Urairak, 2019).

Para la palabra “líder” también hay muchas definiciones. Según Castrillón D. (2011), menciona que el líder, es el eje de la acción estratégica, y cuya acción principal es la de ser un motivador fundamental. Su buen desempeño lo convierte el centro de los desarrollos de variadas corrientes empresariales. El líder es ahora una corriente, que tiene una nueva forma de realizar las cosas. Es así como en muchos artículos en libros, muchos cursos, y hasta en charlas, ven al líder como el salvador de las organizaciones del futuro, e invitan a que se busque desarrollar al líder que hay en cada persona.

El líder es la persona que ejerce el liderazgo y a la que el grupo sigue, y a quien consideran como su jefe o su orientador. “La mayor habilidad del líder debe ser la de persuadir e inspirar a su gente con un propósito que los movilice” (Calderón, 2019).

Llegar a ser un líder pasa por un desarrollo de convivencia grupal. Un líder reconoce lo complejo de los desafíos y reconoce la madurez de su equipo y de cada uno de los integrantes que lo conforman.

Se pueden considerar diversos tipos de liderazgo. Para Jiménez y Villanueva (2018), “existen una extensa variedad de estilos de liderazgo que influyen en la forma de ejercer del líder en la organización”. Entre estos estilos, mencionan los siguientes:

El liderazgo autocrático, donde existe un líder que es duro y firme a los criterios de sus seguidores, y se guía por sus propios argumentos, asumiendo toda responsabilidad al momento de tomar decisiones.

El liderazgo democrático, donde hay un líder que es más participativo. Este líder es una persona que toma en cuenta todos los puntos de vista de sus seguidores. Esta persona incentiva a que los subordinados decidan y también asuman responsabilidades al momento de tomar decisiones. Por lo tanto, este es un líder que comparte la toma de decisiones con más integrantes de la organización y siempre está conectado con alta moralidad en todas sus acciones.

Liderazgo laissez-faire, es el líder con un estilo apático cuando toma decisiones. Cede responsabilidad a sus subordinados sin ayudarlos, ni motivando, ni controlando las actividades realizadas. No ofrece ayuda a sus seguidores. Tiene un desempeño ineficiente y no muestra perseverancia alguna. Prácticamente se trata de una persona inactiva que procura no estar involucrado en el trabajo del grupo. Brinda los materiales necesarios y deja que sus subordinados hagan el trabajo como ellos creen conveniente.

Liderazgo transformacional y transaccional, es el estilo de liderazgo que da más resultados dentro de la organización. Anima a los subordinados, estimula a conseguir los objetivos. Considera a cada elemento dentro de la organización como alguien significativo y no como sólo un instrumento de trabajo. Es con este estilo de liderazgo con el cual se obtiene los mejores resultados y también los mejores beneficios para la organización.

Es la pedagogía humana la que genera líderes transformacionales (Rojas Dolibeth, Mota, Quiñonez, 2020). Y es el liderazgo transformacional la que influye en la eficiencia de los empleados, esto a través del intercambio de conocimientos (Dwivedi, Chaturvedi, Vashist, 2020). Es el liderazgo transformacional y la efectividad organizacional las que tienen una relación directa, positiva y significativa (Ali, Sheikh, Jinji, Sumbal, 2020). Con el liderazgo transformacional y un proceso colaborativo se puede aumentar la capacidad organizacional generando resiliencia en el equipo (García, 2019). Los integrantes de un equipo que practican el liderazgo transformacional son los que tienen más éxito al desarrollar determinados proyectos (Nugroho, 2018). Y no sólo son buenos desarrollando proyectos, sino que también tienen un desempeño más creativo (Golden, Shriner, 2019). Finalmente, es el liderazgo transformacional la que realmente influye en la gestión administrativa (Barba, 2018).

Cabe indicar que es el estilo de liderazgo, empleado dentro de una organización, la clave para definir el buen desempeño organizacional. Este estilo de liderazgo sumado a un liderazgo de servicio va a fortalecer, de forma sinérgica, el trabajo en equipo (Crippen, Willows, 2019). El estilo de liderazgo tiene una gran relación con el desempeño laboral (Dávalos, Trujillo, 2015). Aunque a veces el liderazgo que más predomina en los equipos de trabajo es el liderazgo democrático (Shardín, 2016).

Con respecto a las habilidades blandas, en el ámbito internacional, Pérez y Villa (2020), sostienen que las habilidades blandas deberían de ser aprendidas y desarrolladas desde la escuela. En las personas adultas, estas habilidades deberían ser fortalecidas a través de un entrenamiento y de un aprendizaje continuo. En el caso de las organizaciones el fortalecimiento de las habilidades blandas debe ser también desarrollado con entrenamiento y aprendizaje continuo.

Según Singer y Donoso (2009), una competencia blanda o una habilidad blanda, es “un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”.

Las habilidades blandas son aquellas habilidades que se orientan al desarrollo de aptitudes sociales, en especial aquellas capacidades comunicativas, flexibilidad, de trabajo en equipo y adaptabilidad frente a un determinado trabajo, etc. (Silva, 2013).

Los hombres entrenan sus habilidades blandas, no necesariamente para ayudar a otros, sino también para aprender a controlar sus emociones (Flores, 2019). Y ese control de las emociones, en las personas involucradas, harán que la organización esté siempre vigente ante el cambio (De José, 2020)

Una habilidad blanda se refiere a los rasgos, características y competencias que informan cómo una persona se relaciona con los demás y cuan a menudo lo hace (Rouse, 2019).

Para el caso de un funcionario que trabaja en una institución pública, podemos agrupar en dos las habilidades blandas necesarias: Habilidades Sociales, Habilidades Actitudinales y Habilidades Laborales.

En lo que respecta a las habilidades sociales, Según Prada y Raucci (2016), son aquellas que nos son útiles para desempeñarnos ante las demás personas. Podemos considerar en este grupo, a las siguientes habilidades:

- Trabajo en equipo, son aquellas habilidades que permite a las personas estar interrelacionado dentro de la organización para así poder sacar adelante a la empresa.
- Comunicación eficaz, para Alles (2004), es la habilidad para prestar atención, hacer consultas, hablar de forma segura, y explicar ideas de manera efectiva.
- Asertividad, es la habilidad para expresar las opiniones, actitudes, sentimientos y deseos, y reclamar sus propios derechos de una manera que no afecte los derechos de los demás.
- Servicial, es la habilidad para dispuesto siempre a ayudar a los demás.
- Empatía, es la habilidad para para percibir y compartir o inferir en las emociones de los demás. Coloquialmente se dice que “es ponerse en los zapatos de los demás”.

- Manejo de conflictos, es la habilidad para convertir relaciones de confrontación en relaciones de colaboración.

En lo que respecta a habilidades actitudinales, Para Valdez Z. A. (2016), son “competencias extremadamente útiles para nuestro desempeño profesional y sin las cuales muchos de nuestros conocimientos no podrían ser aprovechados” y no podríamos desempeñarnos ante las demás personas. Son estas habilidades las que nos ayudan a llevar a cabo, con más facilidad y menos conflictos y frustraciones, todas nuestras tareas diarias.

Podemos considerar en este grupo, a las siguientes habilidades:

- Automotivación, es la habilidad de una persona para darse el entusiasmo e impulso para provocar una acción específica.
- Adaptarse al cambio, es la habilidad de prever, analizar, y afrontar a situaciones inesperadas, y salir airoso de esa situación.
- Busca desarrollarse, es la habilidad de una persona para seguir en constante mejora y buscar siempre ser una nueva versión de sí mismo.
- Es Proactivo, es la habilidad para tomar la iniciativa al momento de realizar acciones creativas y audaces para así generar una mejora en el grupo.

En lo que respecta a habilidades laborales, son aquellas que le permiten cumplir un buen desempeño dentro del área laboral. Podemos considerar en este grupo, a las habilidades con el compromiso laboral del trabajador, y su nivel de cooperación con los demás trabajadores.

Cabe indicar que en la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades, Capítulo IV, Artículo 161, punto 2.2, se menciona lo siguiente: “Promover y controlar los centros de formación, capacitación y recalificación laboral. Entonces, según lo mencionado en este punto, el municipio puede brindar la capacitación necesaria para formar en temas de Liderazgo con la finalidad de desarrollar las habilidades blandas de sus trabajadores”.

