

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal
administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024**

Para optar el grado académico de Maestro en:

Ciencias de la Administración

Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

Autor:

Bach. Lady Pamela SUCARI GONZALES

Asesor:

Dra. Jannet Karim FUSTER GÓMEZ

Cerro de Pasco – Perú – 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal
administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

**Dr. Fortunato Tarcisio INGA JACAY
PRESIDENTE**

**Dra. Nelly Luz FUSTER ZUÑIGA
MIEMBRO**

**Mag. Juan Antonio RICALDI BALDEON
MIEMBRO**



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 066-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Lady Pamela SUCARI GONZALES

Escuela de Posgrado:
MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
“HABILIDADES BLANDAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO – 2024”

ASESOR (A): Dra. Jannet Karim, FUSTER GÓMEZ

Índice de Similitud:
21%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 18 de junio del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON
DIEGO Jheysen Luis FAU
20154605046 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 20.06.2025 21:02:31 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

A mis padres Victoria y Guillermo por su apoyo incondicional.

A mis hermanos Zulema y Moisés por sus consejos y apoyo moral.

A mi hijo hermoso por estar a mi lado e inspirarme a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Maestría en Ciencias de la Administración – Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local, por las enseñanzas impartidas.

RESUMEN

El propósito principal de este estudio fue establecer la relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco en el año 2024. El método utilizado fue de naturaleza básica y de nivel de correlacional. Respecto a su metodología, se realizó una investigación cuantitativa, no experimental y de naturaleza transversal, ya que el objetivo era analizar los fenómenos observables de forma imparcial para entender de manera más profunda la problemática.

La muestra se conformó por 89 empleados administrativos, la recopilación de nuestros datos se llevó a cabo a través de dos herramientas (cuestionarios), las cuales fueron aprobadas a través de la evaluación de expertos, para posteriormente ser utilizadas.

Los datos se procesaron a través del programa estadístico SPSS versión 28, lo que facilitó la obtención de los resultados en forma de cuadros y diagramas. La hipótesis se contrastó empleando la puntuación de Spearman, que presentó un coeficiente de 0,893, lo que señala una valoración moderadamente favorable entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo.

Además, el nivel de significancia fue de 0,000, inferior a 0,005, lo que condujo a descartar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alternativa (H_a). Estos hallazgos evidencian que hay una relación significativa entre las competencias blandas y los estilos de liderazgo en el marco de la Municipalidad Provincial de Pasco, sugiriendo que el fortalecimiento de estas competencias podría tener un impacto positivo en los estilos de liderazgo dentro de la entidad.

Palabras Clave: Habilidades blandas, estilos de liderazgo, Autoconciencia, Autorregulación, Empatía y manejo de relaciones

ABSTRACT

The main purpose of this study was to establish the relationship between soft skills and leadership styles of the administrative staff of the Provincial Municipality of Pasco in the year 2024. The method used was basic in nature and correlational level. Regarding its methodology, a quantitative, non-experimental and transversal research was carried out, since the objective was to analyze the observable phenomena in an impartial way to understand the problem in a deeper way.

The sample was made up of 89 administrative employees, the collection of our data was carried out through two tools (questionnaires), which were approved through expert evaluation, to later be used.

The data were processed using the SPSS version 28 statistical program, which made it easy to obtain the results in the form of tables and diagrams. The hypothesis was tested using the Spearman score, which presented a coefficient of 0.893, which indicates a moderately favorable assessment between soft skills and leadership styles.

Furthermore, the significance level was 0.000, lower than 0.005, which led to discarding the null hypothesis (H_0) and accepting the alternative hypothesis (H_a). These findings show that there is a significant relationship between soft competencies and leadership styles within the framework of the Provincial Municipality of Pasco, suggesting that the strengthening of these competencies could have a positive impact on leadership styles within the entity.

Keywords: Soft skills, leadership styles, Self-awareness, Self-regulation, Empathy and relationship management

INTRODUCCIÓN

En el panorama actual de la administración pública, el triunfo de las entidades no solo se basa en la puesta en marcha de políticas públicas eficaces, sino también en los individuos que las llevan a cabo. En este contexto, las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo son fundamentales para la calidad del servicio que ofrecen las entidades públicas. En la Municipalidad Provincial de Pasco, al igual que en numerosas instituciones gubernamentales, la habilidad de los líderes para administrar sus equipos y la interacción humana en el entorno de trabajo se han transformado en elementos cruciales para lograr las metas institucionales.

Las habilidades blandas han ganado particular importancia en las décadas recientes. Se definen como aquellas habilidades interpersonales y sociales que facilitan a los individuos una interacción eficaz en sus ambientes de trabajo, estas capacidades comprenden la comunicación, el trabajo colaborativo, la empatía y la solución de conflictos (Robles, 2012). En el ámbito público, estas competencias son esenciales, dado que los empleados no solo tienen que seguir los procesos administrativos, sino también administrar las relaciones con los ciudadanos, compañeros de trabajo y superiores de forma eficaz y ética.

Por otro lado, se han realizado numerosas investigaciones sobre los estilos de liderazgo debido a su influencia en el rendimiento de los equipos laborales. Específicamente, el liderazgo transformacional ha sido reconocido como uno de los métodos más eficaces para generar ambientes organizacionales positivos, ya que fomenta la inspiración y el compromiso entre los empleados (Bass & Avolio, 1994). Este modelo de liderazgo no solo incentiva a los trabajadores a lograr objetivos más elevados, sino que también promueve un ambiente en el que la innovación y el crecimiento personal son vistos como fundamentos para el triunfo de la organización.

La mezcla de habilidades blandas y estilos de liderazgo apropiados puede, en consecuencia, crear un entorno laboral donde los trabajadores se sientan apreciados, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio público. La bibliografía en torno

a este asunto enfatiza que los líderes con un buen desarrollo de habilidades interpersonales y que ejercen un liderazgo inclusivo y empático consiguen no solo mejores rendimientos, sino también un incremento en la satisfacción laboral de sus equipos. Esto es crucial en el campo de la administración pública, donde los retos son múltiples y las expectativas de los ciudadanos son elevadas.

En el contexto particular de la Municipalidad Provincial de Pasco, el estudio de las competencias blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo posee una relevancia especial. Como organismo público responsable de administrar recursos y servicios vitales para la comunidad, el triunfo de sus operaciones se basa en gran parte en la manera en que sus líderes se relacionan y administran a sus equipos. El equipo administrativo, particularmente, desempeña un rol crucial en la ejecución de las decisiones estratégicas que impactan a la población. Así pues, analizar estas dimensiones proporcionará una visión más precisa de cómo se puede mejorar el funcionamiento interno de la municipalidad y, consecuentemente, optimizar los servicios que se proporcionan a los habitantes.

Este análisis tiene como objetivo examinar minuciosamente la correlación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo predominantes en el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco, con el objetivo de sugerir tácticas de desarrollo que favorezcan tanto el desarrollo profesional de los empleados como el robustecimiento institucional. La importancia de este estudio reside en la necesidad de actualizar y potenciar la gestión pública, un elemento crucial para impulsar el crecimiento local y regional en un entorno globalizado donde las exigencias sociales se vuelven cada vez más complicadas.

En última instancia, es crucial subrayar que este trabajo se enmarca dentro de un contexto de administración pública que persigue no solo el logro de las metas de la organización, sino también el bienestar de los trabajadores que integran la institución. Como sostienen expertos como Drucker (2001), las organizaciones futuras serán las que consigan balancear los éxitos administrativos con el crecimiento humano, y para

conseguirlo, el liderazgo y las competencias blandas resultan fundamentales. En este contexto, este estudio no solo aspira a detallar la situación presente, sino también a proporcionar sugerencias que ayuden a establecer políticas de administración de recursos humanos que den prioridad al liderazgo eficaz y al fortalecimiento de habilidades interpersonales.

Por lo expuesto anteriormente, consideramos relevante exponer esta investigación. Conforme a la normativa de grados y títulos de nuestra universidad que se presenta de la siguiente forma:

Capítulo I: Identificación y planteamiento del problema.

En este se expone la identificación y propuesta del problema, se perfilan los problemas concretos, además de la definición de metas, la justificación correspondiente y las restricciones de la investigación.

Capítulo II Marco teórico

Se analizan los antecedentes de nuestra investigación, el marco teórico que respalda los conceptos de las variables analizadas, para ello utilizamos conceptos actuales de ambas variables. Los conceptos que respaldan nuestra investigación provienen de fuentes fiables. El objetivo de la formulación de las hipótesis es respaldar el estudio. De igual manera, se identifican las variables e indicadores de nuestro trabajo.

Capítulo III Metodología y técnicas de investigación.

Presentamos el tipo y nivel de estudio, así como el diseño utilizado. La población y la muestra son exteriorizadas, así como se establecieron los instrumentos de recolección de datos para nuestro estudio, la elección, validación y fiabilidad de nuestros instrumentos de investigación por los especialistas, y finalmente se aprecia la dirección ética, filosófica y epistémica.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de datos.

Se presenta la descripción del trabajo de campo, la exposición y evaluación de los resultados se realiza a través de tablas y figuras para una visualización más efectiva, al igual que se presenta la prueba de hipótesis y el debate de los resultados.

Por último, manifestamos nuestras conclusiones correspondientes, además de exponer las recomendaciones correspondientes.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema.....	1
1.2. Delimitación de la investigación	3
1.2.1. Delimitación espacial	4
1.2.2. Delimitación temporal.....	4
1.2.3. Delimitación poblacional.....	4
1.3. Formulación del problema.....	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.2. Problemas específicos	4
1.4. Formulación de objetivos	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Justificación de la investigación	5
1.5.1. Justificación teórica.....	6
1.5.2. Justificación metodológica	6
1.5.3. Justificación social	7
1.5.4. Justificación de conveniencia.....	7
1.6. Limitaciones de la investigación.....	7
1.6.1. Limitaciones de muestra	7
1.6.2. Limitaciones metodológicas	8

1.6.3. Limitaciones contextuales	8
--	---

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio	9
2.1.1. Antecedentes internacionales	9
2.1.2. Antecedentes nacionales	13
2.2. Bases teóricas – científicas	15
2.2.1. Habilidades blandas	15
2.2.2. Definición de Liderazgo	21
2.3. Definición de términos básicos	27
2.4. Formulación de hipótesis	29
2.4.1. Hipótesis general	29
2.4.2. Hipótesis específicas	29
2.5. Identificación de variables	30
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	30

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación.....	33
3.2. Nivel de investigación.....	34
3.3. Métodos de Investigación.....	34
3.4. Diseño de investigación	34
3.5. Población y muestra.....	35
3.5.1. Población	35
3.5.2. Muestra.....	35
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	37
3.6.1. Técnicas	37
3.6.2. Instrumentos	37
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	37

3.7.1. Validación de instrumento mediante juicio de experto	37
3.7.2. Confiabilidad de instrumento de investigación.....	38
3.8. Técnicas de procesamiento de datos y análisis de datos	39
3.9. Tratamiento estadístico	39
3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica	39

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo	41
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultado.....	42
4.2.1. Variable: Habilidades blandas	42
4.2.2. Variable: Estilos de liderazgo	47
4.3. Prueba de hipótesis	48
4.3.1. Hipótesis general	48
4.3.2. Hipótesis específica	49
4.4. Discusión de resultados	54

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estilos de liderazgo según Lewin	27
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables.....	31
Tabla 3 Validación de instrumento mediante juicio de experto.....	37
Tabla 4 Habilidades blandas: Estadística de fiabilidad	38
Tabla 5 Estilos de liderazgo: Estadística de Fiabilidad	39
Tabla 6 Habilidades blandas (Agrupada)	42
Tabla 7 Dimensión. Autoconciencia (agrupada)	43
Tabla 8 Dimensión. Autorregulación (agrupada)	44
Tabla 9 Dimensión. Conciencia de los demás - Empatía (agrupada)	45
Tabla 10 Dimensión. Manejo de relaciones (agrupada)	46
Tabla 11 Estilos de liderazgo (Agrupada)	47
Tabla 12 Correlaciones entre habilidades blandas y estilos de liderazgo.....	48
Tabla 13 Correlaciones entre autoconciencia y estilos de liderazgo.	49
Tabla 14 Correlaciones entre la autorregulación y estilos de liderazgo	50
Tabla 15 Correlaciones entre la empatía y estilos de liderazgo.....	52
Tabla 16 Correlaciones entre el manejo de relaciones y estilos de liderazgo.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Habilidades Blandas (Agrupadas)	42
Figura 2 Autoconciencia (Agrupada)	43
Figura 3 Autorregulación (Agrupada).....	44
Figura 4 Conciencia de los demás – Empatía (Agrupada)	45
Figura 5 Manejo de relaciones (Agrupada)	46
Figura 6 Estilo de Liderazgo (Agrupada)	47

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema

Comparado con las generaciones anteriores, la interacción humana en nuestra sociedad ha experimentado varios cambios. En la actualidad, existen múltiples formas de interacción y comunicación entre las personas, lo que requiere el uso de habilidades blandas para fomentar la interacción constructiva y la resolución de conflictos, lo que fomenta el desarrollo de habilidades y valores para una convivencia adecuada en un mundo globalizado.

Las necesidades del mercado varían y cambian constantemente, lo que dificulta para las organizaciones satisfacerlas. Como resultado, las organizaciones han tenido que reconsiderar los aspectos que consideran al contratar a su personal. En un principio, solo se requería que el personal tuviera los conocimientos básicos necesarios para desempeñar sus funciones en el puesto, pero con el tiempo, se ha vuelto más difícil satisfacer las necesidades del mercado. Sin embargo, cuando las empresas contratan a trabajadores que tengan las cualidades, aptitudes y habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva, pueden satisfacer las necesidades del mercado.

A nivel internacional, estudios han demostrado que las habilidades blandas, tales como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de

conflictos y el trabajo en equipo, son determinantes clave en el desempeño organizacional (Robles, 2012). Asimismo, diversos autores han identificado que los estilos de liderazgo ya sean transformacionales, transaccionales o laissez-faire, tienen un impacto significativo en la motivación y el compromiso de los empleados (Bass & Avolio, 1994). Sin embargo, la implementación efectiva de estos conceptos en el sector público aún enfrenta desafíos considerables debido a la burocracia y a las estructuras jerárquicas rígidas (Goleman, 2000).

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (2013) afirma que las empresas que contratan a sus empleados con formación social tienen una ventaja sobre las empresas que solo contratan a sus empleados con conocimiento y experiencia sin considerar este tipo de habilidad. Esta habilidad permite que las empresas tengan autonomía en el desempeño y la eficacia del cumplimiento de las responsabilidades de sus empleados de satisfacer las demandas del mercado.

Ortega (2017) enfatiza que el valor de una persona que presta un servicio no se basa solo en sus conocimientos de liderazgo, sino también en sus habilidades complementarias, lo que permite que el personal tenga confianza, pueda comunicarse y sepa cómo abordar las diversas situaciones que surgen cuando presta su servicio. El autor también explica que las habilidades adicionales se denominan habilidades blandas y que estas habilidades pueden desarrollarse y desarrollarse dependiendo del entorno en el que se encuentre una persona desde su infancia.

En una investigación realizada por Andina (2016), se encontró que el foro APEC clasificó al Perú entre los 35 primeros países en cuanto a la poca importancia que le da a las habilidades blandas en la contratación de empleados, principalmente en puestos directivos administrativos y diversos, así mismo manifestó que esto se debe a la falta de capacitación o conferencias sobre habilidades blandas en estos países. La falta de importancia al tema de

las habilidades blandas afecta negativamente a la experiencia de los profesionales que recién inician sus carreras, lo que ocasiona la pérdida de puestos de trabajo debido a la falta de calificación.

