UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TESIS:

Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho 2024

Para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GERENCIA SOCIAL

PRESENTADO POR:

Bach. Yuri Monvel CORTEZ PAZ VERGARA

ASESOR:

Dr. Freddy Manuel CAMACHO DELGADO

AYACUCHO - PERÚ

2024

Dedicatoria

A mis hijos Camila y Bastián, por ser la fuerza que me impulsa a seguir adelante siempre, superando los obstáculos y adversidades que se presentan en el día a día.

Agradecimiento

Mis sinceros agradecimientos a los docentes de la Escuela de Posgrado - Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por haberme transmitido sus valiosos conocimientos durante mi formación profesional.

Índice general

Dedicatoria....ii

Agradecimiento iii

Índice general iv

Índice de tablas vii

Índice de figuras viii

Índice de anexos ix

Resumen x

Abstract....xi

Introducción....12

Capítulo I Revisión de literatura....16

1.1. Marco histórico 16

1.1.1. Marco histórico de las habilidades blandas 16

1.1.2. Marco histórico de estilos de liderazgo 17

1.2. Marco referencial 18

1.2.1. De nivel internacional....18

1.2.2. De nivel nacional 21

1.3. Sistema teórico 25

1.3.1. Habilidades blandas 25

1.3.2. Dimensiones de la variable habilidades blandas 27

1.3.3. Estilos de liderazgo....31

1.3.4. Dimensiones de la variable estilos de liderazgo 32

Liderazgo autocrático 32

Liderazgo democrático 33

Liderazgo liberal....34

Liderazgo transaccional 35
1.4. Marco conceptual 36
1.4.1. Habilidades blandas 36
1.4.2. Estilos de liderazgo 36
1.4.3. Funcionarios y directivos 36
1.4.4. Gobierno regional 37
Capítulo II Materiales y métodos 38
2.1. Tipo y nivel de investigación 38
2.2. Enfoque. 38
2.3. Población y muestra 38
2.4. Fuentes de información 39
2.5. Diseño de investigación 40
2.6. Técnicas e instrumentos 40
2.7. Consideraciones para la interpretación de resultados 41
Capítulo III Resultados 42
3.1. Resultados según la apreciación descriptiva 42
3.1.1. Información general: Género 42
3.1.2. Objetivo general 43
3.1.3. Objetivo específico 1 45
3.1.4. Objetivo específico 2 47
3.1.5. Objetivo específico 3 49
3.2. Resultados según la apreciación inferencial 53
3.2.1. Prueba de normalidad 53
3.2.2. Contrastación de hipótesis 55
Hipótesis general: 55

Hipótesis específica a) 56

Hipótesis específica b) 57

Hipótesis específica c) 58

Hipótesis específica d) 59

Capítulo IV Discusión 61

4.1. Discusión 61

Conclusiones 64

Recomendaciones 66

Referencias bibliográficas 67

Anexos 79

Índice de tablas

Tabla 1 Información general de género 42

Tabla 2 Relación de las habilidades blandas con los estilos de liderazgo 43

Tabla 3 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo autocrático.....45

Tabla 4 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo democrático....47

Tabla 5 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo liberal 49

Tabla 6 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo transaccional ..51

Tabla 7 Prueba de normalidad 54

Tabla 8 Las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo.....55

Tabla 9 Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático ..56

Tabla 10 Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático 57

Tabla 11 Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal.....58

Tabla 12 Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional 59

Índice de figuras

Figura 1 Información general de género 43

Figura 2 Relación de las habilidades blandas con los estilos de liderazgo 45

Figura 3 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo autocrático.....47

Figura 4 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo democrático....49

Figura 5 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo liberal 51

Figura 6 Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo transaccional ..53

Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de consistencia 80

Anexo 2 Cuestionarios **01** 81

Anexo 3 Cuestionarios **02** 83

Anexo 4 Operacionalización de variables y dimensiones 86

Anexo 5 Análisis de fiabilidad 87

Anexo 6 Prueba de normalidad 88

Anexo 7 Base de datos (X=Habilidades blandas) 89

Anexo 8 Base de datos (Y=Estilos de liderazgo) 93

Anexo 9 Matriz de validación de instrumentos 100

Resumen

La investigación tiene por propósito general, determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024, la que se llevó a cabo teniendo en cuenta el tipo de investigación aplicada, nivel de investigación descriptivo y correlacional, con una muestra censal de 163 trabajadores, teniendo como instrumento dos cuestionarios tipo Likert, una para cada variable, siendo las dimensiones para la variable habilidades blandas: responsabilidad, comunicación, adaptabilidad, desarrollo de los demás, mientras que para la variable estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal, liderazgo transaccional; el resultado fue que, las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.804, lo que indica un nivel de asociación muy alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora de los estilos de liderazgo se debe a la mejora en las habilidades blandas, las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático, ya que el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.797, las habilidades blandas se asociación significativamente con el estilo de liderazgo democrático, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.790, las habilidades blandas se asociación significativamente con el estilo de liderazgo liberal, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.792, las habilidades blandas se asociación significativamente con el estilo de liderazgo transaccional, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.789.

Palabras claves: hhabilidades blandas y estilos de liderazgo

Abstract

The general objective of the purpose is to determine to what extent soft skills are related to the leadership styles of officials and managers of the regional government headquarters of Ayacucho, 2024, which was carried out taking into account the type of research applied, descriptive and correlational level of research, with a census sample of 163 workers, having as an instrument two Likert-type questionnaires, one for each variable, the dimensions for the soft skills variable being: responsibility, communication, adaptability, development of others, while for the leadership styles variable: autocratic leadership, democratic leadership, liberal leadership, transactional leadership; The result was that soft skills are significantly related to the leadership styles of the officials and managers of the regional government headquarters of Ayacucho, 2024, since the result of Kendall's Tau_b correlation coefficient is similar to 0.804, which indicating a very high level of association with a p value of 0.000 ($p < 0.05$). As a result, it is recognized that the improvement of leadership styles is due to the improvement in soft skills, soft skills are significantly related to the autocratic leadership style, since the correlation coefficient of Kendall's Tau_b is equal to 0.797 , soft skills are significantly association to the democratic leadership style, since the result of Kendall's Tau_b correlation coefficient is equal to 0.790, soft skills are significantly association to the liberal leadership style, since the result of the coefficient Kendall's Tau_b correlation coefficient is equal to 0.792, soft skills are significantly association to the transactional leadership style, since the result of Kendall's Tau_b correlation coefficient is equal to 0.789.

Keywords: soft skills end leadership styles

Introducción

En el Perú, cada cuatro años los gobernadores regionales acompañado de nuevo personal toman el control del gobierno regional, quienes en muchos casos truncan lo avanzado, la que da a entender la presencia de escaso liderazgo, así como también la práctica de las habilidades blandas.

En las diversas actividades tanto públicas como privadas, las habilidades blandas van tomando cuerpo, van tornándose importantes para que el talento humano muestre un buen desempeño por el bien, hacia el logro de las metas y objetivos institucionales. En esa dirección, las organizaciones quisieran fortalecer, en expresión de Sánchez (2021) el "trabajo en equipo, empatía, habilidades de comunicación, capacidad de acercamiento con los demás, son algunas de las habilidades blandas" (p. 1), son las que permitirían reforzar sus funciones y se lograría una mejor interacción entre los involucrados. La que implica, una mejor convivencia.

En tanto en expresión de Gómez (2018, citado por Otoya & Poquioma, 2020), "el Perú no cuenta con el personal idóneo que posee las habilidades necesarias para desarrollare como miembro de la institución, ya que el Perú cuenta con un déficit de habilidades en el personal" (p. 2), razón por el cual tiene debilidades para insertarse al trabajo, de manera que no es posible lograr una adecuada inserción al trabajo.

Al respecto, Rafael (2022) señala, que en las instituciones públicas existen escasa capacidad de liderazgo, desinterés por la capacitación sobre habilidades blandas, poca identificación institucional, limitado manejo de emociones; así como también se ubica al personal con estilos agresivos, pasivos y manipuladores; la que deteriora las relaciones interpersonales. Lo cual ocurre, por la escasa practica de las habilidades blandas, como la empatía, desarrollo de habilidades emocionales; la que afecta las actividades normales institucionales.