### **III. METODOLOGÍA**

Se observará y medirá el comportamiento de las variables “Gestión del Liderazgo” y “Habilidades Blandas”. Con la información obtenida vamos a establecer la existencia o no de una relación significativa entre ambas variables, para así poner a prueba nuestra hipótesis, el cual busca determinar la relación que existe entre la Gestión del Liderazgo y las Habilidades Blandas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash.

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

##### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación es aplicada de tipo descriptivo correlacional, ya que buscaremos correlaciones, características y propiedades entre nuestras variables de estudio.

Las variables que se correlacionarán son Gestión del Liderazgo y Habilidades Blandas en la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash.

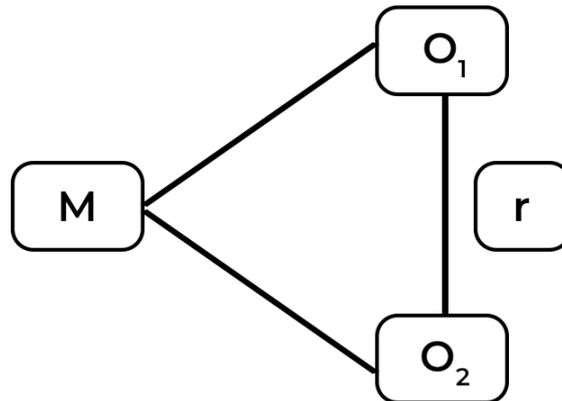
Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que un proyecto de investigación es descriptivo correlacional porque permite determinar el tipo de relación y si ésta es significativa, en nuestro caso, entre “habilidades blandas” y “gestión del liderazgo”, donde como investigador es imposible la manipulación de las variables, tampoco se utiliza la intencionalidad para percibir su influencia en variables.

##### **3.1.2. Diseño de investigación**

La presente investigación es no experimental correlacional de corte transversal, porque recogeremos los datos de las variables “Gestión del Liderazgo” y “Habilidades Blandas” en un único momento, y no

se manipulará deliberadamente cualquiera de las variables. Lo único que se hará es observar el fenómeno en su contexto natural, recolectaremos datos, y lo analizaremos.

La representación del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

M: Muestra de la investigación (32 trabajadores de la municipalidad).

O1: Observación de la variable “Gestión de Liderazgo”.

O2: Observación de la variable “Habilidades Blandas”.

r: Relación de las variables (coeficiente de correlación).

## 3.2. Operacionalización de variables

### 3.2.1. Variable 1

Gestión del Liderazgo.

#### **Definición conceptual**

Para López P. (2013), un modelo de gestión de liderazgo organizacional “es aquella que desarrolla procesos para la administración del talento humano. Con esto se logra un trabajador fortalecido en su función y que va a tomar decisiones asertivas para

su desarrollo profesional y empresarial”. Hunter (1996), menciona que liderazgo es un “arte” con el cual se influye en el entorno logrando una armonía en el trabajo, lo que permite lograr un objetivo en pro del bien común. Castrillón D. (2011), hace mención que “el líder, es quien se convirtió en el eje de la acción estratégica, y cuyo reconocimiento de distinción es ser un motivador fundamental”.

### **Definición operacional**

Es el nivel de gestión del liderazgo que los trabajadores perciben. Esta variable se va a medir usando un cuestionario de elaboración propia para este estudio.

Para el análisis de esta variable se estableció los siguientes niveles:

Tabla 1: *Intervalo para los niveles de la variable Gestión de Liderazgo.*

Nivel	Gestión de Liderazgo	Dimensiones			
		Formación en Liderazgo	Aplicación de los aprendido	Evaluación de los aplicado	Mejora Continua
Deficiente	15 – 27	6 – 11	4 – 7	2 – 4	3 – 5
Malo	28 – 39	12 – 16	8 – 10	5 – 6	6 – 7
Regular	40 – 51	17 – 21	11 – 13	7 – 8	8 – 9
Bueno	52 – 63	22 – 26	14 – 16	9 – 10	10 – 11
Excelente	64 – 75	27 – 31	17 – 19	11 – 12	12 – 13

Fuente: Elaboración por criterio del autor.

### **3.2.2. Variable 2**

Habilidades Blandas.

### **Definición conceptual**

Según Singer y Donoso (2009), una competencia blanda o una habilidad blanda, “es un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo”.

### **Definición operacional**

Es el nivel de las habilidades blandas con la que cuentan los trabajadores. Esta variable se va a medir usando un cuestionario de elaboración propia para este estudio.

Para el análisis de esta variable se estableció los siguientes niveles:

Tabla 2: *Intervalo para los niveles de la variable Habilidades Blandas.*

Nivel	Habilidades Blandas	Dimensiones		
		Habilidades Sociales	Habilidades Actitudinales	Habilidades Laborales
Deficiente	10 – 18	5 – 9	3 – 5	2 – 4
Malo	19 – 26	10 – 13	6 – 7	5 – 6
Regular	27 – 34	14 – 17	8 – 9	7 – 8
Bueno	35 – 42	18 – 21	10 – 11	9 – 10
Excelente	43 – 50	22 – 25	12 – 13	11 – 12

Fuente: Elaboración por criterio del autor.

### **3.2.3. Operacionalización de las variables**

La matriz de operacionalización de variables se adjunta en la sección de anexos (Anexo 1).

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Se contó con una población finita que estuvo conformada por un total de 32 trabajadores, de diferentes cargos, de la Municipalidad Distrital de Amashca.

Tabla 3: *Relación de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash.*

	Permanentes	Contratado Permanente	Contratado	Obrero	Total
Varones	10	3	4	4	21
Mujeres	6	2	2	1	11
TOTAL	16	5	6	5	32

#### 3.3.2. Muestra

En nuestra investigación se consideró una muestra censal, es decir, se contó con todas las unidades de análisis. Por lo tanto, la muestra estuvo constituida por todos los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Amashca los que hizo una cantidad total de 32.

Ramírez (1997) establece que “una muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra”. Es por ello, que la población se ha estudiado lo consideremos como censal por ser universo, población y muestra simultáneamente.

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

#### **Técnica**

La técnica que se utilizó es la encuesta, técnica que consiste en la indagación de respuestas ante un número de preguntas.

#### **Instrumento**

Se utilizó el Cuestionario como instrumento para recolectar los datos. Estos cuestionarios fueron dirigidos a los trabajadores de la municipalidad.

#### **Validez**

La validez es el principal paso que hay que realizar para tener la confianza de que los instrumentos han sido elaborados correctamente y que podrán ser usados en el estudio (Arias, 2006). La validez para el presente proyecto está indicada en el Anexo 09 donde se muestra la elaboración de la matriz de validación el cual fue analizado por los expertos con grado de maestros los que dieron el dictamen de que los instrumentos pueden ser usados en la muestra del presente estudio.

#### **Confiabilidad**

Para el análisis de confiabilidad, se realizó una muestra piloto a 20 trabajadores de una municipalidad, lo que determinó que los instrumentos tienen una confiabilidad de 0.806 y 0.823 mediante el cálculo del Alfa de Cronbach en el SPSS versión 25 (Anexo 4 y Anexo 5), es decir que los instrumentos son confiables y se pueden aplicar en el proyecto de investigación titulado: "Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020"

### **3.5. Procedimiento**

Para la realización del presente proyecto de investigación se consultó

diferentes fuentes bibliográficas con la finalidad de obtener información de mucha relevancia y base teórica de las variables en estudio. También se solicitó información precisa de los trabajadores de esta institución al Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Amashca, lo que permitió calcular la muestra para la investigación.

Así mismo se entregó un cuestionario a los trabajadores, previamente informados de la finalidad y de la importancia de su colaboración en esta investigación.

También se realizó el procedimiento y análisis e interpretación de datos recolectados en la encuesta realizada mediante la distribución de frecuencias, tablas, y gráficos estadísticos relacionándolos a los resultados finales.

Posteriormente se procedió a interpretar y discutir los resultados, y luego proporcionar las conclusiones y resultados.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Los datos fueron procesados por el Software Estadístico IBM – SPSS versión 25 con el cual se elaboró la base de datos.