En el Perú, la relevancia de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en las instituciones públicas ha sido reconocida en diversas políticas y programas de capacitación. No obstante, estudios recientes indican que aún existe una brecha considerable en la implementación práctica de estas competencias en el sector público (Reyes & Paredes, 2019). A pesar de los esfuerzos del gobierno por mejorar la gestión pública, muchas municipalidades enfrentan problemas relacionados con la falta de liderazgo efectivo y la deficiencia en habilidades blandas, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

En la gestión pública, el rendimiento eficiente de los colaboradores es esencial para ofrecer servicios de alta calidad a la ciudadanía. La Municipalidad Provincial de Pasco no es ajena a estas problemáticas. Observaciones preliminares y reportes internos sugieren que el personal administrativo presenta carencias en habilidades blandas y que los estilos de liderazgo aplicados no siempre son los más adecuados para fomentar un ambiente de trabajo productivo y colaborativo. Esto se refleja en la insatisfacción de los empleados, la baja motivación y en las quejas recurrentes de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios municipales. Por tanto, es crucial investigar cómo estas variables influyen en el desempeño del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco y proponer estrategias que contribuyan a mejorar su eficacia.

1.2. Delimitación de la investigación

La delimitación de una investigación define el alcance y los límites del estudio, especificando los aspectos que serán considerados y los que quedarán fuera del alcance.

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se centrará en el personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco, específicamente en las oficinas y departamentos que componen la administración central. No se incluirán otras municipalidades ni áreas fuera de la Provincia de Pasco.

1.2.2. Delimitación temporal

Se inicia en el mes de Agosto de 2024 y se concluye el mes de Noviembre de 2024. Durante este tiempo, se recopilarán datos sobre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo.

1.2.3. Delimitación poblacional

La investigación se enfocará en el personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco, compuesto por 115 empleados. Se seleccionará una muestra representativa de 89 empleados para realizar las encuestas.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincial de Pasco?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre la Autoconciencia y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?
- b) ¿Qué relación existe entre la Autorregulación y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?
- c) ¿Qué relación existe entre la Empatía y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de

Pasco?

- d) ¿Qué relación existe entre el Manejo de relaciones y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer la relación existente entre las habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Comprobar la relación existe entre la Autoconciencia y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco.
- b) Comprobar la relación existe entre la Autorregulación y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco.
- c) Comprobar la relación existe entre la Empatía y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco.
- d) Comprobar la relación existe entre el Manejo de relaciones y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco.

1.5. Justificación de la investigación

El estudio de las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Pasco es esencial para desarrollar un marco teórico y práctico que permita mejorar la gestión pública. Comprender la relación entre estas variables no solo contribuirá al mejoramiento del clima organizacional y la satisfacción laboral, sino que también permitirá ofrecer un servicio de mayor

calidad a la comunidad. Además, los resultados de esta investigación podrán servir como referencia para otras municipalidades que enfrentan desafíos similares, promoviendo una gestión pública más eficiente y efectiva a nivel nacional.

1.5.1. Justificación teórica

Referente a la justificación teórica dicha indagación sobre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo en el contexto de la Municipalidad Provincial de Pasco se fundamenta en varias teorías y marcos conceptuales relevantes. En primer lugar, la teoría de las habilidades blandas, que destaca la importancia de competencias como la comunicación, la empatía, y el trabajo en equipo para el éxito organizacional (Goleman, 1995). En segundo lugar, la teoría del liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994) proporciona un marco para entender cómo los líderes pueden inspirar y motivar a sus seguidores para alcanzar altos niveles de desempeño y compromiso.

La integración de estas teorías permite explorar cómo las habilidades blandas y los estilos de liderazgo se interrelacionan y afectan el desempeño del personal administrativo. Además, esta investigación contribuirá a la literatura existente al proporcionar evidencia empírica en el contexto del sector público peruano, un área que ha sido menos estudiada en comparación con el sector privado

1.5.2. Justificación metodológica

Metodológicamente se justifica por su capacidad para recolectar y analizar datos de manera objetiva y sistemática. A través del uso de encuestas estructuradas y cuestionarios validados, se podrá obtener una muestra representativa del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco. Este enfoque permitirá cuantificar las habilidades blandas y los estilos de liderazgo presentes, así como medir su impacto en variables dependientes como el desempeño laboral y la satisfacción de los empleados.

1.5.3. Justificación social

Desde una perspectiva social, esta investigación tiene un impacto significativo en la comunidad de Pasco. Al mejorar las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo, se espera una mejora en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía. Un personal administrativo más competente y motivado puede contribuir a una administración más eficiente y receptiva a las necesidades de la población.

1.5.4. Justificación de conveniencia

Además, esta investigación puede servir como modelo para otras municipalidades en el Perú, fomentando prácticas de gestión más efectivas y humanizadas en el sector público. La transferencia de conocimiento y la implementación de mejores prácticas pueden generar un efecto multiplicador, elevando el estándar de servicio público a nivel nacional.

1.6. Limitaciones de la investigación

A pesar de la relevancia y el potencial impacto de esta investigación sobre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco, es importante reconocer y considerar las limitaciones que podrían afectar los resultados y su interpretación.

Se advierte los siguientes factores limitantes:

1.6.1. Limitaciones de muestra

- a) **Tamaño y Representatividad de la Muestra:** La muestra de la investigación se limitará al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco. Esto puede no ser representativo de otras municipalidades o entidades públicas en diferentes regiones del país, limitando la generalización de los hallazgos.
- b) **Voluntariedad y Sesgo de Autoselección:** Dado que la participación en la encuesta es voluntaria, existe la posibilidad de un sesgo de

autoselección, donde los individuos con opiniones o experiencias particularmente fuertes (positivas o negativas) sean más propensos a participar, afectando así la representatividad de los datos recolectados.

1.6.2. Limitaciones metodológicas

- a) Datos Auto reportados: La investigación se basará en datos auto reportados, lo que puede introducir sesgos de respuesta, como la deseabilidad social, donde los encuestados podrían responder de manera que crean que es más aceptable socialmente en lugar de reflejar sus verdaderas percepciones y comportamientos.

1.6.3. Limitaciones contextuales

- a) Contexto Específico de Pasco: Las condiciones y dinámicas organizacionales de la Municipalidad Provincial de Pasco pueden ser únicas y no representar completamente las situaciones en otras municipalidades o entidades públicas del Perú. Factores específicos del contexto local, como la cultura organizacional y las políticas internas, podrían influir en los resultados.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

El marco teórico de esta investigación se construye a partir de antecedentes internacionales, nacionales y locales relevantes que aportan contexto y evidencia sobre la relación.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Quesada (2019) Expresa en su estudio sobre “Habilidades blandas para mejorar la interrelación de los líderes gerenciales en su recurso humano en la E.S.E Hospital Santa Matilde De Madrid”, que Actualmente, los cambios rápidos requieren que los gerentes de las instituciones de salud del sector público de Cundinamarca desarrollen habilidades laborales para optimizar el recurso humano, promoviendo líderes con una perspectiva global. Dicho estudio es de naturaleza aplicada, se utilizó el inventario de prácticas de liderazgo (IPL), creado por (Kouzes y Posner, 1997), modificado para evaluar cómo los participantes de la investigación consideran que un líder ideal debe comportarse. IPL ayudó a determinar las habilidades blandas con mayor influencia, aumentando el conocimiento y el entendimiento de las relaciones líder-seguidor o gerente-empleado. Actualmente, los cambios rápidos requieren

que los gerentes de las instituciones de salud del sector público de Cundinamarca desarrollen habilidades laborales para optimizar el recurso humano, promoviendo líderes con una perspectiva global.

Llego a la conclusión que la flexibilidad y la creatividad son las habilidades blandas que tienen el mayor impacto en el recurso humano de la E.S.E Hospital Santa Matilde de Madrid. Por lo tanto, se determina que las habilidades blandas que se deben priorizar son la delegación de tareas y el empoderamiento al personal. Por lo tanto, se puede concluir de acuerdo con los encuestados que las características dificultan los procesos y permiten que otros actúen requieren un mayor esfuerzo, trabajo y seguimiento para aumentar la fuerza de liderazgo y mejorar la relación entre el líder y el personal asistencial.

Ibrahim, Boerhannoeddin y Kayode (2017) en su investigación "El efecto de las habilidades blandas y las metodologías de capacitación en el desempeño de los empleados", buscaron determinar cómo la adquisición de habilidades blandas y las metodologías de capacitación utilizadas afectan el desempeño laboral de los empleados. Este estudio examina las tendencias de investigación en las organizaciones que se enfocan en la adquisición de habilidades técnicas o "duras" para la capacitación y evaluación del desempeño de los empleados. Este estudio utilizó un enfoque de investigación cuantitativa. Se enviaron cuestionarios a una selección de gerentes y ejecutivos de varias empresas privadas de Malasia. El cuestionario fue creado específicamente para evaluar las competencias de un grupo de gerentes, ejecutivos y supervisores de empresas con sede en Malasia que habían participado en un programa de capacitación en habilidades blandas durante unas pocas semanas o meses. Estos programas de capacitación en habilidades blandas no se llevaron a cabo de forma consecutiva, sino con un descanso o "espacio de tiempo" entre cada sesión. La población objetivo de este estudio consistió en 810 personas que trabajaban para nueve empresas diferentes. El tamaño de la muestra fue de 260

estudiantes seleccionados de la población con un nivel de confianza del 95 % y un riesgo de error de muestreo del 0.05. Los resultados muestran que los dos predictores, el desarrollo de habilidades blandas. La investigación también encontró que la adquisición de habilidades blandas mejora el desempeño laboral. Según esta investigación, la adquisición de habilidades sociales por parte de los empleados en las empresas seleccionadas aumentó el desempeño laboral del 14,5%, mientras que la metodología de capacitación espaciotemporal aumentó el desempeño laboral del 27,9%. Esto significa que la investigación sobre cómo la adquisición de habilidades blandas y las técnicas de capacitación utilizadas afectan el desempeño de los empleados son cruciales para la supervivencia de una organización.

Hashim et al (2019) en su estudio "Habilidades blandas practicadas por los gerentes para el desempeño laboral de los empleados en el sector de confección de prendas de vestir (RMG) de Bangladesh", en su estudio titulado "Habilidades Blandas Practicadas por Gerentes para el Desempeño Laboral de los Empleados en el Sector de Prendas de Vestir (RMG) de Bangladesh". El objetivo era determinar cómo las habilidades blandas de la gerencia y el desempeño laboral de los empleados contribuyen al desempeño laboral, particularmente en el sector RMG de Bangladesh. El enfoque de esta investigación es cualitativo, la unidad de estudio son gerentes y empleados; se entrevistaron a cinco gerentes con una experiencia laboral de 2 a 5 años. No se utilizó software y es de naturaleza deductiva. El estudio utilizó dos grupos de enfoque y cinco entrevistas; los grupos de enfoque se utilizaron en una fábrica de ropa y una fábrica de textiles en Bangladesh.

Según los hallazgos, las cuatro habilidades blandas que se utilizan con más frecuencia en el sector de la moda (RMG) son la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico. Además, existe una relación positiva entre las habilidades blandas de los gerentes y el desempeño laboral

de los colaboradores. En otras palabras, el estudio ha demostrado que el desempeño laboral de los colaboradores con frecuencia depende de las habilidades blandas de los gerentes.

En su artículo científico Dean (2019) estableció que estas técnicas ya no eran suficientes para que los empleados pudieran competir entre sí en un entorno laboral global altamente competitivo. Las habilidades blandas eran cruciales. El uso de una combinación de capacitación grupal e individual, la identificación de las necesidades de capacitación por individuo, el uso de un método sistemático para resolver el comportamiento emocional en el trabajo y la importancia de una comunicación eficaz fueron cuatro temas que surgieron como resultado del análisis de datos de múltiples fuentes de datos convergentes.

En su artículo científico de Taylor (2019) sobre la variable de habilidades blandas, estableció que parecía haber una brecha entre las expectativas de la industria de los empleados y las técnicas sociales de los recién graduados de la universidad. Los resultados confirmaron que las percepciones personales de los estudiantes no son un método confiable para evaluar sus habilidades blandas. La comunicación, el manejo de conflictos, el pensamiento crítico, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, el liderazgo y la inteligencia emocional, el pensamiento multidisciplinario, el profesionalismo y la ética laboral y la autogestión fueron habilidades blandas importantes, según el análisis factorial utilizado para reducir la cantidad de factores a investigar. Estos se pueden ahora utilizar para futuras investigaciones al respecto.

Iornanoglou (2018) en su artículo científico afirmó que el desarrollo del liderazgo se volvió crucial en el entorno empresarial inestable y rápidamente cambiante de hoy. Sin embargo, se ha demostrado que las prácticas de desarrollo del liderazgo no eran adecuadas para abordar los desafíos de la nueva era. Los hallazgos mostraron ciertas similitudes y diferencias entre los

cinco países europeos y Estados Unidos en las habilidades de liderazgo cruciales y necesarias en tiempos de crisis. Además, se encontró una disparidad entre las habilidades de liderazgo requeridas y observadas en el lugar de trabajo en Europa y Estados Unidos, lo que indicaba la necesidad de una variación de paradigma en los sistemas de desarrollo del liderazgo.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En su investigación, Jachilla (2021) afirmó lo siguiente sobre la variable Desarrollo de liderazgo: Objetivo: Definir conceptos relacionados con el desarrollo de liderazgo para el desarrollo de habilidades de los cadetes de las Escuelas Militares del Ejército peruano. Se empleó el método del análisis documental; se empleó un diseño exploratorio no experimental transversal. Conclusiones y resultados: Las actitudes como la adaptabilidad, la decisión y el coraje son elementos inherentes al ejercicio efectivo del liderazgo militar en los alumnos de las entidades militares y deben ser desarrolladas por las instrucciones de conducción militar.

Por su parte, Candia (2019) estableció lo siguiente sobre la variable Habilidades blandas: Objetivo: determinar cómo las habilidades blandas y las negociaciones efectivas en colaboradores del Centro de Instrucción de Aviación Civil de Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial en el año 2017 se relacionan. Metodología: Método hipotético-deductivo; enfoque cuantitativo; diseño no experimental transversal correlacional; muestra intencional de 150 participantes; escala Likert como instrumento; método de encuesta. Resultados: Se confirmó la hipótesis alternativa mediante el uso del estadígrafo Rho de Spearman a un nivel de significancia de 0,05; se encontró un p-valor de 0,000 y una correlación de 0,915**. Las habilidades blandas tienen una conexión directa y significativa con las negociaciones exitosas.

En relación con la variable habilidades blandas, Esteves et al. (2019) establecieron lo siguiente en su artículo científico. Objetivo: El impacto de las

habilidades blandas en la administración del marketing de las compañías Emporio Comercial Gamarra, Perú, se muestra mediante la precisión. Metodología: El enfoque cuantitativo; diseño transversal no experimental correlacional-causal. Se utilizó una muestra de 381 de 40,928 individuos. Usó el método de la encuesta. Resultados: La hipótesis alternativa fue aceptada con un $p\text{-valor} < 0,05$; se empleó el estadígrafo Chi-Cuadrado con un 95% de confianza y un 5% de error máximo. Conclusiones: La gestión de mezcla de marketing está directamente influenciada por las habilidades blandas.

Cáceres et al (2018) presento la tesis titulada "Las habilidades blandas y el desempeño laboral: un estudio exploratorio del impacto del aprendizaje formal e informal y la inteligencia emocional en el desempeño laboral de colaboradores de dos empresas prestadoras de servicios en el Perú". El propósito era descubrir el impacto del aprendizaje formal (H1a) e informal (H1b) en el rendimiento laboral a nivel individual. El impacto de la inteligencia emocional en la variable dependiente (H2) en dos compañías prestadoras de servicios peruanas, por otro lado. Un estudio cuantitativo, no experimental y de corte transversal, con una muestra efectiva de 75 colaboradores entre los participantes.