A la cual no es ajena el comportamiento de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, que entre otras se caracteriza por no cumplir sus funciones a cabalidad, la que genera desconfianza; pocas veces admiten sus errores, algunas veces practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas, raras veces recuerdan a sus colegas sobre actividades importantes programadas, tienen dificultades con los medios informáticos, la que retrasa la adaptación a las exigencias del momento, por consiguiente no se encuentran adecuadamente preparados para trabajar con personas y grupos diversos, pocas veces admiten la participación crítica y constructiva, mantienen relaciones amistosas con su personal por lo cual no puede imponer disciplina, hace sentir a su personal que él es el que manda, no se inmiscuyen en la solución de diferencias de opinión entre los subordinados y les interesa los resultados sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.

Es por ello que, la interrogante general esta referido a: ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?; mientras que las interrogantes específicas: ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?; ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?; ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?; y ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?

La investigación se justifica teóricamente, porque aporta información relevante relacionada a las habilidades blandas y estilos de liderazgo, y cómo estas interactúan de manera efectiva en las decisiones que toma el líder; como, por ejemplo, directores y funcionarios quienes tienen la tarea de motivar, orientar, comunicar y crear una cultura de cambio para lograr un objetivo en común en las instituciones públicas; por lo cual, al haber sistematizado información será referente para trabajos posteriores.

Por lo que, la justificación práctica se explica por las acciones de gestión directiva de funcionarios y directivos, quienes tienen como objetivo común alcanzar las metas trazadas, mediante el fortalecimiento de sus habilidades blandas, desde el reconocimiento, la mejora y la puesta en práctica, a fin de impactar positivamente en los procesos de la administración. En tanto, se justifica metodológicamente, porque se identifica la relación entre las variables a través de procesos estadísticos descriptivos e inferenciales.

De ahí que se establece por propósito general: determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; consecuentemente, los objetivos específicos: determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; y determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Consecuentemente, la hipótesis principal se plantea en los siguientes términos: las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; igualmente las hipótesis específicas: las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024; y las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

La que dieron lugar a sistematizar la tesis, siguiendo un orden secuencial. Partiendo por la revisión de literatura, seguido por los materiales y métodos, los resultados y la discusión; para luego discernir las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

Revisión de literatura

1.1. Marco histórico

1.1.1. Marco histórico de las habilidades blandas

Como afirma Carnevale (1990), el término de habilidades blandas fue introducido inicialmente a principios de 1971 por el ejército americano en sus cursos de entrenamiento referidos a las habilidades interpersonales y no necesariamente para la operación de maquinarias o la utilización de armas.

En tanto, según el reporte del World Economic Forum (2016) las habilidades blandas comprenden el aprendizaje activo, la expresión oral, la comprensión lectora, expresiones escritas, además, del uso de las TIC, del pensamiento crítico y el auto monitoreo. Adicionalmente, señala que las habilidades relacionadas a la administración de recursos requieren del manejo de recursos financieros, materiales, personas y tiempo.

Por su lado, Russell (2018) ya desde 1959, el ejército estadounidense empezó a invertir en procedimientos que buscaban mejorar la eficiencia de aprendizaje y el trabajo en equipo.

Y, según Añazco et al. (2018) para que los miembros tengan esfuerzo, entrega y compromiso "ellos deben desenvolverse en un entorno que estimule el bienestar emocional y psicológico lo cual desencadena un alto nivel de satisfacción laboral que se traduce en rendimiento general para la organización" (p.143).

Posteriormente, para Beardmore (2019) el término pasó al ámbito del comportamiento y a la gestión organizacional, después al discurso académico y público, ya que la necesidad a medida que el sector de servicios fue creciendo el enfoque de equipo en diferentes rubros de la manufactura avanzada se ha convertido en el enfoque dominante.

Años más tarde, como escribe Channell (2021) con la publicación del artículo de Goleman, mejora la visión inicial de las habilidades blandas que tenían las personas, donde habla de los componentes de la inteligencia emocional como la conciencia de sí mismo, la auto regulación, automanejo, la conciencia social y la gestión de las relaciones.

Del mismo modo, para Donovan (2024), los años 90 se publicaron diversas obras relacionadas a las habilidades blandas, como la obra" How to win Friends and influence people" escrita por Dale Carnegie en 1936 que habla de la importancia de la escucha activa, del interés mutuo que se les muestra a los otros para hacerlos sentir apreciados.