Para procesar los datos se utilizó gráficos estadísticos como la distribución absoluta y relativa.

Ya que nuestra muestra es pequeña (no supera las 50 unidades), hemos usado Shapiro-Wilk para hacer la prueba de normalidad (anexo 6) el cual indicó una significancia, para ambas variables en estudio, menor que 0.05, por consiguiente, para la verificación de la hipótesis, se usó el método estadístico coeficiente de correlación de Spearman.

La discusión de los resultados obtenidos se hizo confrontando las conclusiones de las tesis citadas en la introducción de este trabajo, y los planteados en el marco teórico.

Las conclusiones se formularon considerando los objetivos que se plantearon en el presente trabajo de investigación y los resultados obtenidos.

### **3.7. Aspectos éticos**

Este proyecto de investigación respetó la confidencialidad de los datos de las personas, así como su independencia dentro de su desempeño laboral. Y al recolectar los datos para este proyecto se informó a las personas, de manera adecuada, en qué consiste y para qué se realiza la encuesta a realizar.

#### IV. RESULTADOS

En este capítulo se hace referencia a las tablas de estadística descriptiva y análisis de contrastación de hipótesis de estadística inferencial que se ha empleado para organizar la información que se ha recolectado en la investigación. Al final de cada tabla se ha colocado sus respectivos comentarios e interpretaciones. La aplicación de la encuesta a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca contó con la aprobación previa de cada uno de ellos.

##### 4.1. Relación entre los niveles de Gestión del Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 4: *Distribución de trabajadores según los niveles de Gestión del Liderazgo y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

			Habilidades Blandas			Total
			Regular	Bueno	Excelente	
Gestión de Liderazgo	Deficiente	Nro.	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	3,1%	3,1%
	Malo	Nro.	3	9	6	18
		%	9,4%	28,1%	18,8%	56,3%
	Regular	Nro.	0	6	7	13
		%	0,0%	18,8%	21,9%	40,6%
Total		Nro.	3	15	14	32
		%	9,4%	46,9%	43,8%	100,0%

Fuente: Matriz de base de datos.

##### Descripción:

En la tabla 4 se aprecia que 28,1% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, considera que la Gestión de Liderazgo es malo, en consecuencia, las Habilidades Blandas de los trabajadores es Buena. También observamos que hay un 21,9% de trabajadores que considera que

la Gestión de Liderazgo es regular y por consiguiente las Habilidades Blandas es excelente.

Según el Anexo 7 (Correlación - Gestión de Liderazgo y Habilidades Blandas) tenemos que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,678 de grado de significancia, y como éste es mayor que 0,05 deducimos que no hay correlación entre la variable Gestión de Liderazgo y la variable Habilidades Blandas. Por consiguiente, aceptamos la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de la investigación.

#### 4.2. Nivel de Gestión del Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 5: *Distribución de trabajadores según el nivel de Gestión del Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

Gestión de Liderazgo		
Niveles	Nº de trabajadores	Porcentaje
Deficiente	1	3,1
Malo	18	56,3
Regular	13	40,6
Bueno	0	0
Excelente	0	0
Total	32	100,0

*Fuente: Matriz de base de datos.*

#### **Descripción:**

En la tabla 5 se muestra el nivel de valoración de Gestión de Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Se observa que, un poco más del 56% de trabajadores considera que la Gestión de Liderazgo funciona en un nivel malo, existiendo un 40,6% que lo considera regular. Se aprecia también que un trabajador considera que el nivel de Gestión de Liderazgo es deficiente. La percepción por parte de los trabajadores es de regular a deficiente lo que podría indicar que se debe hacer una optimización en este tema.

#### 4.3. Nivel de las dimensiones de Gestión del Liderazgo en la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 6: *Distribución de trabajadores según el nivel de las dimensiones de Gestión del Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

Dimensiones de Gestión de Liderazgo								
Niveles	Formación		Aplicación		Evaluación		Mejora	
	Nº Trab.	%	Nº Trab.	%	Nº Trab.	%	Nº Trab.	%
Deficiente	20	62,5	17	53,1	17	53,1	1	3,1
Malo	12	37,5	15	46,9	15	46,9	13	40,6
Regular	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	12,5
Bueno	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14	43,8
Excelente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Total	32	100,0	32	100,0	32	100,0	32	100,0

*Fuente: Matriz de base de datos.*

#### **Descripción:**

En la tabla 6 se muestran los niveles de valoración de las dimensiones de Gestión de Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Se observa que, un poco más del 62% de los trabajadores considera que Formación en Gestión de Liderazgo funciona en un nivel deficiente, y un 37,5% lo considera malo. También se observa que, un poco más del 53% de los trabajadores considera que la Aplicación de lo aprendido en Gestión de Liderazgo funciona en un nivel deficiente, y un 46,9% lo considera malo. Igualmente, se observa que, un poco más del 53% de los trabajadores considera que la Evaluación de lo aplicado en Gestión de Liderazgo funciona en un nivel deficiente, y un 46,9% lo considera malo. Además, se observa que, casi el 44% de los trabajadores considera que la Mejora continua en Gestión de Liderazgo funciona en un nivel bueno, y un 40,6% lo considera malo. La percepción por parte de los trabajadores considera que hay intención de mejorar en gestión de liderazgo, pero que aún la formación, aplicación, y evaluación en gestión de liderazgo falta mucho por mejorar, lo que es un indicio de alerta para la institución.

#### 4.4. Nivel de Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 7: *Distribución de trabajadores según el nivel de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

<b>Habilidades Blandas</b>		
Niveles	Nº Trabajadores	Porcentaje
Deficiente	0	0,0
Malo	0	0,0
Regular	3	9,4
Bueno	15	46,9
Excelente	14	43,8
Total	32	100,0

*Fuente: Matriz de base de datos.*

#### **Descripción:**

En la tabla 7 se muestra el nivel de valoración de Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020. Se observa que, un casi el 44% de trabajadores considera que las Habilidades Blandas funciona en un nivel excelente, existiendo un 46,9% que lo considera bueno. Se aprecia también que un 9,4% considera que el nivel de Habilidades Blandas es regular. La percepción por parte de los trabajadores es que ellos cuentan con habilidades blandas, lo que es un buen indicador para la institución.

#### 4.5. Nivel de las dimensiones de Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 8: *Distribución de trabajadores según el nivel de las dimensiones de habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

Dimensiones de Habilidades Blandas						
Niveles	Habilidades Sociales		Habilidades Actitudinales		Habilidades Laborales	
	Nº Trab.	%	Nº Trab.	%	Nº Trab.	%
Deficiente	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Malo	0	0,0	0	0,0	3	9,4
Regular	3	9,4	5	15,6	25	78,1
Bueno	14	43,8	5	15,6	4	12,5
Excelente	15	46,9	22	68,8	0	0,0
Total	32	100,0	32	100,0	32	100,0

Fuente: Matriz de base de datos.

#### Descripción:

En la tabla 8 se muestran los niveles de valoración de las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, con respecto a sus dimensiones Habilidades Sociales, Habilidades Actitudinales y Habilidades Laborales. Se observa que, casi un 50% de los trabajadores considera que la dimensión Habilidades Sociales funciona en un nivel excelente, y un 43,8% lo considera bueno, mientras que un 9,4% lo considera regular. Algo similar sucede con la dimensión Habilidades Actitudinales, casi un 69% de los trabajadores considera que esta dimensión funciona en un nivel excelente, y un 15,6% lo considera bueno, mientras que un 15,6% lo considera regular. Para el caso de la dimensión Habilidades Laborales, un poco más del 78% considera que funciona en un nivel regular, mientras que un 12,5% de los trabajadores considera que esta dimensión funciona en un nivel bueno, y un 9,4% lo considera malo. Existe una percepción de que se cuenta con habilidades blandas, pero que éstas aún pueden mejorarse en beneficio de la institución.