Entre las conclusiones principales se puede destacar que, en relación con la dimensión del desempeño laboral, los valores de la escala son fiables según el coeficiente alfa de Cronbach. Además, se determina que la escala es válida, ya que las cargas factoriales cumplen con el criterio de 0,7 y la varianza explicada supera el 50%. Las evidencias empíricas relacionadas con el modelo de desempeño laboral, inteligencia emocional y aprendizaje formal e informal, así como la validez convergente y discriminante, indican los resultados de las hipótesis evaluadas: (H1) el aprendizaje formal e informal influye positivamente en el desempeño laboral del colaborador y (H2) la inteligencia emocional impacta positivamente en el desempeño laboral del colaborador. Los resultados

muestran que la hipótesis 1 tiene un soporte mixto, mientras que la hipótesis 2 cuenta con un apoyo consistente, abarcando variables como AF (Aprendizaje Formal), AI (Aprendizaje Informal), IE (Inteligencia Emocional) y DL (Desempeño Laboral).

Uzuriaga (2019), se propuso examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión de calidad en el ámbito de la salud. La investigación, de tipo correlacional, buscó conectar dos variables para determinar su asociación. La técnica utilizada fue la entrevista, aplicada a una muestra de 43 profesionales de enfermería. Los resultados indicaron que los estilos de liderazgo predominantes eran el autocrático, transformacional y adaptativo, mientras que los niveles de gestión de calidad en salud alcanzaban un 97,7%. La prueba estadística reveló un coeficiente de 0,780 y una significancia menor a 0,05, lo que sugiere una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la gestión de la calidad.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Habilidades blandas

El concepto de habilidades blandas se originó en 1918, cuando Charles Riborg Mann, en un boletín de A Study of Engineering Education publicado junto con otros miembros de la Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, discutió durante la primera reunión del Comité Conjunto de Estudios Nacionales de Ingeniería. En dicha reunión, se interrogó a numerosos ingenieros sobre las habilidades y competencias consideradas cruciales para el éxito en la profesión de ingeniería de la construcción. Un análisis detallado reveló que cualidades personales como el sentido común, la ética, la auto competencia y la inteligencia emocional son universalmente reconocidas como igualmente importantes para un ingeniero profesional, al igual que los conocimientos técnicos y habilidades específicas (Tripathy, 2020a).

Además, la relevancia de las habilidades blandas en diferentes ámbitos subraya que existen varios tipos de estas habilidades que son esenciales y valiosas en los entornos laborales. Diariamente, se realizan numerosas reuniones, capacitaciones y transacciones comerciales en los lugares de trabajo, donde personas de diversos orígenes colaboran con un objetivo común, manejando ideas e información de la manera más eficaz posible. En este contexto, las habilidades blandas desempeñan un papel de gran importancia (Tripathy, 2020a).

Varios autores que investigan las habilidades blandas sostienen que estas son, en esencia, competencias interpersonales y no técnicas, intangibles y relacionadas con la personalidad, que definen las fortalezas de una persona en su rol de líder (Alex, 2012).

Según Goleman (1998), citado por Vallejos y Girón (2019), Las habilidades blandas son competencias relacionadas con la capacidad de interactuar de manera efectiva con los demás y gestionar el propio comportamiento en contextos sociales y profesionales existen diversas habilidades blandas que son manifestaciones de competencias relacionadas con la inteligencia emocional de cada persona. Esta inteligencia emocional define el potencial de los individuos para adquirir habilidades prácticas, que se fundamentan en cinco componentes clave: autocontrol o autorregulación, autoconocimiento, motivación, empatía y habilidades sociales. Por su parte García (2018), expresa que existe un conjunto de habilidades y competencias conocidas como habilidades no cognitivas, habilidades del siglo XXI, o habilidades socioemocionales (HSE). Estas habilidades se consideran igual o incluso más relevantes que las habilidades cognitivas para un desempeño exitoso en los ámbitos académico, personal y profesional (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], 2015).

Según Mujica (2015), citado en Quesada (2019), las habilidades blandas son atributos o características de una persona que le permiten interactuar de manera efectiva con los demás, ya sea en el ámbito laboral, en aspectos específicos de este, o en la vida cotidiana. Estas habilidades no se limitan a un solo componente, sino que son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de personalidad, de manera de aproximarse a los demás y otros factores que facilitan una interacción y comunicación efectivas.

Según Glandstone y Brown (2022), las habilidades blandas se refieren a la capacidad de una persona para entender y responder de manera efectiva a los demás, comprendiendo sus ideas y problemas, y siendo capaz de ofrecer y comunicar soluciones ante diversos temas, problemas o conflictos. Los autores mencionan que entre las habilidades blandas se encuentran la comunicación, el liderazgo y la capacidad para trabajar en equipo.

De acuerdo con Alles (2009), existen varias habilidades blandas, entre las cuales se destacan y que se consideran en esta investigación: el trabajo en equipo, la confiabilidad, la comunicación y la motivación. Por otro lado, Goleman (1998) identifica un conjunto de dimensiones o habilidades esenciales, como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía (conocida por algunos autores como conciencia de los demás) y las habilidades sociales. Basándose en las ideas de estos autores, se decidió utilizar la Autoconsciencia • Autorregulación • Conciencia de los demás (empatía) • Manejo de relaciones. (habilidades sociales).

Dimensiones de las Habilidades Blandas.

Según Fischman (2022), una persona adquiere habilidades blandas mediante la práctica diaria, lo que permite que estas se transformen en hábitos, dicho autor explica lo siguiente:

- **Autoconsciencia**

La autoconsciencia implica comenzar por uno mismo, comprendiendo verdaderamente quiénes somos y cuán conscientes estamos de nuestras emociones, sentimientos, actitudes y comportamientos. Es fundamental reconocer que nuestras reacciones como adultos están vinculadas a nuestra infancia, a la relación que tuvimos con nuestros padres y a las experiencias vividas durante esa etapa, que nos marcan a lo largo de la vida, tanto en el ámbito personal, profesional, familiar como social. Por ello, es crucial reconciliarnos con nuestra infancia, ya que esta explica muchas de nuestras reacciones ante determinadas situaciones y personas. Cuanto más conscientes somos de nosotros mismos, mayor es nuestra capacidad de autorregulación, y a medida que nos conocemos mejor, se facilita la empatía.

La autoconsciencia implica entender nuestros valores y metas personales, así como identificar nuestras fortalezas y debilidades. Reconocer en qué destacamos y cómo aprovechar nuestro potencial nos ayuda a comunicarnos de manera más efectiva y a comprender las diferencias entre las personas. Aquellos que son conscientes de sí mismos tienen claro su propósito y saben hacia dónde se dirigen. En contraste, quienes carecen de autoconsciencia suelen tomar decisiones influenciadas por valores ocultos, lo que puede provocar conflictos internos.

Las personas que son conscientes de sí mismas suelen ser reconocidas por su autoconfianza y por tener una percepción realista de sí mismas, siendo plenamente conscientes de sus limitaciones. Además, estas personas son capaces de recibir retroalimentación sin ponerse a la defensiva, asumen sus errores, toman decisiones más acertadas, mantienen mejores relaciones, se desempeñan de manera más eficaz en el trabajo, son líderes más efectivos, y muestran mayor entusiasmo. También

se preocupan por no dañar a los demás. Desarrollar la autoconciencia es un acto de amor tanto hacia uno mismo como hacia los demás.

- **Autorregulación**

Los impulsos humanos son los motores de nuestras emociones. Aunque no podemos eliminarlos, sí podemos aprender a controlarlos. La autorregulación, que actúa como un diálogo interno constante, es un aspecto clave de la inteligencia emocional que nos impide ser dominados por nuestros propios sentimientos. Al igual que todos, las personas que practican este diálogo interno experimentan mal humor e impulsos emocionales, pero logran encontrar formas de manejarlos y canalizarlos de manera constructiva.

¿Por qué es tan esencial la autorregulación para los líderes? Principalmente, quienes pueden controlar sus emociones e impulsos (es decir, quienes actúan de manera racional) son capaces de crear un ambiente de confianza, equidad y un clima laboral favorable. En un entorno de este tipo, las disputas y la política interna disminuyen considerablemente, lo que resulta en una mayor productividad. Para alcanzar este objetivo, hay una variedad de estrategias y herramientas bien investigadas que nos permiten gestionar las emociones negativas en nuestro propio beneficio, como identificar la emoción que se está experimentando, reinterpretar los hechos, analizar la situación desde una perspectiva externa y entender la postura de la otra persona, además de practicar la meditación, entre otras técnicas.

La autorregulación es fundamental para la competitividad. En el entorno empresarial actual, caracterizado por la ambigüedad y el cambio constante, es ampliamente reconocido que las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia, y la tecnología transforma los puestos de trabajo a un ritmo

vertiginoso. Aquellos que controlan sus emociones son los que mejor se adaptan a estos cambios.

Cuando se introducen nuevos programas, no se dejan llevar por el pánico; en cambio, evitan sacar conclusiones precipitadas, recopilan información y escuchan atentamente a los ejecutivos mientras explican los nuevos planes. Estas personas son capaces de adaptarse y avanzar con la iniciativa, e incluso, en algunas ocasiones, toman la delantera en el proceso.

- **Consciencia de los demás (Empatía)**

No es otra cosa que la empatía, comprende la capacidad de percibir los sentimientos de los demás. Además, abarca la habilidad de interpretar información a través del lenguaje no verbal y el entorno de nuestros interlocutores, empleando la mente racional, lo cual se facilita mediante la observación de los gestos de la otra persona.

Identificar las emociones de los demás es el primer paso para comprender y conectarse con ellos. Las personas empáticas son más sensibles a las señales sutiles que indican las necesidades o deseos de los otros. Esta habilidad las hace idóneas para diversas profesiones orientadas a la ayuda y los servicios, como profesores, consultores, educadores, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados y especialistas en ventas, entre otros.

- **Manejo de relaciones.**

El arte de establecer relaciones positivas con los demás se centra principalmente en la habilidad de gestionar las emociones ajenas. La competencia social y las habilidades relacionadas son fundamentales para el liderazgo, la popularidad y la eficacia en las interacciones personales. Aquellos que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar con los demás de manera fluida y eficaz.

Para la presente investigación titulada "Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024", se analizarán las habilidades blandas aplicados por el personal administrativo de dicha municipalidad. Para ello, se utilizarán las dimensiones propuestas por Fishman, basados en el análisis de cuatro dimensiones. Se establecerán indicadores específicos para cada dimensión, lo que permitirá realizar un análisis más detallado y preciso.

2.2.2. Definición de Liderazgo

El concepto de liderazgo "La habilidad para dirigir la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de estos grupos", según Alles (2006). El liderazgo es el proceso por el cual una persona tiene más poder que otros en el desarrollo de las funciones grupales. (Ramos, 2009)

El liderazgo, según Robbins y Judge (2013), "es la habilidad de influir al grupo y dirigirse a lograr un objetivo en un conjunto". Esta influencia proviene de la estructura administrativa de la organización. (P.368)

El liderazgo se refiere a la influencia que se establece entre individuos en un contexto particular, con el propósito de alcanzar ciertos objetivos específicos mediante la comunicación humana. Este fenómeno social ocurre únicamente en grupos y debe ser estudiado en función de las relaciones interpersonales dentro de una estructura social determinada, en lugar de enfocarse en las características de personalidad del líder. (Chiavenato, 2006)

La capacidad de influir en un grupo y guiarlos hacia el logro de un objetivo o un conjunto de objetivos se conoce como liderazgo. Sin embargo, no todos los gerentes son gerentes o líderes. El liderazgo no otorgado, o la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante o más que la influencia formal. (Robbins y Judge 2017).

Características del Liderazgo.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el liderazgo posee características esenciales para lograr el éxito en la economía global.

- Flexibilidad cultural: En el ámbito de los negocios internacionales, esta habilidad implica tener atención y sensibilidad hacia diferentes culturas.
- Habilidades de comunicación: Los líderes eficaces son expertos en comunicarse, ya sea de manera escrita, oral o no verbal.
- Habilidades interpersonales: Dado que las personas son clave para la eficacia del liderazgo, el líder debe ser capaz de fomentar un ambiente de aprendizaje, diseñar y dirigir programas de capacitación, compartir información y experiencias, garantizar el acceso a los resultados, proporcionar asesoramiento para el desarrollo profesional, impulsar el cambio organizacional y adaptar el material educativo.
- Creatividad. En el mundo actual, la capacidad para resolver problemas, innovar y crear representa una ventaja competitiva. Un líder no solo debe ser creativo, sino también cultivar un ambiente que estimule la creatividad en los demás.
- Aprendizaje autodirigido. Esta habilidad implica la necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades. En épocas de cambios profundos y competencia global, los líderes deben adaptarse continuamente y ser capaces de aprender de manera independiente.

Dado que el liderazgo ha sido analizado por diversos autores, su enfoque ha evolucionado para mejorar la comprensión de su significado y origen. A su vez, ha adquirido un rol relevante en los contextos social y organizacional. Como resultado, se han clasificado sus distintas interpretaciones en teorías que ofrecen una perspectiva más clara de este fenómeno.

La teoría más antigua en el estudio del liderazgo es la llamada Teoría del Gran Hombre, la cual se basa en el examen de los grandes líderes a lo largo de la historia. Esta teoría sostiene que los líderes nacen, no se forman, ya que poseen características y cualidades innatas que les permiten ejercer influencia sobre los demás y atraer a muchos seguidores (Daft, 2006).

Entre las teorías que vinculan el liderazgo con los atributos personales e inmutables de quienes poseen esta cualidad se encuentran la Teoría de los Rasgos, el Liderazgo Carismático y la Teoría Motivacional. La Teoría de los Rasgos deriva de la Teoría del Gran Hombre, ya que sostiene que el liderazgo se caracteriza por ciertos rasgos específicos que distinguen a una persona como líder (Lupano & Castro, 2008). El liderazgo carismático sugiere que el líder puede influir en sus seguidores a través de un especial poder de atracción social, y su carisma le otorga una posición jerárquica superior a la de otros (Conger, 1991). Por otro lado, la Teoría Motivacional subraya la relevancia de tres elementos: poder, logro y afiliación. Estos elementos pueden manifestarse en diferentes niveles en cada individuo, pero solo uno predomina en la dirección de su comportamiento (Romero, 1993).

Otro enfoque, conocido como la Teoría Conductual, pone mayor énfasis en el comportamiento del líder frente a su equipo y en el desempeño de este. Dentro de esta teoría también se incluye el liderazgo transaccional, en el que el líder se centra en que sus seguidores maximicen su rendimiento para alcanzar los objetivos establecidos, ofreciendo a cambio recompensas o castigos (Daft, 2006). En el liderazgo transformacional, el líder es alguien que impulsa y lleva a cabo importantes cambios, motiva a sus equipos e impulsa una visión compartida del futuro (Bass & Riggio, 2006).

Un enfoque más reciente es la Teoría Situacional, que sostiene que el entorno y el contexto son los factores que influyen en el comportamiento del líder, determinando así su efectividad. De manera similar, Adair (1990) señala

que el estilo de liderazgo de una persona depende de la situación en la que se encuentre. Varios autores han destacado la relevancia de esta teoría, entre los cuales algunos han tenido un impacto significativo.

Fiedler (1978), en su Teoría de la Contingencia o igualmente conocida como la Teoría de la Efectividad del Liderazgo, resalta que el éxito de un grupo depende de la relación entre el estilo de liderazgo del líder y el grado en que la situación le permite influir en sus seguidores.

Los elementos clave de este modelo incluyen las características del líder, el control de la situación y la efectividad del líder, distinguiéndose así dos estilos de liderazgo:

- **Liderazgo orientado a las tareas:** Estos líderes se enfocan en dirigir grupos que tengan objetivos claros y comprendan las actividades específicas que deben realizar, de modo que se concentren únicamente en ejecutar las tareas sin cuestionamientos ni retrasos
- **Liderazgo orientado a las relaciones:** Estos líderes se centran en fomentar la participación de todos los miembros del equipo, con el objetivo de crear una sinergia y un ambiente de trabajo positivo que facilite la realización óptima de las tareas.