1.1.2. Marco histórico de estilos de liderazgo

Maxwell (1996), sostiene que "la autoridad no es el poder que un jefe tiene sobre sus subordinados, sino más bien la habilidad de ese jefe para influir en sus subordinados a fin de que reconozcan y acepten ese poder" (p.30).

Por otro lado, Estrada (2007) señala que el liderazgo estuvo presente en diferentes civilizaciones antiguas "pasando por la contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial" (p.343).

Más adelante, Estrada (2007) señala que el aporte de sabios y filósofos, como Confusio, quien menciona al liderazgo como pieza clave para una adecuada administración por parte del gobierno, además, incluye reglas para una buena organización. Por otro lado, Sun Tzu con su obra "El arte de la guerra" establece una guía que trata sobre la planificación, organización y dirección de jefes militares. Además, señala que, durante la edad media, "con el afán de reducir los costos y aumentar la eficiencia, los venecianos que dirigían el Arsenal desarrollaron y emplearon habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal" (p.345).

La interpretación más antigua sobre los estilos de liderazgo se da con las teorías de los rasgos en la década de 1920, que según López (2013) "considera que líder es aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación" (p. 6). Y como punto de partida, para López, Lewin propone 3 estilos de liderazgo los cuales llegan a ser el autoritario, democrático y laissez-faire.

Desde esa perspectiva, López (2013) "considera el liderazgo como un rasgo unidimensional de personalidad que se distribuye entre la población. Se asume que la gente varía en función de él y que estas diferencias son potencialmente mensurables" (p. 6). Igualmente, como lo menciona Giraldo y Naranjo (2014) "desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad" (p.11).

Giraldo y Naranjo (2014), refieren que la teoría del comportamiento, tiene un nuevo enfoque que se centra más en las acciones de los seguidores, posteriormente la teoría de la contingencia trata sobre la interacción entre el líder y sus seguidores en un cierto entorno. En esta penúltima teoría de la influencia se da mayor relevancia a las cualidades de la personalidad del líder, y, por último, la teoría de las relaciones que comienza en 1980 contiene el tipo de liderazgo transaccional y transformacional.

1.2. Marco referencial

1.2.1. De nivel internacional

Ayoub (2010) realizó la investigación denominada: "Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana", en la que plantea como objetivo "explorar los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal centralizada de México y cuál de ellos es el más recurrente" (p.14); con un tipo de investigación correlacional. La muestra estuvo constituida por 1433 funcionarios

públicos, utilizó por técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, concluyendo que, el estilo de liderazgo transformacional explica el desempeño en un 87%, el liderazgo transaccional en un 52%, el liderazgo pasivo-evasivo explica al desempeño en un 49%.

Por otro lado, Ngang et al. (2015), tuvo la experiencia de investigación: "Enseñanza de calidad relacionada con el desarrollo de habilidades blandas", en la que plantea como objetivo investigar la relación entre la adquisición de habilidades blandas por los maestros y su calidad de enseñanza; con un tipo de investigación cuantitativo, no experimental descriptivo, la muestra estuvo constituida por 190 docentes de los colegios de alto rendimiento de Penang (Malasia), en la que se administró el cuestionario hacia los docentes; con los cuales se concluye que, a través de la prueba correlación de Pearson, las habilidades sociales se relacionan en un 0.61 con la calidad de enseñanza, el pensamiento crítico y habilidades de resolver problemas en un 0.64, mientras que con el trabajo en equipo se relacionan en un 0.60 y finalmente, las habilidades de liderazgo en un 0.51, los cuales representa una asociación positiva y significativa con la calidad de enseñanza, con un nivel de significancia de 0.012, menor a 0.05.