**4.6. Relación entre los niveles de Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.**

Tabla 9: *Distribución de trabajadores según los niveles de formación en liderazgo y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

<b>Dimensión Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas</b>						
			Habilidades Blandas			Total
			Regular	Bueno	Excelente	
Dimensión Formación en Liderazgo	Deficiente	Nro. Trab.	1	8	11	20
		%	3,1%	25,0%	34,4%	62,5%
	Malo	Nro. Trab.	2	7	3	12
		%	6,3%	21,9%	9,4%	37,5%
Total		Nro. Trab.	3	15	14	32
		%	9,4%	46,9%	43,8%	100,0%

*Fuente: Matriz de base de datos.*

**Descripción:**

En la tabla 9 se aprecia que 34,4% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, considera que la dimensión Formación en Liderazgo es deficiente, en consecuencia, las Habilidades Blandas de los trabajadores es excelente. También observamos que hay un 21,9% de trabajadores que considera que la Gestión de Liderazgo es malo y por consiguiente las Habilidades Blandas es bueno.

Según el Anexo 7 (Correlación - Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas) tenemos que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,100 de grado de significancia, y como éste es mayor que 0,05 deducimos que no hay correlación entre la dimensión Formación en Liderazgo y la variable Habilidades Blandas.

#### 4.7. Relación entre los niveles de Aplicación de lo Aprendido y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.

Tabla 10: *Distribución de trabajadores según los niveles de aplicación de lo aprendido y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

Dimensión Aplicación de lo Aprendido y Habilidades Blandas						
			Habilidades Blandas			Total
			Regular	Bueno	Excelente	
Aplicación de lo Aprendido	Deficiente	Nro. Trab.	1	8	8	17
		%	3,1%	25,0%	25,0%	53,1%
	Malo	Nro. Trab.	2	7	6	15
		%	6,3%	21,9%	18,8%	46,9%
Total		Nro. Trab.	3	15	14	32
		%	9,4%	46,9%	43,8%	100,0%

Fuente: Matriz de base de datos.

#### Descripción:

En la tabla 10 se aprecia que 25% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, considera que la dimensión Aplicación de lo Aprendido es deficiente, en consecuencia, las Habilidades Blandas de los trabajadores es excelente. También observamos que hay un 21,9% de trabajadores que considera que la Gestión de Liderazgo es malo y por consiguiente las Habilidades Blandas es bueno.

Según el Anexo 7 (Correlación - Aplicación de lo aprendido y Habilidades Blandas) tenemos que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,110 de grado de significancia, y como éste es mayor que 0,05 deducimos que no hay correlación entre la dimensión Aplicación de lo aprendido y la variable Habilidades Blandas.

**4.8. Relación entre los niveles de Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.**

Tabla 11: *Distribución de trabajadores según los niveles de evaluación de lo aplicado y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

Dimensión Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas						
			Habilidades Blandas			Total
			Regular	Bueno	Excelente	
Evaluación de lo Aplicado	Deficiente	Nro. Trab.	2	9	6	17
		%	6,3%	28,1%	18,8%	53,1%
	Malo	Nro. Trab.	1	6	8	15
		%	3,1%	18,8%	25,0%	46,9%
Total		Nro. Trab.	3	15	14	32
		%	9,4%	46,9%	43,8%	100,0%

*Fuente: Matriz de base de datos.*

**Descripción:**

En la tabla 11 se aprecia que 28.1% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, considera que la dimensión Evaluación de lo Aplicado es deficiente, en consecuencia, las Habilidades Blandas de los trabajadores es bueno. También observamos que hay un 25% de trabajadores que considera que la Evaluación de los aplicado es malo y por consiguiente las Habilidades Blandas es excelente.

Según el Anexo 7 (Correlación – Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas) tenemos que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,456 de grado de significancia, y como éste es mayor que 0,05 deducimos que no hay correlación entre la dimensión Evaluación de lo Aplicado y la variable Habilidades Blandas.

**4.9. Relación entre los niveles de Mejora Continua y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.**

Tabla 12: *Distribución de trabajadores según los niveles de mejora continua y habilidades blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020.*

<b>Dimensión Mejora Continua y Habilidades Blandas</b>						
			Habilidades Blandas			Total
			Regular	Bueno	Excelente	
Mejora Continua	Deficiente	Nro. Trab.	0	0	1	1
		%	0,0%	0,0%	3,1%	3,1%
	Malo	Nro. Trab.	3	5	5	13
		%	9,4%	15,6%	15,6%	40,6%
	Regular	Nro. Trab.	0	2	2	4
		%	0,0%	6,3%	6,3%	12,5%
	Bueno	Nro. Trab.	0	8	6	14
		%	0,0%	25,0%	18,8%	43,8%
Total		Nro. Trab.	3	15	14	32
		%	9,4%	46,9%	43,8%	100,0%

Fuente: Matriz de base de datos.

**Descripción:**

En la tabla 11 se aprecia que 25% de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, considera que la dimensión Mejora Continua es bueno, en consecuencia, las Habilidades Blandas de los trabajadores es bueno. También observamos que hay un 15,6% de trabajadores que considera que la Mejora continua es malo y por consiguiente las Habilidades Blandas es bueno.

Según el Anexo 7 (Correlación – Mejora Continua y Habilidades Blandas) tenemos que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,906 de grado de significancia, y como éste es mayor que 0,05 deducimos que no hay correlación entre la dimensión Mejora Continua y la variable Habilidades Blandas.

## V. DISCUSIÓN

Lo que hemos buscado en la presente investigación es principalmente determinar el nivel de relación que hay entre la Gestión de Liderazgo y las Habilidades Blandas. Ya que estas dos variables tienen una gran importancia dentro de una Municipalidad. Pues, se necesita de habilidades blandas que genere un entorno de trabajo adecuado dentro de la institución, y a la vez que brinde un servicio de calidad hacia la ciudadanía.

En el presente estudio se obtuvo mediante el nivel de valoración de la Gestión de Liderazgo y las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, que los trabajadores consideran que a pesar de que la Gestión de Liderazgo es deficiente, las habilidades blandas de los trabajadores son de regular a bueno.

1. En esta investigación, al determinar la relación entre Gestión de Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, se pudo encontrar que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,678 de grado de significancia. Esto quiere decir que no hay ninguna correlación entre ambas variables. Frente a lo hallado, se acepta la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis de la investigación. En tal sentido, y a pesar de que en la Municipalidad no se ejecuta correctamente la Gestión de Liderazgo, los trabajadores hacen su mejor esfuerzo para practicar sus habilidades blandas.
2. El nivel de Gestión de Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca es valorado por los trabajadores con un 56% como malo. Y sólo un 40,6% lo considera como regular. La apreciación de los trabajadores dice mucho de la carencia de motivación por parte de la Municipalidad para brindar una eficiente Gestión de Liderazgo. Existe una carencia formativa en temas de liderazgo por parte de la Municipalidad, algo a tener en cuenta con miras a mejorar el desempeño del personal que tiene a su cargo.

3. El nivel de las dimensiones de Gestión de Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, también tiene sus bajas apreciaciones por parte de los trabajadores. La dimensión Formación en Liderazgo es apreciada por los trabajadores con un 62% que lo considera deficiente y un 46,9% lo considera malo. La dimensión Aplicación de lo aprendido es valorado por los trabajadores con un 46,9% como malo y un 53% lo considera deficiente. La dimensión Evaluación de los aplicado es considera con un 53% como deficiente, mientras que un 46,9% lo considera malo. La dimensión Mejora continua es considerada con un 44% como bueno, y 40,6% como malo. A grandes rasgos se puede ver que hay una deficiente formación en Gestión de Liderazgo por parte de la Municipalidad. Un resultado para reflexionar y poner en agenda como actividad a desarrollar. Todas las dimensiones no son bien apreciadas por los trabajadores. Hay un trabajo pendiente en formación en temas de liderazgo para la Municipalidad.
4. En esta investigación, al determinar el nivel de las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, pudimos encontrar que casi el 44% de trabajadores considera que las Habilidades Blandas están en un nivel excelente. Y un 46,9% lo considera bueno. La percepción por parte de los trabajadores es que ellos cuentan con habilidades blandas, lo que es un buen indicador para la institución. Los trabajadores ponen mucho de su parte para cultivar sus habilidades blandas, algo que la Municipalidad fortalecería mucho más si es que se manejara con efectividad la gestión de liderazgo.
5. Al determinar los niveles de las dimensiones de la variable Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, se pudo encontrar que un 50% de los trabajadores considera que la dimensión Habilidades Sociales es excelente, y un 43,8% lo considera bueno. Con respecto a la dimensión Habilidades Actitudinales un 69% considera que esta en un nivel excelente, y un 15,6% considera que está en un nivel bueno. La dimensión Habilidades Laborales es considera por un 78% en un nivel regular, y un 12,5 en un nivel bueno. Esto quiere decir que las dimensiones de Habilidades Blandas están bien consideradas por los trabajadores. Podemos

ver que como en el punto anterior, las habilidades blandas son cualidades de los trabajadores de la Municipalidad, pero podrían potenciarse si es que se aplicara formación en temas de liderazgo.