House (1971) desarrolló la Teoría de la Ruta Meta, que sostiene que el comportamiento del líder está orientado a aumentar la satisfacción de sus seguidores y guiarlos hacia la consecución de sus metas, logrando así un rendimiento eficaz. Este modelo no se centra en los rasgos o comportamientos específicos del líder, sino que propone que el líder debe adoptar el estilo de liderazgo más adecuado a la situación.

Se pueden distinguir cuatro estilos de liderazgo:

- **Liderazgo directivo:** El líder organiza el trabajo y detalla cómo debe llevarse a cabo, lo que permite que los miembros del equipo comprendan

claramente lo que se espera de su desempeño. Este estilo es adecuado en entornos laborales poco estructurados, donde se necesita una figura de autoridad que pueda proporcionar orientación.

- **Liderazgo de apoyo:** El líder valora las opiniones de sus seguidores y se preocupa por las necesidades de su equipo. Este estilo es apropiado cuando no se requiere una autoridad fuerte y la gestión es sencilla y operativa.
- **Liderazgo participativo:** El líder fomenta la integración y la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, consultándolos antes de actuar.
- **Liderazgo orientado al logro:** El líder establece objetivos desafiantes para evaluar el desempeño de su equipo, esperando resultados óptimos.

Vroom y Yetton (1973) propusieron el modelo de Liderazgo Participativo, también conocido como Participación del Líder, el cual es considerado un modelo normativo ya que proporciona una guía para que el líder ajuste su comportamiento a la estructura de la tarea. Además, este modelo vincula la conducta del líder con el nivel de participación que debe permitir a los miembros de su equipo en la toma de decisiones, en función de las demandas de la tarea.

Esta teoría ha propuesto siete aspectos clave a tener en cuenta al analizar una situación para la toma de decisiones: la relevancia de la calidad de la información, el conocimiento del líder, la alineación de los objetivos, la estructuración del problema, la aceptación de la decisión por parte de los subordinados, el conflicto entre los subordinados y la importancia de lograr la aceptación de los subordinados.

Hersey y Blanchard (1969) desarrollaron la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), que se centra en la efectividad del liderazgo desde una perspectiva situacional. Según esta teoría, el estilo de liderazgo que adopta un

líder depende de las competencias de sus seguidores y de su disposición para apoyarlo. Además, es importante destacar que, en este enfoque, las acciones de los seguidores tienen prioridad sobre las del líder, y la eficacia del liderazgo depende directamente de estas. Este enfoque se centra en los seguidores y sostiene que un liderazgo exitoso depende de la elección del estilo adecuado, el cual debe ajustarse a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y dispuestos a cumplir una tarea asignada. Un líder debería seleccionar entre cuatro conductas, según la disposición de sus seguidores.

Si los seguidores son incapaces y no están dispuestos a realizar la tarea, el líder debe proporcionar instrucciones claras y específicas. Si los seguidores son incapaces, pero están dispuestos, el líder debe enfocarse fuertemente en la tarea para compensar la falta de habilidad, así como en la relación para asegurar que apoyen los objetivos del líder. Si los seguidores son capaces, pero no están dispuestos, el líder debería adoptar un estilo participativo y de apoyo. Finalmente, si los seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no necesita intervenir demasiado.

Estilos de liderazgo según Lewin

Chiavenato (2009) los estilos de liderazgo que identificaron Kurt Lewin y un grupo de colaboradores son los siguientes:

- **El liderazgo autocrático:** el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
- **El liderazgo liberal (*laissez-faire*):** El cual se caracteriza por la mínima participación del líder, quien mantiene una supervisión muy distante. El líder concede total libertad para las decisiones tanto grupales como individuales y no se involucra en la evaluación o regulación de las acciones del grupo.

- **El liderazgo democrático**, en cambio, implica que el líder establezca directrices, promueva la discusión y la participación del grupo en la toma de decisiones, y descentralice la autoridad. El líder guía y orienta al grupo, limitándose a los hechos al hacer elogios o críticas.

Tabla 1 *Estilos de liderazgo según Lewin*

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez-Faire)
• El líder fija las directrices sin participación	• El grupo debate y decide las orientaciones, estimulando y apoyado por el líder.	• Libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales. La participación del líder es mínima.
• El líder determina los pasos por seguir, de uno en uno a medida que sean necesarios e imprevisibles para el grupo.	• El grupo sugiere pasos para alcanzar el objetivo y pide asesoría al líder. Quien da algunas alternativas. Las tareas se ven desde otras perspectivas gracias a los debates.	• La participación del líder es limitada. Solo presenta diversos materiales al grupo y aclara que puede dar información si se la piden.
• El líder fija la tarea de cada uno y asigna el compañero de trabajo.	• La división de las tareas es potestad del grupo y cada miembro es libre de escoger sus compañeros de trabajo.	• La división de las tareas y la selección de los compañeros de trabajo queda a cargo del grupo. Falta total de participación del líder.
• El líder es dominante. Los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro son personales.	• El líder se convierte en otro miembro del grupo, en animador. El líder es objetivo y se limita a los hechos en las críticas y los elogios.	• El líder no evalúa al grupo ni domina los acontecimientos. Solo comenta las actividades cuando le preguntan.

Nota: (Chiavenato 2007)

2.3. Definición de términos básicos

- **Habilidades blandas:** Son competencias personales que facilitan la interacción y el trabajo efectivo con otros. Incluyen habilidades como la comunicación, el liderazgo, la resolución de conflictos, la adaptabilidad y el trabajo en equipo. A diferencia de las habilidades técnicas, las habilidades blandas están más relacionadas con la manera en que una persona se comporta y se relaciona con los demás.
- **Autoconciencia:** Es la capacidad de una persona para reconocer y entender sus propias emociones, fortalezas, debilidades, valores y motivaciones. La autoconciencia permite a los individuos comprender cómo

sus emociones y comportamientos afectan a los demás y les ayuda a tomar decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos y valores.

- **Autorregulación:** Se refiere a la capacidad de controlar y gestionar las propias emociones, impulsos y comportamientos para adaptarse a diferentes situaciones. Incluye habilidades como la paciencia, la gestión del estrés, la adaptabilidad y la capacidad de mantener la calma y la objetividad en situaciones difíciles.
- **Empatía:** Es la habilidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de otras personas. La empatía implica ponerse en el lugar del otro y reconocer sus emociones y experiencias, lo cual facilita una comunicación más efectiva y relaciones interpersonales más saludables.
- **Manejo de las relaciones:** Se refiere a la capacidad de construir y mantener relaciones saludables y efectivas con los demás. Incluye habilidades como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos, la negociación, la influencia y la capacidad de trabajar en equipo. Un buen manejo de las relaciones ayuda a crear un ambiente colaborativo y positivo tanto en el ámbito personal como profesional.
- **Estilos de liderazgo:** Son los patrones o enfoques de comportamiento que un líder adopta para guiar y gestionar a su equipo o grupo. Se refieren a cómo el líder interactúa con los miembros del grupo y dirige sus actividades y decisiones.
- **Líder:** Es una persona que tiene la capacidad de influir en otros mediante su visión, habilidades para inspirar, y capacidad para afrontar desafíos y explorar nuevas ideas.
- **Liderazgo:** Es el proceso a través del cual un individuo ejerce influencia para facilitar y guiar el desarrollo y el crecimiento de otros, ayudándoles a alcanzar objetivos comunes.

- **Liderazgo autoritario:** Es un estilo de liderazgo en el que una sola persona asume la total responsabilidad y toma todas las decisiones, dirigiendo y ordenando a los subordinados sin considerar sus opiniones o participación en el proceso de toma de decisiones.
- **Liderazgo democrático:** Es un estilo de liderazgo que fomenta la participación y el involucramiento de los miembros del grupo en el proceso de toma de decisiones, valorando sus ideas y críticas para mejorar el desempeño y los resultados del equipo.
- **Liderazgo Laissez-Faire:** Es un estilo de liderazgo en el que el líder proporciona a sus subordinados una gran libertad para tomar decisiones y realizar tareas de manera autónoma, sin ofrecer mucha supervisión o dirección.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las habilidades blandas se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) La Autoconciencia se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.
- b) La Autorregulación se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.
- c) La empatía se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

- d) El manejo de relaciones se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

2.5. Identificación de variables

Variable 1

Habilidades blandas

Variable 2

Estilos de liderazgo

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables

Título: Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024

VARIABLES DE ESTUDIO	Definición Conceptual VARIABLES	Definición OPERACIONAL	DIMENSIÓN	Indicadores	ESCALA DE MEDICION
Habilidades blandas	Fischman (2022), una persona adquiere habilidades blandas mediante la práctica diaria, lo que permite que estas se transformen en hábitos	La variable de habilidades blandas se evalúa a través de 10 indicadores con 29 ítems, con las dimensiones Autoconciencia, Autocontrol, Empatía y Manejo de elaciones	Autoconciencia: Implica comenzar por uno mismo, comprendiendo verdaderamente quiénes somos y cuán conscientes estamos de nuestras emociones, sentimientos, actitudes y comportamientos. Fischman (2022)	Conciencia de temperamento	Ordinal
				Profundizando la autoconciencia interna y externa	
				Consciencia de nuestras emociones	
			Autorregulación Los impulsos humanos son los motores de nuestras emociones. Aunque no podemos eliminarlos, sí podemos aprender a controlarlos. La autorregulación, que actúa como un diálogo interno constante, es un aspecto clave de la inteligencia emocional que nos impide ser dominados por nuestros propios sentimientos. Fischman (2022)	Manejo de nuestras emociones	
			Consciencia de los demás (Empatía) No es otra cosa que la empatía, comprende la capacidad de percibir los sentimientos de los demás. Además, abarca la habilidad de interpretar información a través del lenguaje no verbal y el entorno de nuestros interlocutores, empleando la mente racional, lo cual se facilita mediante la observación de los gestos de la otra persona. Fischman (2022).	Empatía emocional	
				Empatía racional	
			Manejo de relaciones. El arte de establecer relaciones positivas con los demás se centra principalmente en la habilidad de gestionar las emociones ajenas. Fischman (2022),	Escucha activa	
				Manejo de conflictos	
				Respeto proactivo	
				Generando seguridad psicológica	

Estilos de liderazgo	Chiavenato (2009), el liderazgo posee características esenciales para lograr el éxito en la economía global.	La variable de Estilos de liderazgo se evalúa a través de 12 indicadores con 12 ítems, con las dimensiones económica-financiera, social y salud	El liderazgo autocrático: el líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo. Chiavenato (2009)	Toma de decisiones centralizadas	Ordinal
				Control a los trabajadores	
				Responsabilidad de la toma de decisiones	
				Líder dominante(castiga)	
			El liderazgo liberal (laissez-faire) se caracteriza por la mínima participación del líder, quien mantiene una supervisión muy distante. El líder concede total libertad para las decisiones tanto grupales como individuales y no se involucra en la evaluación o regulación de las acciones del grupo. Chiavenato (2009)	Delega la toma de decisiones	
				Libertad total en la toma de decisiones	
				La división de las tareas está a cargo del grupo.	
				Escaso apoyo a sus colaboradores	
			El liderazgo democrático, en cambio, implica que el líder establezca directrices, promueva la discusión y la participación del grupo en la toma de decisiones, y descentralice la autoridad. El líder guía y orienta al grupo, limitándose a los hechos al hacer elogios o críticas. Chiavenato (2009)	Toma de decisiones horizontalmente.	
				Delegación de responsabilidad a los trabajadores	
				Preocupación por las necesidades de sus trabajadores	
				Motiva a los trabajadores.	

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

La investigación será básica, ya que busca ofrecer una solución alternativa al problema planteado. afirma Pradeep (2018). "La investigación básica se dedica únicamente a fundamentos teóricos, pretende realizar indagaciones para hallar resultados específicos basados en la experiencia cotidiana y comparada con el conocimiento existente"(p. 127). Concytec (2018) "Obtener un conocimiento más exhaustivo por medio de la asimilación de aspectos fundamentales de los fenómenos, hechos observables o relación que estipulan las entidades".

La investigación es de tipo no experimental, lo que significa que el investigador no puede controlar, manipular ni alterar la variable predictora o los sujetos. En lugar de eso, se basa en la interpretación, observación o análisis de interacciones para alcanzar conclusiones (Quinteros y Velázquez, 2020). En este enfoque, se definen las características de los sujetos, se miden las tendencias de los datos, se comparan situaciones y se validan las condiciones existentes. Su flexibilidad permitirá una observación más detallada del desarrollo de cada estilo de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional.

Además de ser un estudio transversal, este tipo de diseño de investigación implica la recopilación de datos de diversas personas en un único momento. En la investigación transversal, se examinan variables sin intervenir en ellas (Quinteros y Velázquez, 2020).

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es básica

3.3. Métodos de Investigación

Es una investigación cuantitativa, no experimental y de carácter transversal. Se clasifica como cuantitativa porque busca una investigación empírica objetiva de fenómenos observables para examinar y entender la situación problemática. Su objetivo es crear y utilizar modelos matemáticos, teorías e hipótesis relacionados con los fenómenos estudiados. El investigador utiliza herramientas estadísticas para analizar los datos, esperando que los números ofrezcan resultados imparciales que puedan generalizarse a una población más amplia (Baena, 2017)

3.4. Diseño de investigación

La investigación realizada será de tipo descriptiva, ya que se centra en detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos sometidos a análisis (Cohén y Gómez, 2019). Este tipo de investigación ofrece una visión general y fundamental del tema central, permitiendo verificar en la práctica la validez de los objetivos y proporcionar datos cuantitativos sobre los aspectos investigados (Hernández et al., 2014).

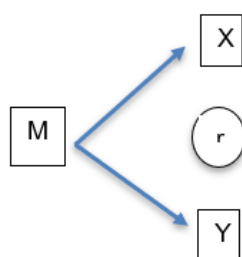
A la vez, será de tipo correlacional, ya que investiga la relación entre dos o más variables. Su propósito es determinar si hay una correlación entre las variables y, en caso afirmativo, el tipo de correlación que se presenta. La investigación correlacional no implica la manipulación de ninguna variable

independiente, sino que examina los patrones presentes en los datos (Cohén y Gómez, 2019).

Por su diseño la investigación reunió las características de una investigación No Experimental, de manera transversal.

Donde:

Diagrama de Diseño



Se representa la relación V1, V2

M: Muestra del Personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

V1: Habilidades Blandas

V2: Estilos de Liderazgo

r: Relación de las variables de estudio

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Carrasco (2014) expresa que: “la población se refiere a la totalidad de los elementos que forman parte del entorno espacial donde se lleva a cabo la investigación” (p. 236).

Para la presente investigación se estará tomando en cuenta a los **115** trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Pasco.

3.5.2. Muestra

Según Tamayo y Tamayo (2006), la muestra se define como "el conjunto de procedimientos utilizados para analizar la distribución de ciertos atributos en

toda una población, partiendo del estudio de una parte representativa de esa población" (p. 176).

La muestra será calculada utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{p \cdot q}{\left(\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \cdot q}{N} \right)}$$

n: Tamaño de la muestra.

p: Proporción muestral.

q: Complemento de la proporción muestral.

E²: Máximo error estimado.

Z²: Valor estandarizado.

N: Tamaño de la población.

Desarrollando:

$$n = \left[\frac{(0.5 * 0.5)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{(0.5 * 0.5)}{115}} \right]$$

$$n = \left[\frac{(0.25)}{\frac{0.025}{3.8416} + \frac{0.25}{115}} \right]$$

$$n = 88.51$$

$$n = 89$$

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

Como técnica, se utilizará la encuesta, ya que facilitará la formulación de preguntas o consultas sobre los indicadores del estudio para la recolección de datos (Carrasco, 2014).

3.6.2. Instrumentos

Según Chávez (2007), los investigadores utilizan estos medios para evaluar el comportamiento o características de las variables en estudio. (p.173),

En esta indagación se utilizarán dos cuestionarios preestablecidos como herramientas, los cuales fueron desarrollados en un formato basado en los objetivos y la matriz de operacionalización de variables.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

3.7.1. Validación de instrumento mediante juicio de experto

Para implantar la validez del cuestionario, se pidió a 3 expertos, cuyos calificativos mostramos:

Tabla 3 Validación de instrumento mediante juicio de experto

Variable 01: Habilidades Blandas

Nº	Experto	Cargo	Puntaje	Aplicación
1	HUAYNATE GONZALES, Angel Wilmer	Docente Universitario – Mg. Gestón Pública	0.778	Aplicable
2	SANTIAGO CHÁVEZ, Paola Verónica	Mg. Gestón Pública y Desarrollo local	0.806	Aplicable
3	LOPEZ SILVESTRE, Leonel	Mg. En Proyecto de inversión	0.833	Aplicable
Puntaje final promedio			0.806	

El instrumento tiene validez, existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0.806 ó 80.6%

Variable 02: Estilo de Liderazgo

Nº	Experto	Cargo	Puntaje	Aplicación
1	HUAYNATE GONZALES, Angel Wilmer	Docente Universitario – Mg. Gestón Pública	0.792	Aplicable
2	SANTIAGO CHÁVEZ, Paola Verónica	Mg. Gestón Pública y Desarrollo local	0.792	Aplicable
3	LOPEZ SILVESTRE, Leonel	Mg. En Proyecto de inversión	0.792	Aplicable
Puntaje final promedio			0.792	

El instrumento tiene validez, existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0.792 ó 79.2%

Para medir el cuestionario de ambas variables se utilizó el formato V de Aiken. Que consiente ponderar la relevancia de los ítems a partir de las valoraciones de N jueces.

3.7.2. Confiabilidad de instrumento de investigación

La confiabilidad del instrumento se efectuó con la medida de consistencia

de Alpha Cronbach. Para lo cual se utilizó el aplicativo SPSS.

Cuestionario: habilidades blandas

Tabla 4 Habilidades blandas: Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,802	,989	8

Nota. En esta tabla se muestra las estadísticas de fiabilidad. Elaboración propia

Interpretación: El coeficiente de Alpha Cronbach resulto 0,781 siendo superior al mínimo aceptable según la escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad que recae en 0,70, en consecuencia, el cuestionario es confiable

Cuestionario: Estilos de liderazgo

Tabla 5 *Estilos de liderazgo: Estadística de Fiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,781	,972	12

Nota. En esta tabla se muestra las estadísticas de fiabilidad. Elaboración propia

Interpretación: El coeficiente de Alpha Cronbach resulto 0,802 siendo superior al mínimo aceptable según la escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad que recae en 0,70, en consecuencia, el cuestionario es confiable

3.8. Técnicas de procesamiento de datos y análisis de datos

Para organizar, clasificar, ordenar y codificar los datos con el fin de presentarlos en tablas, interpretarlos y analizarlos, se empleará el software SPSS versión 28. La prueba de hipótesis se realizará utilizando el coeficiente Rho de Spearman.

3.9. Tratamiento estadístico

El tratamiento estadístico incluye una descripción de las características básicas de los datos mediante estadística descriptiva y la verificación de las hipótesis a través de estadística inferencial, utilizando el coeficiente Rho de Spearman para analizar la relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo.

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

Referente al aspecto ético nuestra investigación consideró tener en cuenta que los integrantes de la misma colaboraron de manera voluntaria y sus aportaciones fueron registradas de manera anónima. Por otra parte; se

mantienen en todo momento sus opiniones manifestadas, junto con la confidencialidad de sus respuestas, para salvaguardar la identificación de los participantes en la encuesta. Por último, se tomó en cuenta la absoluta transparencia en todo instante, tanto en la recolección de datos como en la manipulación de los mismos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

La obtención de la información de campo se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Desarrollamos el marco teórico, para las variables habilidades blandas y estilos de liderazgo.
- Se realizó la validación del instrumento de investigación mediante juicio de experto.
- La confiabilidad del cuestionario se efectuó mediante Alfa Cronbach.
- La información obtenida fue procesada en el aplicativo estadístico SPSS, Presentando en tablas y gráficos con su respectiva interpretación.
- Mediante la prueba de hipótesis se observa la relación entre las variables.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultado

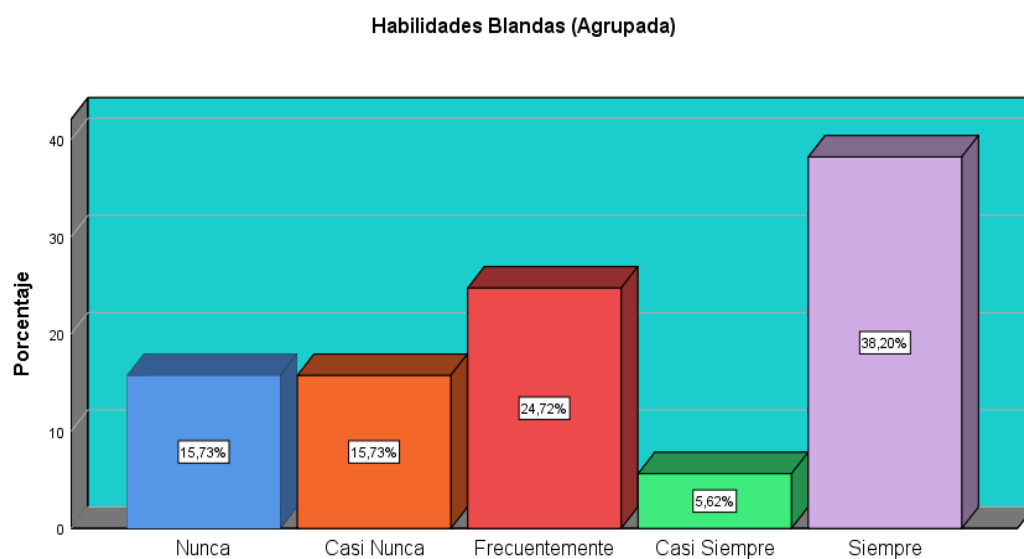
4.2.1. Variable: Habilidades blandas

Tabla 6 *Habilidades blandas (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	14	15,7	15,7	15,7
Casi Nunca	14	15,7	15,7	31,5
Frecuentement	22	24,7	24,7	56,2
e				
Casi Siempre	5	5,6	5,6	61,8
Siempre	34	38,2	38,2	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia

Figura 1 *Habilidades Blandas (Agrupadas)*



Nota. Figura que muestra las Habilidades Blandas que se obtuvieron de la investigación realizada. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los datos encontrados se establece que 38.20% de los encuestados perciben que siempre tienen habilidades blandas el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco y un 5.62% casi siempre,

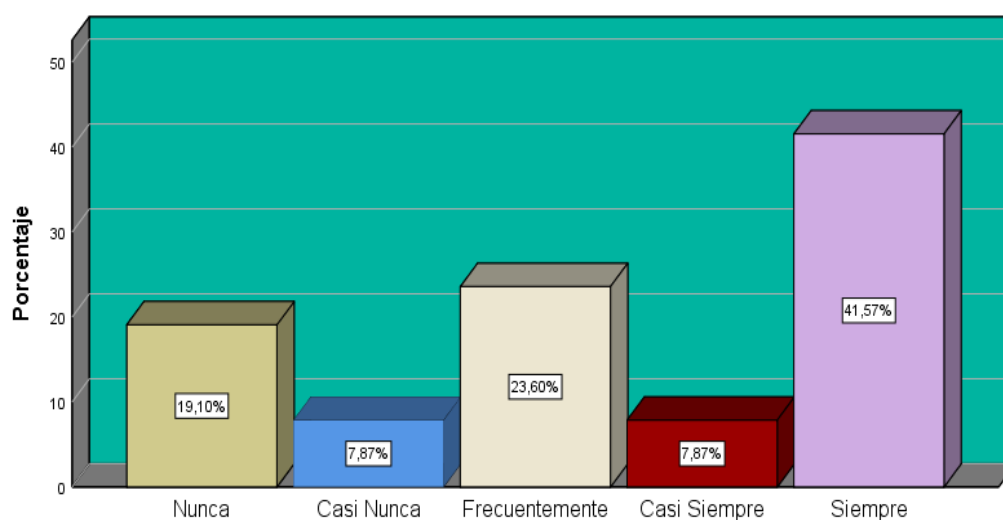
mientras que un 24.72% sostienen frecuentemente, en tanto el 15.73% casi nunca y el 15.73% afirmaron que nunca.

Tabla 7 Dimensión. Autoconciencia (agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	19,1	19,1	19,1
Casi Nunca	7	7,9	7,9	27,0
Frecuentement e	21	23,6	23,6	50,6
Casi Siempre	7	7,9	7,9	58,4
Siempre	37	41,6	41,6	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Dimensión. Autoconciencia (agrupada). Elaboración

Figura 2 Autoconciencia (Agrupada)



Nota. Figura que muestra la autoconciencia, que se obtuvo de la investigación realizada. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los datos encontrados se establece que 41.57% de los encuestados perciben que siempre tienen autoconciencia el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco y un 7.87% casi siempre,

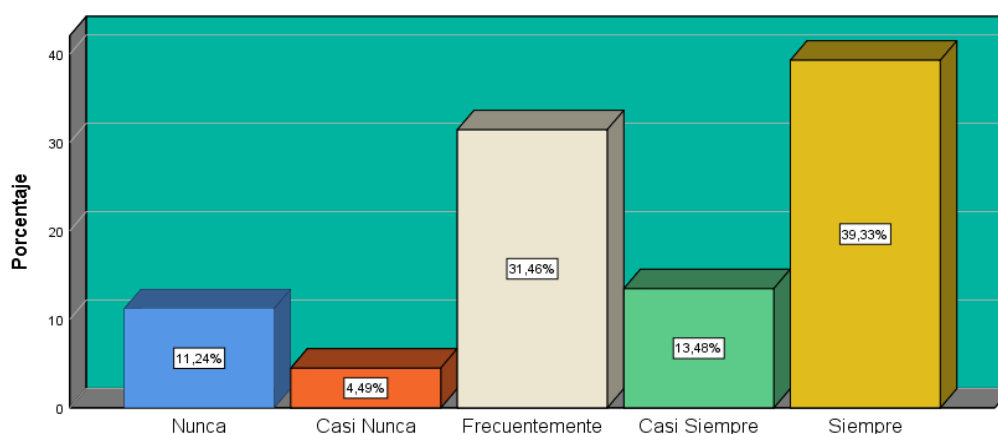
mientras que un 23.60% sostienen frecuentemente, en tanto el 7.87% casi nunca y el 19.10% afirmaron que nunca.

Tabla 8 Dimensión. Autorregulación (agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	11,2	11,2	11,2
Casi Nunca	4	4,5	4,5	15,7
Frecuentemente	28	31,5	31,5	47,2
Casi Siempre	12	13,5	13,5	60,7
Siempre	35	39,3	39,3	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Dimensión. Autorregulación (agrupada). Elaboración Propia.

Figura 3 Autorregulación (Agrupada)



Nota. Figura que muestra los datos de la autorregulación. Elaboración propia.

Interpretación:

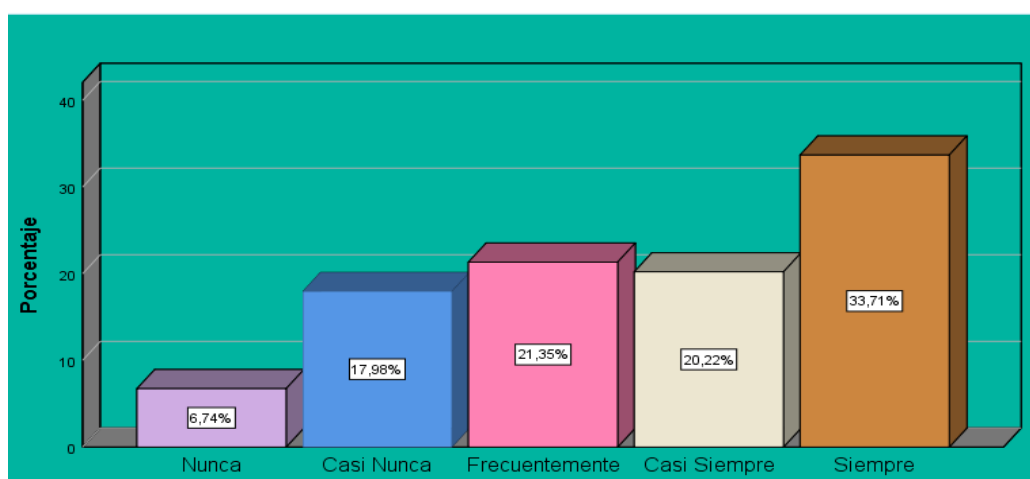
De acuerdo a los datos encontrados se establece que 39.33% de los encuestados señalan que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco siempre tiene autorregulación y un 13.48% casi siempre, mientras que un 31.46% sostienen frecuentemente, en tanto el 4.49% casi nunca y el 11.24% afirmaron que nunca.

Tabla 9 Dimensión. Conciencia de los demás - Empatía (agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3 Nunca	6	6,7	6,7	6,7
Casi Nunca	16	18,0	18,0	24,7
Frecuentement e	19	21,3	21,3	46,1
Casi Siempre	18	20,2	20,2	66,3
Siempre	30	33,7	33,7	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Dimensión. Conciencia de los demás (agrupada). Elaboración Propia.

Figura 4 Conciencia de los demás – Empatía (Agrupada)



Nota. Figura que muestra la conciencia de los demás – empatía. Elaboración propia.

Interpretación:

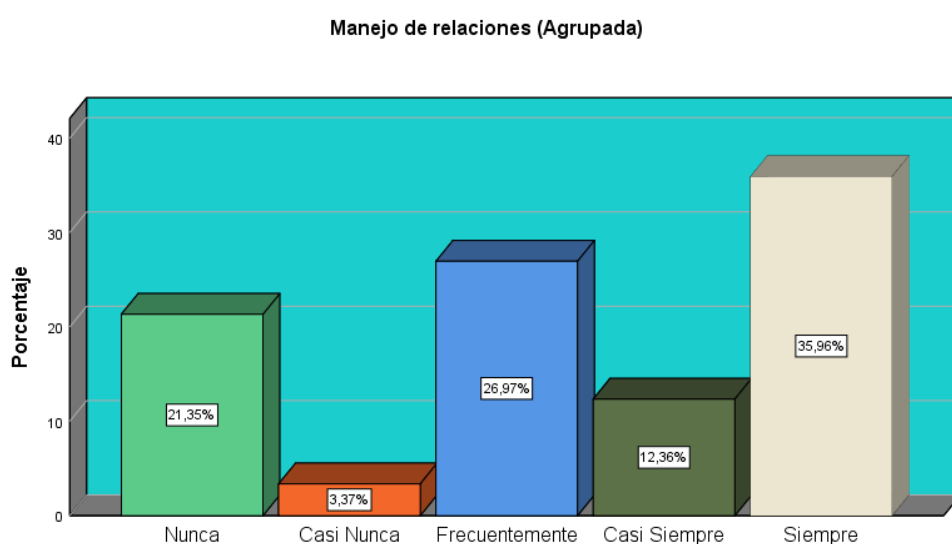
De acuerdo a los datos encontrados se establece que 33.71% de los encuestados señalan que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco siempre tiene conciencia de los demás – Empatía y un 20.22% casi siempre, mientras que un 21.35% sostienen frecuentemente, en tanto el 17.96% casi nunca y el 6.74% afirmaron que nunca.