6. En esta investigación al determinar la relación entre la dimensión Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver que el 34,4% de los trabajadores considera que el nivel de Formación en Liderazgo es deficiente, y a la vez indican que las habilidades blandas en los trabajadores son excelentes. También, al determinar la relación, podemos ver que un 21,9% considera que la Gestión de Liderazgo es malo, pero que las Habilidades Blandas son bueno. Esto indica que a pesar de que la Municipalidad no da énfasis en el fortalecimiento de la Gestión de Liderazgo, los trabajadores ponen de su parte en cultivar habilidades blandas. Además, se pudo encontrar que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,100 de grado de significancia, con lo cual podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Formación en Liderazgo y la variable Habilidades Blandas. Se reitera la necesidad por parte de la Municipalidad de fortalecer las habilidades blandas con formación en temas de liderazgo, ya que, al ser una institución pública, con atención a la población lo exige mucho más.
  
7. Al determinar la relación entre la dimensión Aplicación de lo Aprendido y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver que el 25% de los trabajadores considera que el nivel de Aplicación de lo Aprendido es deficiente, y a la vez indican que las habilidades blandas en los trabajadores son excelentes. También, al determinar la relación, podemos ver que un 21,9% considera que la Aplicación de los aprendido es malo, pero que las Habilidades Blandas son bueno. Esto indica que a pesar de que la Municipalidad no da énfasis en Aplicación de lo Aprendido en temas de Liderazgo, los trabajadores ponen de su parte en cultivar habilidades blandas. Además, se pudo encontrar que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,110 de grado de significancia, con lo cual podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Aplicación de lo

Aprendido y la variable Habilidades Blandas. Se reitera la necesidad por parte de la Municipalidad de fortalecer las habilidades blandas con formación en liderazgo y aplicar lo aprendido, ya que, al ser una institución pública, con atención a la población lo exige mucho más.

8. Al determinar la relación entre la dimensión Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, hallamos que el 28.1% de los trabajadores considera que el nivel de la dimensión Evaluación de los Aplicado es deficiente y a la vez indican que el nivel de Habilidades Blandas es bueno. También, un 25% considera que la dimensión Evaluación de lo aplicado tiene un nivel malo y a la vez las Habilidades Blandas tiene un nivel excelente. Además, se pudo encontrar que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,456 de grado de significancia, con lo cual podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Evaluación de los Aplicado y la variable Habilidades Blandas. Se reitera la necesidad por parte de la Municipalidad de fortalecer las habilidades blandas con formación en liderazgo, aplicar lo aprendido y evaluar lo aplicado, ya que, al ser una institución pública, con atención a la población lo exige mucho más.
  
9. En esta investigación, al determinar la relación entre la dimensión Mejora Continua y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver hay un 25% de trabajadores que consideran a la dimensión Mejora Continua con un nivel bueno, y a la vez las habilidades blandas con un nivel bueno. Quizás hay intención de hacer mejoras por parte de la Municipalidad. También se pudo encontrar que el Rho de Spearman entre estas dos variables tiene un valor de 0,906 de grado de significancia, con lo cual podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Mejora continua y la variable Habilidades Blandas. Se reitera la necesidad por parte de la Municipalidad de fortalecer las habilidades blandas con formación en liderazgo, aplicar lo aprendido, evaluar lo aplicado y una mejora continua, ya que, al ser una institución pública, con atención a la población lo exige mucho más.

## VI. CONCLUSIONES

1. Al buscar la relación entre las variables Gestión del Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, se comprueba que no hay correlación entre ambas variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula, y se rechaza la hipótesis de la investigación.
2. Al determinar el nivel de Gestión de Liderazgo de la Municipalidad Distrital de Amashca este valorado con un nivel de 56% como malo, y un 40,6% como regular. Este resultado indica que la Municipalidad debe hacer más eficiente su Gestión de Liderazgo con miras a mejorar el desempeño del personal que tiene a su cargo.
3. Al determinar el nivel de las dimensiones de la variable Gestión de Liderazgo se observa que la mayoría de estas dimensiones es valorada por los trabajadores con un nivel de deficiente. Hay mucho trabajo por hacer por parte de la municipalidad. Potenciar a su capital humano en temas de liderazgo no se está realizando con éxito.
4. Al determinar el nivel de las Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, se ha encontrado que el 46,9% de los trabajadores considera este nivel como bueno, y el 44% lo considera excelente. Los trabajadores potencian sus habilidades blandas a pesar de que la municipalidad no los potencia en temas de liderazgo.
5. Al determinar el nivel de las dimensiones de la variable Habilidades Blandas se observa que la mayoría de estas dimensiones es valorada por los trabajadores con un nivel de bueno a excelente. Lo que nos hace ver que a pesar de que no hay una eficaz formación de liderazgo, los trabajadores cultivan habilidades blandas.
6. Al determinar la relación entre la dimensión Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de

Amashca, 2020, podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Formación en Liderazgo y la variable Habilidades Blandas.

7. Al determinar la relación entre la dimensión Aplicación de lo Aprendido y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver que no hay correlación entre la dimensión Aplicación de lo aprendido y la variable Habilidades Blandas.
8. Al determinar la relación entre la dimensión Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver que no hay correlación entre ambos elementos de estudio.
9. Al determinar la relación entre la dimensión Mejora Continua y Habilidades Blandas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Amashca, 2020, podemos ver que no hay correlación entre ambos elementos de estudio. No se ha hallado relación entre Mejora Continua y Habilidades Blandas.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, al alcalde de la Municipalidad de Amashca, a que considere formar a sus trabajadores en temas de liderazgo y así potenciar las habilidades blandas.
2. Se sugiere al gerente del área de recursos humanos a considerar un plan de Gestión de Liderazgo, que ponga en marcha una formación constante para los trabajadores con la finalidad de aumentar sus habilidades blandas.
3. Se recomienda a los trabajadores a seguir cultivando sus habilidades blandas y que exijan a los jefes de áreas a que se haga una Gestión de Liderazgo con miras a potenciar mucho más sus habilidades blandas
4. A todos los trabajadores, incluyendo a los que ocupan un cargo donde se tomen decisiones, realizar inducciones institucionales donde se expongan temas relacionados a la Gestión de Liderazgo y su impacto con las Habilidades Blandas.
5. A todas las municipalidades, pequeñas o grandes, las habilidades blandas de los trabajadores harán que el servicio que brindan a la población se vea mejorada, potencien estas habilidades. Esta potenciación será más fácil si usan una correcta y eficaz Gestión del Liderazgo. Mejorando las habilidades blandas de los trabajadores, mejorarán la interacción institución–población.

## REFERENCIAS

- Ali, M., Sheikh, A. Z., Ali, I., Jinji, P., & Sumbal, M. S. (2020). The moderating effect of supervisor–subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. *Journal of East-West Business*, 26(2), 161–192. <https://doi.org/10.1080/10669868.2019.1692987>
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos Gestión por competencias*. Buenos Aires – Argentina: Edit. Granica S.A.
- Aparecida Lunardi, M., & Constâncio Nascimento, J. (2019). Relationship between leadership style, encouragement of budgetary participation and budgetary participation. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 27–37. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2974>
- Aparicio, V., & Medina C. (2015). *Habilidades Gerenciales que demandan las empresas en el Perú. Un análisis comparativo (Tesis de maestría)*. Universidad del Pacífico, Lima.
- Barba Hinsby, Lilian Silvana (2018). *Liderazgo transformacional y la gestión administrativa en la Dirección Sub Regional de Salud “Luciano Castillo Colonna” – Sullana, 2018*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31787>
- Brull Alabart, E. (2010). *La Gestión del Liderazgo*. <https://bit.ly/345DwVm>.
- Calderón Escribio, P. (2019). Líderes que inspiran. *Latin Trade (Spanish)*, 29(3), 22–24.
- Carlos Luy-Montejo. (2019). Problem Based Learning (PBL) in the Development of Emotional Intelligence of University Students. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.288>

- Crippen, C., & Willows, J. (2019). Connecting Teacher Leadership and Servant Leadership: A Synergistic Partnership. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 171–180.
- Cristina Girardo, P., & Mochi Alemán, P. (2020). Experiencia de Formación para el trabajo que ofrecen en las Organizaciones de la Sociedad Civil. (Spanish). *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25(84), 205–229.
- Daft, Richard L. (2002). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercera edición.
- Dávalos Jave, L. A., & Trujillo Ruiz, L. O. (2015). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas 2015*.
- De José Belzunce, M. (2020). Las cinco creencias implícitas que restan importancia a las soft skills en la empresa. *Capital Humano*, 358, 114–118.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571–1590. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0356>
- Flores-Carretero, E. (2019). Empleados con habilidades blandas, empresas más competitivas. (Spanish). *Impacto Latin News*, 2299, 9
- Ganga-Contreras, F. y E. Navarrete-Andrade (2014), Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional, *Revista Venezolana de Gerencia*, ISSN: 1315-9984, 19(67), 456-476 (2014).
- Garcia, B. (2019). Leading the Development of Strategies to Rekindle the Joy of Learning and Build Resilience. *International Journal of Teacher Leadership*, 10(1), 65–75.

- Gómez-Rada, C.A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos hispanoamericanos de psicología, 61- 77.
- Golden, J. H., III, & Shriner, M. (2019). Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creative Performance: The Moderator Effects of Organizational Culture. *Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363–376.
- Granda, G. (2018), Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos. (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6132/1/T2636-MAE-Granda-Habilidades.pdf>
- Hunter, J.C. (1996). La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo.
- Ishak, N. H., Aishah Buang, N., & Halim, L. (2019). Employers' provision of lifelong learning programs for their workers; La provisión por parte de los empleadores de programas de aprendizaje permanente para sus trabajadores.
- Jermittiparsert, K., & Urairak, B. (2019). Exploring the nexus between emotional dissonance, leadership, organizational commitment, job satisfaction and intention to leave among medical professionals in Thailand. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 24, 378–386.
- Jiménez Collante, A., & Villanueva Flores, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183–195.

- Leandro Miguel Pérez Gómez, & Claudia Patricia Villa Borrero. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, 26. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación.
- Leithwood, K. & Duke, D.L. (1998). Mapping the conceptual terrain of leadership, *Peabody Journal of Education*, 73 (2), 32-50.
- Muñoz Soto, C. (2019). Liderazgo Transformacional en la gestión hospitalaria. Un estudio empírico sobre la eficacia del liderazgo y el desempeño en equipos de salud del Hospital Clínico de la Universidad de Chile [Universitat de Lleida, 2019.].
- Ñacata Oña, E. R., & Moreno Álvarez, J. S. (2017). La inversión en los procesos de capacitación y motivación y su incidencia en la productividad laboral durante el año 2016 de las MIPYMES del sector de confecciones en la provincia de Pichincha.
- Nugroho, R. H. B. B. (2018). Transformational Leadership Laboratory: The Project's Success Factors. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 5(2), 79–86.
- Ortega Santos, C. E., Febles Rodríguez, J. P., & Estrada Sentí, V. (2016). Una estrategia para la formación de competencias blandas desde edades tempranas. *Revista Cubana de Educacion Superior*, 35(2), 35–41.
- Oscar Alfredo Rojas Carrasco, Amely Dolibeth Vivas, Katihuska Tahiri Mota Suárez, & Jennifer Zurina Quiñonez Fuentes. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>

- Paterson, R. (2017). "Because Sometimes Your Failures Can Also Teach You Certain Skills": Lecturer and Student Perceptions of Employability Skills at a Transnational University. *Qualitative Research in Education* (2014-6418), 6(3), 241–275. <https://doi.org/10.17583/qre.2017.2583>
- Prada, M. F., & Rucci, G. (2016). Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo; Guide to Workforce Skills Assessment Instruments. <https://doi.org/10.18235/0000354>
- Reis Neto, M. T., Nélia de Araújo, R., & Avelar Ferreira, C. A. (2019). Leadership theories and individual performance. *Pensamiento & Gestión*, 47, 148–179.
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- Rivera-Mata, J. (2020). How is the leadership of the Latin-American youth? Leadership, sex and country. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 14(1), 34–47. <https://doi.org/10.3232/GCG.2020.V14.N1.01>
- Rouse, M. (2019). Habilidades blandas (Soft Skills). <https://bit.ly/3jreiYd>.
- Rocha, G. (2018). La revancha de las habilidades blandas. *IEEM Revista de Negocios*, 21(2), 62–63.
- Sánchez, F., Sandoval, A., Rodríguez-Pomeda, J., & Casani, F. (2020). Professional Aspirations as Indicators of Responsible Leadership Style and Corporate Social Responsibility. Are We Training the Responsible Managers that Business and Society Need? A Cross-national Study. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(1), 49–61. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a5>

Shardín Flores, L. (2016). Estilos de liderazgo y gestión educativa en el clima organizacional en los IEST Públicos de Lima Norte - 2015.

Silva, M (2013). Habilidades Blandas, fundamentales para el desarrollo personal. <https://bit.ly/3jeedH7>

Singer, M., Guzmán, R., & Donoso, P. (2009). Entrenando Competencias Blandas en Jóvenes. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Valdez Zárate, J. (2016). Competencias Actitudinales. <https://bit.ly/2EI8x9c>

Vargas Zúñiga, F., & Carzoglio, L. (2017). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina revisión y análisis en la región. ILO Working Papers.

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de variables.

Variable 1: Gestión de Liderazgo

Título: Gestión del Liderazgo y su relación con las Habilidades Blandas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash, 2020.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable 1 <b>Gestión de Liderazgo</b>	Para López P. (2013), un modelo de gestión de liderazgo organizacional “es aquella que desarrolla procesos para la administración del talento humano”. Con esto se logra un trabajador fortalecido en su función y que va a tomar decisiones asertivas para su desarrollo profesional y empresarial. Hunter (1996), menciona que liderazgo es un “arte con el cual se influye en el entorno logrando una armonía en el trabajo, lo que permite lograr un objetivo en pro del bien común”. Castrillón D. (2011), hace mención que el líder, “es quien se convirtió en el eje de la acción estratégica, y cuyo reconocimiento de distinción es ser un motivador fundamental”.	Es el nivel de gestión del liderazgo que los trabajadores perciben. Esta variable se va a medir usando un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Formación en Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación en temas de liderazgo.</li> </ul>	Ordinal  Deficiente Malo Regular Bueno Excelente
			Aplicación de lo aprendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de lo aprendido sobre liderazgo</li> </ul>	
			Evaluación de lo aplicado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización periódica de evaluación sobre liderazgo.</li> </ul>	
			Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento en el método de formación de liderazgo.</li> </ul>	

Variable 2: Habilidades Blandas

Título: Gestión del Liderazgo y su relación con las Habilidades Blandas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash, 2020.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
<p>Variable 2</p> <p><b>Habilidades Blandas</b></p>	<p>Según Singer y Donoso (2009), una competencia blanda o una habilidad blanda, es un conjunto de habilidades no cognitivas esenciales para aprender y desempeñarse exitosamente en el trabajo.</p>	<p>Es el nivel de las habilidades blandas con la que cuentan los trabajadores. Esta variable se va a medir usando un cuestionario de elaboración propia para este estudio.</p>	<p>Habilidades Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Comunica eficaz.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> <li>• Servicial.</li> </ul>	<p>Ordinal</p> <p>Deficiente</p> <p>Malo</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Excelente</p>
			<p>Habilidades Actitudinales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotivación</li> <li>• Adaptación al cambio.</li> <li>• Proactividad.</li> </ul>	
			<p>Habilidades Laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso laboral.</li> <li>• Cooperativo.</li> </ul>	

## ANEXO 2: Cuestionario de Gestión de Liderazgo

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN DE LIDERAZGO

Edad: \_\_\_\_\_ años.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Área: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador de la municipalidad, necesitamos conocer el nivel de gestión de liderazgo en nuestra institución, para ello le pedimos que resuelva el presente cuestionario, el cual es estrictamente confidencial, que sólo se usará con fines estadísticos. Tus respuestas serán de mucha utilidad para nuestra investigación.