Tabla 10 Dimensión. Manejo de relaciones (agrupada)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	19	21,3	21,3	21,3
Casi Nunca	3	3,4	3,4	24,7
Frecuentemente	24	27,0	27,0	51,7
Casi Siempre	11	12,4	12,4	64,0
Siempre	32	36,0	36,0	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Dimensión. Manejo de relaciones (agrupada). Elaboración Propia.

Figura 5 Manejo de relaciones (Agrupada)



Nota. Figura que muestra la conciencia de los demás – empatía. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los datos encontrados se establece que 35.96% de los encuestados señalan que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco siempre tiene manejo de relaciones y un 12.36% casi siempre, mientras que un 26.97% sostienen que frecuentemente, en tanto el 3.37% casi nunca y el 21.35% afirmaron que nunca.

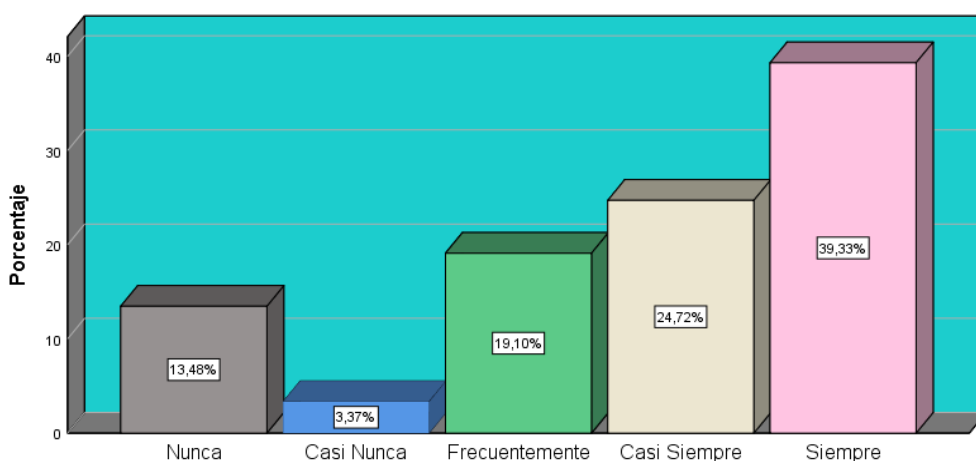
4.2.2. Variable: Estilos de liderazgo

Tabla 11 *Estilos de liderazgo (Agrupada)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	13,5	13,5	13,5
Casi Nunca	3	3,4	3,4	16,9
Frecuentemente	17	19,1	19,1	36,0
Casi Siempre	22	24,7	24,7	60,7
Siempre	35	39,3	39,3	100,0
Total	89	100,0	100,0	

Nota. Dimensión. Conciencia de liderazgo (agrupada). Elaboración Propia.

Figura 6 *Estilo de Liderazgo (Agrupada)*



Nota. Figura que muestra la conciencia de los demás – empatía. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo a los datos encontrados se establece que 39.33% de los encuestados señalan que el personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco siempre tiene estilo de liderazgo y un 24.72% casi siempre, mientras que un 19.10% sostienen que frecuentemente, en tanto el 3.37% casi nunca y el 13.48% afirmaron que nunca.

4.3. Prueba de hipótesis

4.3.1. Hipótesis general

Hipótesis nula (Ho): Las habilidades blandas no se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

Hipótesis alterna (Ha): Las habilidades blandas se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

Nivel de significancia: 0,05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Regla de decisión: si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (Ho):

Tabla 12 *Correlaciones entre habilidades blandas y estilos de liderazgo.*

			Habilidades Blandas (Agrupada)	Estilo de liderazgo (Agrupada)
Rho de Spearman	Habilidades Blandas (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,893**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Estilos de liderazgo (Agrupada)	Coeficiente de correlación	,893**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Correlaciones entre habilidades blandas y estilos de liderazgo de acuerdo a lo obtenido en la investigación. Elaboración Propia.

Conclusión:

De acuerdo con la tabla de correlaciones de Rho de Spearman, logramos un Coeficiente de correlación de 0,893, lo que indica una correlación moderadamente positiva entre las variables de habilidades blandas y estilos de liderazgo. Además, presenta un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005.

Basándonos en estos factores, descartamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

4.3.2. Hipótesis específica

Hipótesis específica 1:

Hipótesis nula (H_0): La Autoconciencia no se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Hipótesis alterna (H_a): La Autoconciencia se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Nivel de significancia: 0,05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Regla de decisión: si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0):

Tabla 13 Correlaciones entre autoconciencia y estilos de liderazgo.

			Autoconciencia (Agrupada)	Estilos de liderazgo (agrupada)
Rho de Spearman	Autoconciencia (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,894**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Estilos de liderazgo (agrupada)	Coeficiente de correlación	,894**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Correlaciones entre autoconciencia y estilos de liderazgo de acuerdo a lo obtenido en la investigación. Elaboración Propia.

Conclusión

De acuerdo con la tabla de correlaciones de Rho de Spearman, logramos un Coeficiente de correlación de 0,894, lo que indica una correlación moderadamente positiva entre la dimensión autoconciencia y la variable estilos

de liderazgo. Además, presenta un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005. Basándonos en estos factores, descartamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

Hipótesis específica 2:

Hipótesis nula (H_0): La Autorregulación no se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Hipótesis alterna (H_a): La Autorregulación se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Nivel de significancia: 0,05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Regla de decisión: si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0):

Tabla 14 *Correlaciones entre la autorregulación y estilos de liderazgo*

			Autorregulación (Agrupada)	Estilos de Liderazgo (agrupada)
Rho de Spearman	Autorregulación (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	,902**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Estilos de Liderazgo (agrupada)	Coefficiente de correlación	,902**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Correlaciones entre la autorregulación y estilos de liderazgo de acuerdo a lo obtenido en la investigación. Elaboración Propia.

Conclusión

De acuerdo con la tabla de correlaciones de Rho de Spearman, logramos un Coeficiente de correlación de 0,902, lo que indica una correlación moderadamente positiva entre la dimensión autorregulación y la variable estilos de liderazgo. Además, presenta un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005. Basándonos en estos factores, descartamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

Hipótesis específica 3:

Hipótesis nula (H_0): La empatía no se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Hipótesis alterna (H_a): La empatía se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco.

Nivel de significancia: 0,05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Regla de decisión: si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0):

Tabla 15 *Correlaciones entre la empatía y estilos de liderazgo*

		Conciencia de los demás Empatia (Agrupada)			Estilos de Liderazgo (agrupada)
Rho de	Conciencia de los	Coeficiente de	1,000		,803**
Spearman	demás Empatía	correlación			
	(Agrupada)	Sig. (bilateral)	.		,000
		N	89		89
	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de	,803**		1,000
	(agrupada)	correlación			
		Sig. (bilateral)	,000		.
		N	89		89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Correlaciones entre la empatía y estilos de liderazgo de acuerdo a lo obtenido en la investigación.

Elaboración Propia.

Conclusión

De acuerdo con la tabla de correlaciones de Rho de Spearman, logramos un Coeficiente de correlación de 0,803, lo que indica una correlación moderadamente positiva entre la dimensión empatía y la variable estilos de liderazgo. Además, presenta un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005. Basándonos en estos factores, descartamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

Hipótesis específica 4:

Hipótesis nula (H_0): El manejo de relaciones no se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

Hipótesis alterna (Ha): El manejo de relaciones se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco

Nivel de significancia: 0,05

Prueba estadística: Rho de Spearman

Regla de decisión: si $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula (H_0):

Tabla 16 Correlaciones entre el manejo de relaciones y estilos de liderazgo

			Manejo de relaciones (Agrupada)	Estilo de Liderazgo (agrupada)
Rho de Spearman	Manejo de relaciones (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	,911**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	89	89
	Estilo de Liderazgo (agrupada)	Coeficiente de correlación	,911**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	89	89

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Correlaciones entre el manejo de relaciones y estilos de liderazgo de acuerdo a lo obtenido en la investigación. Elaboración Propia.

Conclusión

De acuerdo con la tabla de correlaciones de Rho de Spearman, logramos un Coeficiente de correlación de 0,911, lo que indica una correlación moderadamente positiva entre la dimensión manejo de relaciones y la variable estilos de liderazgo. Además, presenta un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005. Basándonos en estos factores, descartamos la hipótesis nula (H_0) y aceptamos la hipótesis alterna (H_a).

4.4. Discusión de resultados

El objetivo general del estudio fue determinar la relación entre las habilidades blandas del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco con el estilo de liderazgo. Los resultados del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman indicaron una correlación moderadamente positiva alta entre las variables de habilidades blandas del personal administrativo de HMPP y el estilo de liderazgo, con un valor de 0,893. Esto indica que a mayor valor de habilidades blandas del personal administrativo aumenta el estilo de liderazgo, esto concuerda con Glandstone y Brown (2022) quienes indican que entre las competencias blandas se hallan la comunicación, el liderazgo y la habilidad para colaborar en equipo.

En relación con el primer objetivo específico, se establece la correlación entre la autoconciencia del personal administrativo de la HMPP y los estilos de liderazgo. Según los hallazgos del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se evidenció una correlación positiva elevada entre la autoconciencia del personal administrativo de la HMPP y los estilos de liderazgo, con un valor de 0,894. Esto implica que, a mayor autoconciencia, el personal administrativo mejora su estilo de liderazgo. Concuerdo con Goleman (1998), donde identifica un grupo de dimensiones o competencias fundamentales para un estilo de liderazgo, tales como la autoconciencia, la autorregulación, la conciencia de los demás (empatía) y la gestión de relaciones.

Respecto al segundo objetivo, se propuso establecer la relación entre la Autorregulación del personal administrativo de la HMPP y los estilos de liderazgo. Según los resultados del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se evidenció una correlación positiva significativa entre la autorregulación del personal administrativo de la HMPP y el estilo de liderazgo, con un valor de 0,902. Esto implica que, a mayor valor de autorregulación del personal administrativo de la HMPP, se incrementa el estilo de liderazgo. Los

hallazgos se complementan con Goleman (1998), quien señala un grupo de dimensiones o competencias fundamentales para un estilo de liderazgo, tales como la autoconsciencia, autorregulación, conciencia de los demás (empatía) y gestión de relaciones.

El tercer objetivo del estudio es determinar la correlación entre la empatía del personal administrativo de la HMPP y su estilo de liderazgo, basándose en los hallazgos del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman. Se comprobó una correlación positiva significativa entre la Conciencia de los demás (Empatía) y el estilo de liderazgo, con un valor de 0,803, lo que implica que, a mayor valor de empatía del personal administrativo, se incrementa el estilo de liderazgo. Los hallazgos concuerdan con Goleman (1998), quien señala un grupo de dimensiones o competencias fundamentales para un estilo de liderazgo, tales como la autoconsciencia, autorregulación, conciencia de los demás (empatía) y gestión de relaciones.

En el cuarto objetivo, nos planteamos establecer la correlación entre el manejo de relaciones y el estilo de liderazgo del personal administrativo de la HMPP. Basándonos en los resultados del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se evidenció una correlación positiva significativa entre la gestión de relaciones del personal administrativo de la HMPP y su estilo de liderazgo, con un valor de 0,911, lo que implica que a un mayor valor de gestión de relaciones del personal administrativo se incrementa el estilo de liderazgo. Los hallazgos se asemejan a los de Goleman (1998), quien señala un grupo de dimensiones o competencias fundamentales para un estilo de liderazgo, tales como la autoconsciencia, autorregulación, conciencia de los demás (empatía) y gestión de relaciones.

CONCLUSIONES

- Identificamos una correlación positiva significativa entre las variables de habilidades blandas y estilo de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Pasco, manifestada por un coeficiente de 0,893 y un nivel de significancia inferior a 0,005; por lo tanto, a mayor valor de habilidades blandas en el personal administrativo, se incrementa el estilo de liderazgo.
- Estamos convencidos de que hay una correlación positiva significativa entre la autoconciencia y el estilo de liderazgo del personal administrativo de la HMPP, manifestada por un coeficiente de 0,894 y un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005; esto implica que, a mayor valor de autoconciencia, el estilo de liderazgo se incrementa.
- Se determinó una fuerte correlación positiva entre la autorregulación y el estilo de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Pasco, manifestada por un coeficiente de 0,902 y un nivel de significancia inferior a 0,005; por lo tanto, a mayor nivel de autorregulación del personal administrativo, se incrementa el estilo de liderazgo.
- Observamos una fuerte correlación positiva entre la empatía y el estilo de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Pasco, evidenciada por un coeficiente de 0,803 y un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005; por ende, a mayor valor de empatía del personal administrativo, se incrementa el estilo de liderazgo.
- Se estableció una fuerte correlación positiva entre la gestión de relaciones y el estilo de liderazgo en la Municipalidad Provincial de Pasco, manifestada por un coeficiente de 0,911 y un nivel de significancia de 0,000 inferior a 0,005; se interpreta que, a un mayor valor de gestión de relaciones del personal administrativo, se incrementa el estilo de liderazgo.

RECOMENDACIONES

- Nos autorizamos a sugerir a la Excelentísima Municipalidad Provincial de Pasco, la implementación de un programa de habilidades blandas que potencien las habilidades de los empleados administrativos.
- Crear sistemas que faciliten una comunicación eficaz entre el personal administrativo y los líderes con el objetivo de alcanzar los objetivos definidos.
- Implementar programas de reconocimiento para los empleados que alcancen y excedan los objetivos.
- Estimular la implicación de los empleados en la creación de ideas innovadoras o de vivencias para incrementar la atención a los usuarios de la Honorable Municipalidad Provincial de Pasco.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alex, K. (2012). *Soft skills: know yourself & know the world*. New Delhi: S. Chand & Company Ltd.
- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*, Colombia: Editorial Legis.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Comportamientos: Gestión Por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: el diccionario* (3ra ed. pp. 13 – 53). Ediciones Granica.
- Andina (Octubre de 2016). Perú plantea desarrollar habilidades blandas para mejorar empleabilidad. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-planteadesarrollar-habilidades-blandas-paramejorar-empleabilidad-633666.aspx>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales de consulta/Drogas de Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. SAGE Publications.
- [https://books.google.com.pe/books?id= z3 BOVYK-IC&printsec=frontcover&source=gbs_ge summary r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=z3BOVYK-IC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Cáceres, E., Pedro, P., & Ramos, L. (2018). *“LAS HABILIDADES BLANDAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO DEL IMPACTO DEL APRENDIZAJE FORMAL E INFORMAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE COLABORADORES DE EMPRESAS*

PRESTADORAS DE SERVICIOS EN EL PERÚ". de Universidad del Pacifico

Web Site: <https://bit.ly/3wTlp0h>

Candia, L. (2019). *Las Habilidades Blandas y su relación con las Negociaciones Efectivas en los colaboradores del Centro de Instrucción de Aviación Civil de la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial en el año 2017, Lima-Perú* (tesis de título profesional). Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.

Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Cohén, N., y Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?* Buenos Aires:Editorial Teseo.

Concytec (2018) Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica – Reglamento RENACYT. https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf

Conger, J. A. (1991). *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. (1a ed.) Bogotá: McGraw-Hill. http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf

Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. 4ta Edición. Maracaibo, Venezuela

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ta. Ed). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3a ed.). México: Thompson.