Nº	ÍTEMS	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
<b>1RA</b>	<b>FORMACIÓN EN LIDERAZGO</b>					
1	¿Cómo valoras las iniciativas de la municipalidad para capacitar a sus trabajadores?					
2	¿Cómo evalúas la intención de la municipalidad para formar a sus trabajadores en temas de liderazgo?					
3	¿Cómo valoras el apoyo formativo en temas de liderazgo, por parte de la municipalidad, para los trabajadores?					
4	¿Cómo valoras el nivel de conocimiento de los jefes de áreas en temas de liderazgo?					
5	¿Cómo evalúas el nivel de conocimiento de los trabajadores (no jefes de áreas) en temas de liderazgo?					
6	¿Cómo valoras las acciones de la municipalidad para fomentar las actividades integradoras entre trabajadores?					
<b>2DA</b>	<b>APLICACIÓN DE LO APRENDIDO</b>					
7	¿Cómo percibes el grado de estímulo, por parte de la municipalidad, para que los trabajadores apliquen lo aprendido en los cursos de formación?					

8	¿Cómo percibes la confianza que tiene la municipalidad en tu persona para que desempeñes tu trabajo?					
9	¿Cómo valoras la aplicación de comportamientos de liderazgo en los trabajadores de la municipalidad?					
10	¿Cómo evalúas el respeto a las iniciativas individuales de los trabajadores por parte de las autoridades de la municipalidad?					
<b>3RA</b>	<b>EVALUACIÓN DE LO APLICADO</b>					
11	¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para evaluar el rendimiento de los trabajadores?					
12	¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para evaluar el nivel de liderazgo de los trabajadores?					
<b>4TA</b>	<b>MEJORA CONTINUA</b>					
13	¿Cómo valoras la intención de la municipalidad para mejorar las técnicas de formación en temas de liderazgo para sus trabajadores?					
14	¿Cómo consideras la intención de la municipalidad para realimentarse de experiencias de sus trabajadores y mejorar su formación en temas de liderazgo?					
15	¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para fomentar una formación continua a sus trabajadores?					

### ANEXO 3: Cuestionario de Habilidades Blandas

#### CUESTIONARIO DE HABILIDADES BLANDAS

Edad: \_\_\_\_\_ años.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Área: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Estimado trabajador de la municipalidad, necesitamos conocer el nivel de gestión de liderazgo en nuestra institución, para ello le pedimos que resuelva el presente cuestionario, el cual es estrictamente confidencial, que sólo se usará con fines estadísticos. Tus respuestas serán de mucha utilidad para nuestra investigación.

Nº	ÍTEMS	Deficiente	Malo	Regular	Bueno	Excelente
<b>1RA</b>	<b>HABILIDADES SOCIALES</b>					
1	¿Cómo valoras el trabajo en equipo de los trabajadores de la municipalidad?					
2	¿Cómo consideras la comunicación entre los trabajadores de la institución?					
3	¿Cómo valoras el nivel de empatía que tienen los trabajadores de la municipalidad?					
4	¿Cómo consideras el manejo de conflictos por parte de los trabajadores de la municipalidad?					
5	¿Cómo percibes el nivel de servicialidad de los trabajadores de la municipalidad?					
<b>2DA</b>	<b>HABILIDADES ACTITUDINALES</b>					
6	¿Cómo percibes la automotivación de los trabajadores de la municipalidad?					
7	¿Cómo valoras la adaptación al cambio de los trabajadores?					
8	¿Cómo percibes la proactividad en los trabajadores de la municipalidad?					
<b>3RA</b>	<b>HABILIDADES LABORALES</b>					
9	¿Cómo valoras el compromiso laboral de los trabajadores?					
10	¿Cómo valoras el nivel cooperativo de los trabajadores?					

### ANEXO 4: Prueba de Confiabilidad

La prueba de confiabilidad del cuestionario “Gestión de Liderazgo”, el cual tiene 15 preguntas, fue determinada mediante una prueba piloto aplicada a 20 trabajadores, hallando el Coeficiente de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0.806, lo que asegura en nivel de confianza de la prueba.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
T1	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
T2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4
T3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4	5	4	3
T4	2	5	5	5	5	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5
T5	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3
T6	2	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5
T7	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
T8	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	5	5	4	5
T9	3	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5
T10	3	4	4	5	4	4	2	5	2	4	4	4	4	5	4
T11	3	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T12	3	4	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	5	4	4
T13	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
T14	2	3	5	4	4	5	3	5	2	4	4	5	4	4	4
T15	4	3	5	4	4	4	3	4	2	5	3	4	4	3	3
T16	4	3	5	5	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3
T17	3	3	5	5	3	4	2	3	2	4	4	4	3	4	4
T18	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
T19	2	5	4	4	5	5	3	5	2	4	5	5	4	5	5
T20	3	5	4	4	5	5	3	5	3	4	5	5	4	5	5

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	15

## ANEXO 5: Prueba de Confiabilidad

La prueba de confiabilidad del cuestionario “Habilidades Blandas”, el cual tiene 10 preguntas, fue determinada mediante una prueba piloto aplicada a 20 trabajadores, hallando el Coeficiente de Cronbach, en el que se obtuvo una confiabilidad de 0.823, lo que asegura en nivel de confianza de la prueba.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
T1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3
T3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
T4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
T5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
T6	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
T7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
T8	4	3	5	4	5	3	3	4	4	3
T9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T10	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
T11	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
T12	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
T13	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
T14	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
T15	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
T16	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5
T17	5	3	5	4	4	4	4	3	3	4
T18	4	3	5	3	5	3	4	4	4	4
T19	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
T20	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,823	10

**ANEXO 6: Base de Datos**  
**Instrumento – Gestión de Liderazgo**

TRAB.	PREGUNTAS														
	Formación						Aplicación				Evaluación		Mejora		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
T01	2	2	2	3	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	2
T02	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2
T03	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
T04	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
T05	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2
T06	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2
T07	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
T08	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
T09	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
T10	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
T11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T12	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
T13	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1
T14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T15	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
T16	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
T17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T18	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
T19	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
T20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
T21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T22	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
T23	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
T24	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
T25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T26	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
T27	2	2	2	3	4	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2
T28	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
T29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T30	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T31	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
T32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**ANEXO 6: Base de Datos**  
**Instrumento – Habilidades Blandas**

TRAB.	PREGUNTAS									
	H. Sociales					H. Actitudinales			H. Laborales	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
T01	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
T02	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T03	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
T04	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
T05	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
T06	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
T07	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T08	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
T09	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
T10	4	3	5	4	3	4	3	4	4	5
T11	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5
T12	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
T13	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
T14	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
T15	3	3	5	3	4	4	3	4	4	5
T16	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4
T17	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4
T18	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
T19	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5
T20	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4
T21	4	4	5	4	4	3	3	3	5	4
T22	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
T23	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
T24	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4
T25	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
T26	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
T27	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
T28	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
T29	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5
T30	4	4	5	4	4	3	3	3	5	4
T31	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4
T32	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4

## ANEXO 6: Prueba de Normalidad

<b>Descriptivos</b>				
		Estadístico	Desv. Error	
Gestión de Liderazgo	Media		38,13	,990
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	36,11	
		Límite superior	40,14	
	Media recortada al 5%		38,51	
	Mediana		38,00	
	Varianza		31,339	
	Desv. Desviación		5,598	
	Mínimo		21	
	Máximo		45	
	Rango		24	
	Rango intercuartil		10	
	Asimetría		-,737	,414
	Curtosis		1,170	,809
	Habilidades Blandas	Media		41,22
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	39,73	
		Límite superior	42,71	
Media recortada al 5%		41,48		
Mediana		42,00		
Varianza		17,080		
Desv. Desviación		4,133		
Mínimo		30		
Máximo		47		
Rango		17		
Rango intercuartil		5		
Asimetría		-1,131	,414	
Curtosis		1,346	,809	

<b>Pruebas de normalidad</b>			
	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión de Liderazgo	,915	32	,015
Habilidades Blandas	,901	32	,007

## ANEXO 7: Correlaciones de Variables y Dimensiones

<b>Correlación: Gestión de Liderazgo y Habilidades Blandas</b>				
			Gestión de Liderazgo	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Gestión de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,076
		Sig. (bilateral)	.	,678
		N	32	32
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	,076	1,000
		Sig. (bilateral)	,678	.
		N	32	32

<b>Correlación: Formación en Liderazgo y Habilidades Blandas</b>				
			Formación en Liderazgo	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Formación en Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,296
		Sig. (bilateral)	.	,100
		N	32	32
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	,296	1,000
		Sig. (bilateral)	,100	.
		N	32	32

<b>Correlación: Aplicación de lo aprendido y Habilidades Blandas</b>				
			Aplicación de lo aprendido	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Aplicación de los aprendidos	Coeficiente de correlación	1,000	-,285
		Sig. (bilateral)	.	,114
		N	32	32
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	-,285	1,000
		Sig. (bilateral)	,114	.
		N	32	32

<b>Correlación: Evaluación de lo Aplicado y Habilidades Blandas</b>				
			Evaluación de lo aplicado	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Evaluación de lo aplicado	Coeficiente de correlación	1,000	,137
		Sig. (bilateral)	.	,456
		N	32	32
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	,137	1,000
		Sig. (bilateral)	,456	.

		N	32	32
--	--	---	----	----

<b>Correlaciones: Mejora Continua y Habilidades Blandas</b>				
			Mejora Continua	Habilidades Blandas
Rho de Spearman	Mejora continua	Coeficiente de correlación	1,000	,022
		Sig. (bilateral)	.	,906
		N	32	32
	Habilidades Blandas	Coeficiente de correlación	,022	1,000
		Sig. (bilateral)	,906	.
		N	32	32

## ANEXO 8: Tabla de Frecuencias

<b>Gestión de Liderazgo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	3,1	3,1	3,1
	Malo	18	56,3	56,3	59,4
	Regular	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Formación en Liderazgo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	20	62,5	62,5	62,5
	Malo	12	37,5	37,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Aplicación de lo Aprendido</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	17	53,1	53,1	53,1
	Malo	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Evaluación de lo aplicado</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	17	53,1	53,1	53,1
	Malo	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Mejora continua</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	1	3,1	3,1	3,1
	Malo	13	40,6	40,6	43,8
	Regular	4	12,5	12,5	56,3
	Bueno	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Habilidades Blandas</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	9,4	9,4	9,4
	Bueno	15	46,9	46,9	56,3
	Excelente	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Habilidades sociales</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	9,4	9,4	9,4
	Bueno	14	43,8	43,8	53,1
	Excelente	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Habilidad Actitudinales</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	15,6	15,6	15,6
	Bueno	5	15,6	15,6	31,3
	Excelente	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

<b>Dimensión: Habilidades Laborales</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	9,4	9,4	9,4
	Regular	25	78,1	78,1	87,5
	Bueno	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### ANEXO 9: Matriz de Validación de Instrumentos

**TÍTULO DE LA TESIS:** Gestión del Liderazgo y su relación con las Habilidades Blandas en funcionarios de la Municipalidad Distrital de Amashca, Ancash, 2020.

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** Matriz de validación, por juicio de expertos, de los cuestionarios.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
				DEFICIENTE	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE	Relación entre la variable y dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Variable 1: <b>Gestión de Liderazgo</b>	FORMACIÓN EN LIDERAZGO	Formación en temas de liderazgo.	¿Cómo valoras las iniciativas de la municipalidad para capacitar a sus trabajadores?						X		X		X		X		
			¿Cómo evalúas la intención de la municipalidad para formar a sus trabajadores en temas de liderazgo?						X		X		X		X		
			¿Cómo valoras el apoyo formativo en temas de liderazgo, por parte de la municipalidad, para los trabajadores?						X		X		X		X		
			¿Cómo valoras el nivel de conocimiento de los jefes de áreas en temas de liderazgo?						X		X		X		X		
			¿Cómo evalúas el nivel de conocimiento de los trabajadores (no						X		X		X		X		

			jefes de áreas) en temas de liderazgo?															
			¿Cómo valoras las acciones de la municipalidad para fomentar las actividades integradoras entre trabajadores?						X		X		X		X			
APLICACIÓN DE LO APRENDIDO	Aplicación de lo aprendido sobre liderazgo		¿Cómo percibes el grado de estímulo, por parte de la municipalidad, para que los trabajadores apliquen lo aprendido en los cursos de formación?						X		X		X		X			
			¿Cómo percibes la confianza que tiene la municipalidad en tu persona para que desempeñes tu trabajo?						X		X		X		X			
			¿Cómo valoras la aplicación de comportamientos de liderazgo en los trabajadores de la municipalidad?							X		X		X		X		
			¿Cómo evalúas el respeto a las iniciativas individuales de los trabajadores por parte de las autoridades de la municipalidad?							X		X		X		X		
EVALUACIÓN DE LOS APLICADO	Realización periódica de evaluación sobre liderazgo.		¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para evaluar el rendimiento de los trabajadores?						X		X		X		X			
			¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para evaluar el nivel de liderazgo de los trabajadores?						X		X		X		X			
MEJORA CONTINUA	Mejoramiento en el método de formación de liderazgo.		¿Cómo valoras la intención de la municipalidad para mejorar las técnicas de formación en temas de liderazgo para sus trabajadores?						X		X		X		X			
			¿Cómo consideras la intención de la municipalidad para realimentarse de experiencias de sus trabajadores y mejorar su formación en temas de liderazgo?						X		X		X		X			
			¿Cómo percibes la intención de la municipalidad para fomentar una formación continua a sus trabajadores?							X		X		X		X		

Variable 2: <b>Habilidades Blandas</b>	HABILIDADES SOCIALES	Trabajo en equipo.	¿Cómo valoras el trabajo en equipo de los trabajadores de la municipalidad?						X		X		X		X			
		Comunicación eficaz.	¿Cómo consideras la comunicación entre los trabajadores de la institución?						X		X		X		X			
		Empatía.	¿Cómo valoras el nivel de empatía que tienen los trabajadores de la municipalidad?						X		X		X		X			
		Manejo de Conflictos.	¿Cómo consideras el manejo de conflictos por parte de los trabajadores de la municipalidad?						X		X		X		X			
		Servicial.	¿Cómo percibes el nivel de servicialidad de los trabajadores de la municipalidad?						X		X		X		X			
	HABILIDADES ACTITUDINALES	Automotivación.	¿Cómo percibes la automotivación de los trabajadores de la municipalidad?							X		X		X		X		
		Adaptación al cambio.	¿Cómo valoras la adaptación al cambio de los trabajadores?							X		X		X		X		
		Proactividad.	¿Cómo percibes la proactividad en los trabajadores de la municipalidad?							X		X		X		X		
	HABILIDADES LABORALES	Compromiso laboral.	¿Cómo valoras el compromiso laboral de los trabajadores?							X		X		X		X		
		Cooperativo.	¿Cómo valoras el nivel cooperativo de los trabajadores?							X		X		X		X		



  
 KATHERINE MONTANO CHAVEZ  
 PSICÓLOGA CLÍNICA  
 SIS: 447658

Post Firma  
 DNI: 46384493

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

**Cuestionario de Gestion de Liderazgo y Habilidades Blandas**

---

OBJETIVO:

**Obtener información válida y confiable de Cuestionario de Gestion de Liderazgo y Habilidades Blandas**

---

DIRIGIDO A:

**Trabajadores de la Municipalidad**

---

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			<b>X</b>	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

**Montano Chávez Katherine**

---

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

**Magister en Psicología**

---



KATHERINE MONTANO CHAVEZ  
PSICOLOGA CLINICA  
SIS: 447658

A handwritten signature in blue ink that reads "Montano K". The signature is written over a horizontal line.

Post Firma  
DNI: 46384493