- Dean, S. (2019). Soft Skills Needed for the 21st-Century Workforce. *International Journal of Applied Management and Technology*, 18(1), Pages 17–32
DOI:10.5590/IJAMT.2019.18.1.02.
- Esteves, A., Durand, J. y Núñez, H. (2019). Habilidades blandas y su impacto en la gestión de la mezcla de marketing. un estudio realizado en el emporio comercial Gamarra, Perú. *Revista Científica Ecociencia*, 6(2).
- Fiedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology* (48-128). New York: Academic Press.
- Fischman, D. (2022). Habilidades blandas a la vena. Peru: Planeta Peru S.A.
- García, B. (6 de noviembre de 2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación: Universidad Nacional Autónoma de Mexico. *revista.unam: Site Web*, 19, 1-17. Obtenido de <https://bit.ly/2TOMrsX>
- Gladstone, M., & Brown, S. (2022). Soft skills in a hard world: Why emergency management and business continuity leaders must update their professional toolbox. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(3), 225-236.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. Harvard Business Review. https://content.leadershipacademy.nhs.uk/aspce3/files/Leadership_that_gets_results_goleman.pdf
- Goleman, (1998), c. e., Vallejos, A., & Girón, R. (2019). *HABILIDADES BLANDAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL POST VENTA INTERAMERICANA NORTE SAC: UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO MOGROVEJO (tesis)*. <https://bit.ly/3yDUBnZ>
- Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la práctica. (1ra. Ed., pp. 135 – 145) Editorial Kairós
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sextaediccion.compressed.pdf>.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.

Hashim, J., Haque, A., Juhdi, N., Sarker, A. & Sharif, S. (2019). Soft skills practiced by managers for employee job performance in ready made garments (RMG) Sector of Bangladesh. *Malasia, International Journal of Business and Management*. 2. 1-15.

https://www.researchgate.net/publication/336316340_Soft_Skills_Practiced_by_Managers_for_Employee_Job_Performance_in_Ready_Made_Garments_RMG_Sector_of_Bangladesh

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Ibrahim, R. , Boerhannoeddin, A. y Bakare, KK (2017), "El efecto de las habilidades blandas y la metodología de capacitación en el desempeño de los empleados", *European Journal of Training and Development* , vol. 41, n.º 4, págs. 388-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>

Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2). <https://doi.org/10.33423/jlae.v15i2.648>

Jachilla, A. (2021). *La importancia de la Dirección Militar para el desarrollo del liderazgo en el futuro Oficial de la Infantería* (tesis de grado). Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Lima, Perú.

Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

- Mujica, 2015, en, c., & Quesada, D. (diciembre de 2019). *HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES GERENCIALES EN SU RECURSO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL SANTA MATILDE DE MADRID: Universidad EAN*. Obtenido de repository.ean.edu.co: Site Web: <https://bit.ly/3ytCbWD>
- Ortega, C. E. O. (2017). Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas. *Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 251-263. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.4>
- Pradeep, D. (2018). Philosophical Review on the Basic & Action Research MethodsA Critical Analysis. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 3(2), 122-129. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3293544
- Quesada, D. (2019) *HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR LA INTERRELACIÓN DE LOS LÍDERES GERENCIALES EN SU RECURSO HUMANO EN LA E.S.E HOSPITAL SANTA MATILDE DE MADRID – Tesis de maestría. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas Universidad EAN Bogotá, D.C. Colombia – diciembre 2019*. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9772?show=full>
- Quinteros, C., y Velázquez, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. Grupo de ServiciosGráficos del Centro, S.A. de C.V. https://www.cobachsonora.edu.mx/files/semestre1-2020/metodologiadelainvestigacion_I.pdf
- Ramos, A. (2009). *Liderazgo y conducción de equipos*. México: Trillas S.A
- Reyes, J., & Paredes, M. (2019). *Gestión pública y habilidades blandas en el Perú: Un análisis crítico*. *Revista de Administración Pública*, 45(2), 123-145.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Perarson Educación S.A.
- Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006) *Técnicas de investigación* (2da. Edición) Mexico Editorial Mc Graw HilYoon, Y. y Cheon, K. (2020). A Qualitative Review of Cruise Service Quality: Case Studies from Asia. *Sustainability* 2020, 12(19), 8073; <https://doi.org/10.3390/su12198073>
- Taylor, E. (2019). Investigating Soft Skills Development at a Higher Education Institution in South Africa. *ICEEL 2019: Proceedings of the 2019 3rd International Conference on Education and E-Learning*, Pages 140–146. <https://doi.org/10.1145/3371647.3371669>.
- Tripathy, M. (2020). *Significance of soft skills in career development, career development and job satisfaction*. Josiane Fahed-Sreih, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.89935. Recuperado de: <https://www.intechopen.com/chapters/72512>, el 29 de septiembre de 2021.
- Uzuriaga, E. (2019). *Estilos de liderazgo y gestión de calidad en salud, en los profesionalesde enfermería del centro de salud Aparicio Pomares, Huánc*-2018. Huánuco: [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Hermillo Valdizán].<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/4200/PAGS00107U99.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press

ANEXOS

ANEXO 1. Solicitud de Autorización para Aplicación de Instrumentos de investigación

N° Ticket: 14-00001-00020-2024-08-015726-0
Seguimiento: <https://www.gob.pe/mun/pasco>
Fecha: 29.08.2024 11:13

Solicito: Autorización para aplicación de instrumentos de investigación

Cerro de Pasco, 28 de agosto del 2024

Señor
Abog. Julio C. RUPAY MALPARTIDA
Alcalde de la Municipalidad Provincial de Pasco

Estimado Señor Alcalde:

Me dirijo a usted con el fin de solicitar su colaboración en el marco de una investigación titulada "Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024", la cual estoy desarrollando como parte de mi tesis de maestría en Ciencias de la Administración. Mención Gestión Pública y Desarrollo Local en La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión-Pasco

Esta investigación tiene como objetivo analizar las habilidades blandas y los estilos de liderazgo entre el personal administrativo de su institución para contribuir al mejoramiento de la gestión pública.

Para llevar a cabo este estudio, es esencial contar con su autorización para acceder a los datos necesarios y coordinar la participación de los empleados en la aplicación de los instrumentos de investigación.

Agradezco de antemano su disposición para apoyar este proyecto, que espero aporte valiosos conocimientos para el desarrollo y la eficiencia en el ámbito administrativo. Estoy a su disposición para proporcionar cualquier información adicional y para coordinar los detalles de nuestra colaboración.

Quedo atenta a su respuesta, agradezco su atención y apoyo.

Atentamente,


Bach. Lady Pamela SUCARI GONZALES
DNI N° 46654130
Responsable del Proyecto de Investigación

**HONORABLE MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE PASCO
MESA DE PARTES**

29 AGO 2024

DOC. N° EXP. N°
FOLIOS: 02
HORA: FIRMA:

Instrumentos de Recolección de datos

Cuestionario: Habilidades blandas

Estimado (a) trabajador, con los saludos muy cordiales, damos cuenta que estamos desarrollando la tesis “Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024”. Sus respuestas permanecerán en anonimato y se protegerá su confidencialidad, Es necesario que llene los datos correspondientes y haga lo posible de responder todas las preposiciones

Instrucciones

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, según la siguiente escala:

1. Nunca	2. Casi nunca	3. Frecuentemente	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	-------------------	-----------------	------------

N°	Preguntas	Escalas				
Dimension 1: Autoconsciencia						
1	¿Con qué frecuencia te enojas durante el trabajo?	1	2	3	4	5
2	¿Reaccionas cuando recibes críticas o comentarios sobre tu desempeño?	1	2	3	4	5
3	¿Participas en capacitaciones o actividades que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal?	1	2	3	4	5
Dimension 2: Autoregulacion						
4	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma ante situaciones de estrés en tu trabajo?	1	2	3	4	5
5	¿Te resulta fácil adaptarte a cambios inesperados o decisiones difíciles en tu área de trabajo?	1	2	3	4	5
6	¿Con qué frecuencia renuncias a manejar situaciones difíciles durante el trabajo?	1	2	3	4	5
Dimension 3: Empatia						
7	¿Te consideras una persona empática al momento de atender a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
8	¿Participas en capacitaciones o actividades que fomenten la empatía y el buen trato a los ciudadanos?	1	2	3	4	5
9	¿Te sientes apoyado por la municipalidad para mejorar la atención y brindar un servicio empático?	1	2	3	4	5
Dimension 4: Manejo de relaciones						
10	¿Qué tan a menudo reconoces el trabajo o los logros de tus compañeros de trabajo?	1	2	3	4	5
11	¿Te resulta fácil comunicarte de manera clara y respetuosa con tus colegas, superiores y ciudadanos?	1	2	3	4	5
12	¿Con que frecuencia faltas a tu centro de trabajo ?	1	2	3	4	5

Cuestionario: Estilo de liderazgo

N°	Preguntas	Escala				
Dimension 1: Liderazgo autocritico						
13	¿Con qué frecuencia reflexionas sobre tus decisiones en el trabajo?	1	2	3	4	5
14	¿Con que frecuecian estás dispuesto/a a admitir tus errores frente a tus compañeros o subordinados?	1	2	3	4	5
15	¿Participas en capacitaciones que te ayuden a mejorar tu capacidad de liderazgo	1	2	3	4	5
Dimension 2: Liderazgo liberal						
16	¿Con qué frecuencia revisas el progreso de tu equipo en los proyectos asignados?	1	2	3	4	5
17	¿Con qué frecuencia incentivas a los miembros de tu equipo a tomar la iniciativa en sus proyectos?	1	2	3	4	5
18	¿Ere accesible para tu equipo cuando necesitan orientación o apoyo?	1	2	3	4	5
Dimension 3: Liderazgo democratico						
19	¿Qué tan a menudo involucras a tu equipo en las decisiones importantes?	1	2	3	4	5
20	¿Qué tan frecuente es la colaboración de los miembros de tu equipo bajo tu liderazgo?	1	2	3	4	5

Cuestionario: Habilidades blandas													
N°	Dimension 1: Autoconsciencia			Dimension 2: Autoregulacion			Dimension 3: Empatía			Dimension 4: Manejo de relaciones			SUMA
	¿Con qué frecuencia te enojas durante el trabajo?	¿Reaccionas cuando recibes críticas o comentarios sobre tu desempeño?	¿Participas en capacitaciones o actividades que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal?	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma ante situaciones de estrés en tu trabajo?	¿Te resulta fácil adaptarte a cambios inesperados o decisiones difíciles en tu área de trabajo?	¿Con qué frecuencia renuncias a manejar situaciones difíciles durante el trabajo?	¿Te consideras una persona empática al momento de atender a los ciudadanos?	¿Participas en capacitaciones o actividades que fomenten la empatía y el buen trato a los ciudadanos?	¿Te sientes apoyado por la municipalidad para mejorar la atención y brindar un servicio empático?	¿Qué tan a menudo reconoces el trabajo o los logros de tus compañeros de trabajo?	¿Te resulta fácil comunicarte de manera clara y respetuosa con tus colegas, superiores y ciudadanos?	¿Con que frecuencia faltas a tu centro de trabajo ?	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	4	4	4	4	1	3	5	5	3	4	1	40
2	1	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	1	32
3	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
4	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
5	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
6	1	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	1	32
7	1	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	1	32
8	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
9	1	3	3	3	3	1	3	5	3	3	3	1	32
10	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
11	1	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	31
12	1	3	3	3	4	1	3	5	3	3	3	1	33
13	1	3	3	3	4	1	3	5	3	3	3	1	33
14	1	3	3	3	4	1	3	5	3	3	3	1	33
15	1	3	3	3	4	1	4	5	3	3	3	1	34
16	1	3	3	4	4	1	4	5	3	3	3	1	35
17	1	3	3	4	4	1	4	4	4	3	3	1	35
18	1	3	3	4	4	1	4	4	4	3	3	1	35
19	1	4	3	4	4	1	4	4	4	3	3	1	36
20	1	4	3	4	4	1	4	3	4	3	3	1	35
21	1	4	3	4	4	1	4	3	4	3	4	1	36
22	1	4	3	4	4	1	4	5	4	3	4	1	38
23	1	4	3	4	4	1	4	3	4	4	4	1	37

24	1	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	1	38
25	1	4	3	4	4	1	4	4	4	4	4	1	38
26	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	38
27	1	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	1	40
28	1	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	1	40
29	1	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	1	40
30	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	38
31	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
32	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
33	1	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	1	40
34	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
35	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
36	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
37	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	38
38	1	4	4	4	4	1	4	3	4	4	4	1	38
39	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
40	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
41	1	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	1	39
42	1	4	4	4	4	1	4	5	4	4	4	1	40
43	1	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	1	39
44	1	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	1	41
45	1	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	1	41
46	1	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	1	41
47	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	42
48	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	42
49	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	42
50	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	43
51	2	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	43
52	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	2	41
53	2	5	4	4	4	2	5	5	4	4	4	2	45
54	2	5	4	4	4	2	5	3	4	4	4	2	43
55	2	5	4	4	5	2	5	4	4	4	4	2	45
56	2	5	4	5	5	2	5	4	5	4	4	2	47
57	2	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	2	48
58	2	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	2	49
59	2	5	4	5	5	2	5	5	5	4	5	2	49

60	2	5	5	5	5	2	5	3	5	4	5	2	48
61	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
62	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
63	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
64	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
65	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
66	2	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	49
67	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
68	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
69	2	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	49
70	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
71	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
72	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
73	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
74	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
75	2	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	49
76	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
77	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
78	2	5	5	5	5	2	5	3	5	5	5	2	49
79	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
80	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
81	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
82	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
83	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
84	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
85	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
86	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
87	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50
88	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	2	51
89	2	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	2	50

52	4	4	4	4	4	4	4	4	32
53	4	4	4	4	4	4	4	4	32
54	4	4	4	4	4	4	4	4	32
55	4	4	4	4	4	4	4	4	32
56	4	4	4	4	4	4	4	4	32
57	4	4	4	4	4	4	4	4	32
58	3	4	4	4	4	4	4	4	31
59	3	4	3	4	4	4	4	4	30
60	3	4	3	4	4	4	4	4	30
61	3	4	3	4	4	4	4	4	30
62	3	4	3	4	4	4	4	4	30
63	3	4	3	4	3	4	4	4	29
64	3	4	3	4	3	4	4	4	29
65	3	4	3	4	3	4	4	4	29
66	3	4	3	4	3	4	4	4	29
67	3	4	3	4	3	4	4	4	29
68	3	4	3	4	3	4	4	4	29
69	3	4	3	4	3	4	4	4	29
70	3	4	3	4	3	4	4	4	29
71	3	4	3	4	3	4	4	4	29
72	3	4	3	4	3	4	4	4	29
73	3	4	2	3	3	4	4	4	27
74	3	4	2	3	3	4	4	4	27
75	2	3	2	3	3	4	4	4	25
76	2	3	2	3	2	4	4	4	24
77	2	3	2	3	2	4	3	4	23
78	2	3	2	3	2	4	3	3	22
79	2	3	2	3	2	4	3	3	22
80	2	3	1	3	2	4	3	3	21
81	1	3	1	3	2	4	3	3	20
82	1	3	1	3	2	4	3	3	20
83	1	3	1	3	1	3	3	3	18

84	1	3	1	3	1	3	3	3	18
85	1	3	1	3	1	3	3	3	18
86	1	3	1	3	1	3	3	3	18
87	1	3	1	3	1	3	3	3	18
88	1	3	1	3	1	3	3	3	18
89	1	3	1	3	1	3	3	3	18

ANEXO 2. Formato de validación de instrumento

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES	Cuestionario
TITULO DE LA TESIS	Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024
NOMBRE DEL JUEZ / EXPERTO	PAOLA VERÓNICA SANTIAGO CHÁVEZ
AREA LABORAL	OFICINA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
TITULO PROFESIONAL	LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
GRADO ACADEMICO	MAESTRA EN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL

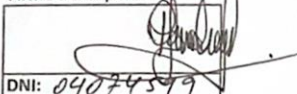
INDICACIONES: Coloque el numero según considere la valoración de acuerdo a cada ítem

Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

N°	Dimensiones / Items	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Variable: Habilidades blandas					
Dimension 1: Autoconciencia					
1	¿Con qué frecuencia te enojas durante el trabajo?			3	
2	¿Reaccionas cuando recibes críticas o comentarios sobre tu desempeño?				4
3	¿Participas en capacitaciones o actividades que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal?			3	
Dimension 2: Autoregulacion					
4	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma ante situaciones de estrés en tu trabajo?				4
5	¿Te resulta fácil adaptarte a cambios inesperados o decisiones difíciles en tu área de trabajo?				4
6	¿Con qué frecuencia renuncias a manejar situaciones difíciles durante el trabajo?			3	
Dimension 3: Empatía					
7	¿Te consideras una persona empática al momento de atender a los ciudadanos?			3	
8	¿Participas en capacitaciones o actividades que fomenten la empatía y el buen trato a los ciudadanos?				4
9	¿Te sientes apoyado por la municipalidad para mejorar la atención y brindar un servicio empático?				4
Dimension 4: Manejo de relaciones					
10	¿Qué tan a menudo reconoces el trabajo o los logros de tus compañeros de trabajo?			3	
11	¿Te resulta fácil comunicarte de manera clara y respetuosa con tus colegas, superiores y ciudadanos?			3	
12	¿Con qué frecuencia faltas a tu centro de trabajo?				4
Variable: Estilo de liderazgo					
Dimension 1: Liderazgo autocrítico					
13	¿Con qué frecuencia reflexionas sobre tus decisiones en el trabajo?				4
14	¿Con qué frecuencia estás dispuesto/a a admitir tus errores frente a tus compañeros o subordinados?			3	
15	¿Participas en capacitaciones que te ayuden a mejorar tu capacidad de liderazgo?				4
Dimension 2: Liderazgo liberal					
16	¿Con qué frecuencia revisas el progreso de tu equipo en los proyectos asignados?			3	
17	¿Con qué frecuencia incentivas a los miembros de tu equipo a tomar la iniciativa en sus proyectos?			3	
18	¿Eres accesible para tu equipo cuando necesitan orientación o apoyo?				4
Dimension 3: Liderazgo democrático					
19	¿Qué tan a menudo involucras a tu equipo en las decisiones importantes?				4
20	¿Qué tan frecuente es la colaboración de los miembros de tu equipo bajo tu liderazgo?				4

Opinión de aplicabilidad Aplicable (X) No Aplicable ()

Firma del experto



DNI: 04074349

Mg. PAOLA V. SANTIAGO CHÁVEZ

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

DATOS GENERALES	Cuestionario
TITULO DE LA TESIS	Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco - 2024
NOMBRE DEL JUEZ / EXPERTO	Angel Wilmer HUAYNATE GONZALES
AREA LABORAL	Docente Universitario
TITULO PROFESIONAL	Lic. en Administración
GRADO ACADEMICO	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN - Gestión Pública.

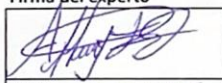
INDICACIONES: Coloque el numero según considere la valoración de acuerdo a cada ítem

Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

N°	Dimensiones / Items	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Variable: Habilidades blandas					
Dimension 1: Autoconciencia					
1	¿Con qué frecuencia te enojas durante el trabajo?			X	
2	¿Reaccionas cuando recibes críticas o comentarios sobre tu desempeño?				X
3	¿Participas en capacitaciones o actividades que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal?				X
Dimension 2: Autoregulacion					
4	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma ante situaciones de estrés en tu trabajo?			X	
5	¿Te resulta fácil adaptarte a cambios inesperados o decisiones difíciles en tu área de trabajo?			X	
6	¿Con qué frecuencia renuncias a manejar situaciones difíciles durante el trabajo?				X
Dimension 3: Empatía					
7	¿Te consideras una persona empática al momento de atender a los ciudadanos?				X
8	¿Participas en capacitaciones o actividades que fomenten la empatía y el buen trato a los ciudadanos?				X
9	¿Te sientes apoyado por la municipalidad para mejorar la atención y brindar un servicio empático?				X
Dimension 4: Manejo de relaciones					
10	¿Qué tan a menudo reconoces el trabajo o los logros de tus compañeros de trabajo?				X
11	¿Te resulta fácil comunicarte de manera clara y respetuosa con tus colegas, superiores y ciudadanos?				X
12	¿Con que frecuencia faltas a tu centro de trabajo ?				X
Variable: Estilo de liderazgo					
Dimension 1: Liderazgo autocrítico					
13	¿Con qué frecuencia reflexionas sobre tus decisiones en el trabajo?			X	
14	¿Con que frecuencia estas dispuesto/a a admitir tus errores frente a tus compañeros o subordinados?			X	
15	¿Participas en capacitaciones que te ayuden a mejorar tu capacidad de liderazgo?				X
Dimension 2: Liderazgo liberal					
16	¿Con qué frecuencia revisas el progreso de tu equipo en los proyectos asignados?				X
17	¿Con qué frecuencia incentivas a los miembros de tu equipo a tomar la iniciativa en sus proyectos?				X
18	¿Ere accesible para tu equipo cuando necesitan orientación o apoyo?				X
Dimension 3: Liderazgo democratico					
19	¿Qué tan a menudo involucras a tu equipo en las decisiones importantes?				X
20	¿Qué tan frecuente es la colaboración de los miembros de tu equipo bajo tu liderazgo?				X

Opinion de aplicabilidad Aplicable () No Aplicable ()

Firma del experto


DNI: 40001045

Mg. Angel Wilmer HUAYNATE
GONZALES

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTO					
DATOS GENERALES		Cuestionario			
TITULO DE LA TESIS		Habilidades blandas y Estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024			
NOMBRE DEL JUEZ / EXPERTO		LÓPEZ SILVESTRE, leonel			
AREA LABORAL		Sub Gerencia de Estudios de Pre Inversion de la HMPP			
TITULO PROFESIONAL		Educación			
GRADO ACADEMICO		Mg. En gestion publica			
INDICACIONES: Coloque el numero según considere la valoracion de acuerdo acada item					
Malo		Regular		Bueno	
1		2		3	
				Excelente	
				4	
N°	Dimensiones / Items				
Variable: Habilidades blandas				Malo	Regular
Dimension 1: Autoconciencia				Bueno	Excelente
1	¿Con qué frecuencia te enojas durante el trabajo?				X
2	¿Reaccionas cuando recibes críticas o comentarios sobre tu desempeño?				X
3	¿Participas en capacitaciones o actividades que promuevan el autoconocimiento y el desarrollo personal?				X
Dimension 2: Autoregulacion					
4	¿Con qué frecuencia logras mantener la calma ante situaciones de estrés en tu trabajo?				X
5	¿Te resulta fácil adaptarte a cambios inesperados o decisiones difíciles en tu área de trabajo?				X
6	¿Con qué frecuencia renuncias a manejar situaciones difíciles durante el trabajo?				X
Dimension 3: Empatía					
7	¿Te consideras una persona empática al momento de atender a los ciudadanos?				X
8	¿Participas en capacitaciones o actividades que fomenten la empatía y el buen trato a los ciudadanos?				X
9	¿Te sientes apoyado por la municipalidad para mejorar la atención y brindar un servicio empático?				X
Dimension 4: Manejo de relaciones					
10	¿Qué tan a menudo reconoces el trabajo o los logros de tus compañeros de trabajo?				X
11	¿Te resulta fácil comunicarte de manera clara y respetuosa con tus colegas, superiores y ciudadanos?			X	
12	¿Con que frecuencia faltas a tu centro de trabajo ?				X
Variable: Estilo de liderazgo					
Dimension 1: Liderazgo autocrítico					
13	¿Con qué frecuencia reflexionas sobre tus decisiones en el trabajo?				X
14	¿Con que frecuencia estas dispuesto/a a admitir tus errores frente a tus compañeros o subordinados?				X
15	¿Participas en capacitaciones que te ayuden a mejorar tu capacidad de liderazgo				X
Dimension 2: Liderazgo liberal					
16	¿Con qué frecuencia revisas el progreso de tu equipo en los proyectos asignados?				X
17	¿Con qué frecuencia incentivas a los miembros de tu equipo a tomar la iniciativa en sus proyectos?				X
18	¿Ere accesible para tu equipo cuando necesitan orientación o apoyo?			X	
Dimension 3: Lidarazgo democratico					
19	¿Qué tan a menudo involucras a tu equipo en las decisiones importantes?				X
20	¿Qué tan frecuente es la colaboración de los miembros de tu equipo bajo tu liderazgo?				X
Opinion de aplicabilidad		Aplicable ()		No Aplicable ()	
Firma del experto					
 Mg. Leonel López Silvestre ESP. EN PROYECTOS DE INVERSIÓN					
DNI:					

Procedimiento de validación y confiabilidad

Validación

Instrumento o cuestionario que requiere la VALIDEZ con V de Aiken

Variable 1: Habilidades blandas

Tenemos un instrumento de cuestionario de 12 ítems y con 3 jueces expertos que evaluarán cada ítem

Escala de calificación polinómica utilizada por jueces

ítem Malo	1
ítem Regular	2
ítem Bueno	3
ítem Excelente	4

Item	Jues 1	Jues 2	Jues 3	Promedio	V de Aiken
1	3	4	4	3.7	0.89
2	4	3	4	3.7	0.89
3	4	3	3	3.3	0.78
4	2	4	4	3.3	0.78
5	4	3	4	3.7	0.89
6	3	3	4	3.3	0.78
7	4	4	4	4.0	1.00
8	4	3	3	3.3	0.78
9	4	4	4	4.0	1.00
10	3	2	3	2.7	0.56
11	2	4	2	2.7	0.56
12	3	4	3	3.3	0.78

V de Aiken

0.806

El instrumento tiene validez, existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0.806 ó 80.6%

Numero de jueces	3
rango (K) = (4-1)	3

Fórmula para calcular V de Aiken - Calificación polinómica en las fichas de evaluación
 $V = \frac{X - l}{k}$

X= Promedio de la calificación de los jueces expertos

l= Es el valor mínimo en la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrumento

K=Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala utilizada en la ficha de evaluación de jueces)

Jues 1	0.778	
Jues 2	0.806	0.806
Jues 3	0.833	

Variable 2: Estilo de liderazgo

Tenemos un instrumento de cuestionario de 8 ítems y con 3 jueces expertos que evaluarán cada ítem

Escala de calificación polinómica utilizada por jueces

ítem Malo	1
ítem Regular	2
ítem Bueno	3
ítem Excelente	4

Item	Jues 1	Jues 2	Jues 3	Promedio	V de Aiken
1	3	4	4	3.7	0.89
2	4	3	4	3.7	0.89
3	2	4	3	3.0	0.67
4	4	3	4	3.7	0.89
5	4	3	4	3.7	0.89
6	3	3	2	2.7	0.56
7	4	3	3	3.3	0.78
8	3	4	3	3.3	0.78
V de Aiken					0.792

El instrumento tiene validez, existe concordancia de validez (favorable) entre los jueces en un 0.792 ó 79.2%

Numero de jueces	3
rango (K) = (4-1)	3

Fórmula para calcular V de Aiken - Calificación polinómica en las fichas de evaluación
 $V = X - l/k$

X= Promedio de la calificación de los jueces expertos

l= Es el valor mínimo en la escala de calificación de la ficha de evaluación del instrumento

K=Rango (diferencia entre el valor máximo y mínimo de la escala utilizada en la ficha de evaluación de jueces)

Jues 1	0.792	
Jues 2	0.792	0.792
Jues 3	0.792	

Confiabilidad

Escala: Habilidades Blandas

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	89	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	89	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,781	,972	13

Estadísticas de elemento			
	Media	Desv. Desviación	N
VAR00001	1,49	,503	89
VAR00002	4,22	,750	89
VAR00003	4,07	,780	89
VAR00004	4,22	,703	89
VAR00005	4,28	,657	89
VAR00006	1,53	,502	89
VAR00007	4,26	,716	89
VAR00008	4,24	,723	89
VAR00009	4,22	,719	89
VAR00010	4,08	,757	89
VAR00011	4,15	,747	89

VAR0001 2	1,48	,503	89
VAR0001 3	42,25	6,859	89

Estadísticas de elemento de resumen							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	6,500	1,483	42,247	40,764	28,485	116,728	13
Varianzas de elemento	4,045	,252	47,052	46,800	186,682	166,990	13

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR0000 1	83,00	176,409	,864	.	,767
VAR0000 2	80,27	169,040	,954	.	,755
VAR0000 3	80,43	168,747	,930	.	,755
VAR0000 4	80,27	170,245	,952	.	,757
VAR0000 5	80,21	171,693	,934	.	,759
VAR0000 6	82,97	176,624	,849	.	,768
VAR0000 7	80,24	170,251	,934	.	,757
VAR0000 8	80,26	187,785	-,005	.	,788
VAR0000 9	80,27	170,040	,941	.	,757
VAR0001 0	80,42	169,496	,920	.	,756
VAR0001 1	80,35	169,184	,950	.	,755
VAR0001 2	83,01	176,307	,873	.	,767

VAR0001 3	42,25	47,052	1,000	.	,962
--------------	-------	--------	-------	---	------

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
84,49	188,207	13,719	13

Escala: Estilo De Liderazgo

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	89	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	89	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,802	,989	9

Estadísticas de elemento			
	Media	Desv. Desviación	N
VAR0000 1	3,73	1,295	89
VAR0000 2	4,20	,726	89
VAR0000 3	3,64	1,290	89
VAR0000 4	4,18	,732	89
VAR0000 5	3,85	1,248	89
VAR0000 6	4,39	,633	89
VAR0000 7	4,35	,725	89

VAR00008	4,26	,683	89
VAR00009	32,61	7,016	89

Estadísticas de elemento de resumen							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / Mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de elemento	7,246	3,640	32,607	28,966	8,957	90,520	9
Varianzas de elemento	6,286	,400	49,219	48,818	122,921	259,512	9

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	61,48	162,889	,978	.	,758
VAR00002	61,01	178,261	,933	.	,784
VAR00003	61,57	163,657	,956	.	,759
VAR00004	61,03	177,942	,942	.	,783
VAR00005	61,36	164,119	,975	.	,760
VAR00006	60,82	181,195	,897	.	,789
VAR00007	60,87	178,300	,933	.	,784
VAR00008	60,96	179,112	,946	.	,785
VAR00009	32,61	49,219	1,000	.	,972

Estadísticas de escala			
Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
65,21	196,874	14,031	9

Matriz de Consistencia

Título: Habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal administrativo de la municipalidad Provincial de Pasco 2024

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Hipótesis General</u>	<u>Variable 1</u>	Tipo de Investigación: Básica Nivel de Investigación
¿Qué relación existe entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	Establecer la relación existente entre las habilidades blandas y estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco – 2024.	Las habilidades blandas se relacionan de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	Habilidades blandas	
<u>Problema Específicos</u>	<u>Objetivo Específicos</u>	<u>Hipótesis Específicas</u>	<u>Variable 2</u>	Investigación Correlacional
a) ¿Qué relación existe entre la Autoconciencia y los	Comprobar la relación existe entre la Autoconciencia y los estilos de	(a) La Autoconciencia se relacionan de manera	Estilos de liderazgo	

estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco	significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	Diseño No Experimental
b) ¿Qué relación existe entre la Autorregulación y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	Comprobar la relación existe entre la Autorregulación y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco	(b) La Autorregulación se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	
c) ¿Qué relación existe entre la Empatía y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	Comprobar la relación existe entre la Empatía y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco	(c) La empatía se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	
d) ¿Qué relación existe entre el Manejo de relaciones y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	Comprobar la relación existe entre el Manejo de relaciones y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco	(d) El manejo de relaciones se relaciona de manera significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	
			Método de investigación Cuantitativo (Baena, 2018)
			Población y muestra Número de trabajadores 115 muestra

entre el Manejo de relaciones y los estilos de liderazgo del personal administrativo de la Municipalidad de la Provincia de Pasco?	Pasco	significativa con los estilos de liderazgo del personal administrativo del Municipio Provincial de Pasco	89 trabajadores
--	-------	--	-----------------