Saullo (2018), al llevar a cabo la investigación denominada: "La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión", plantea como objetivo, "indagar cómo el enfoque por competencias que desarrolla el Equipo Directivo, mejora y fortalece la gestión en los Colegios del Nivel Primario de la Provincia Santa Rosa de Lima" (p.90); con un enfoque cuantitativo, descriptivo, la muestra estuvo conformada por 84 docentes de nivel primario y 7 directivos en ejercicio de la provincia de Buenos Aires, como técnica utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario; a partir de los cual concluye que, el compromiso del equipo directivo con el centro de pertenencia es significativo debido al p valor<0.027, con un nivel de significancia menor a 0.05. efectuados con el análisis de varianza ANOVA. Por lo cual, "los directivos cuando evidencian un clima

positivo promueven la sinergia del grupo y por lo tanto el desarrollo de habilidades individuales favorecen el trabajo colaborativo" (p.119).

Entre tanto, García (2022), en la experiencia de investigación denominada: "Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses", en la que plantea como objetivo "analizar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos de los centros educativos públicos de la Dirección de Educación Regional de Heredia (DERH, Costa Rica) desde la perspectiva del colectivo docente" (p.136); con un enfoque cuantitativo, transversal y correlacional, teniendo por muestra conformada por 657 docentes de los 3 niveles educativos, tuvo por técnica la encuesta con diferentes escalas en el cuestionario; concluyendo que, a través de la prueba correlación de Pearson, el liderazgo transformacional y el clima organizacional se relacionan en un 0.67, el cual representa una asociación positiva y significativa, con un nivel de significancia de 0.000, menor a 0.05.

Por su parte, Francis y Oluwatoyin (2023) realizaron la investigación denominada: "Habilidades de Característica Personal de los Directores: Un Predictor de la Gestión de Aulas de los Docentes en Escuelas de Secundaria del Estado de Ekiti" – Nigeria, en la que plantearon analizar las habilidades en el personal de los directores y las habilidades de gestión dentro del aula en las escuelas secundarias de Ekiti; con un tipo de investigación no experimental con un nivel correlacional, donde la muestra estuvo constituda por 756 maestros de secundaria de Ekiti, de los cuales 720 fueron maestros quienes fueron interrogados con preguntas relacionadas a la gestión del aula y los demás relacionadas con las habilidades características del personal, obtenida a través del muestreo aleatorio simple, como técnica utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario de habilidades de característica personal y gestión de la clase de los maestros, concluyendo que existe una influencia positiva de las habilidades características de personal en un 92% en la gestión del

aula de los maestros, obtenida con el modelo de regresión simple, además de un valor F en de 36.665 con un p valor significativo.

Entre tanto, Pertuz et al. (2023) al hacer realidad la investigación denominada: "Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia", refiere como objetivo "analizar los estilos de liderazgo que inciden en el desempeño académico de los estudiantes de la institución" (p.31); con un tipo de investigación cualitativa y descriptiva. La muestra estuvo constituda por 44 estudiantes y docentes, tuvo por técnica la encuesta y por instrumento el cuestionario; concluyendo que, el docente quien realiza el rol de líder transformacional proyecta motivación, a través de la orientación y el apoyo proporcionado a los estudiantes para alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.2. De nivel nacional

Sánchez (2019), en la experiencia de investigación: "Liderazgo y gestión de los directores de las instituciones educativas bilingües del distrito Raymondi del valle Gran Pajonal de Oventeni Atalaya", plantea como objetivo general, "determinar la relación existente en actividades de liderazgo y gestión efectuada por directores del ámbito educativo bilingüe en la localidad de Raymondi del valle Gran Pajonal de Oventeni Atalaya." (p.71); con un tipo de investigación no experimental y diseño correlacional, la muestra estuvo conformada por 40 docentes de los diferentes niveles educativos, obtenida a través del muestreo no probabilístico de modo intencional, siendo la técnica la encuesta y se aseguró la confiabilidad del instrumento mediante el alfa de Cronbach; concluyendo para la hipótesis general que existe una relación significativa entre el liderazgo y la gestión en directores de las instituciones educativas, expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.510 que indica una asociación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.001, inferior a 0.05.

De forma similar, Otoya & Poquioma (2020), en la experiencia de investigación: “habilidades blandas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la gerencia de recursos humanos de la municipalidad de Chiclayo”, establece por objetivo general, “determinar como las habilidades blandas mejora el liderazgo transformacional en los subordinados de la gerencia de recursos humanos” (p. 15), para tal efecto recurrió al enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, alcance de la investigación longitudinal transversal, diseño de investigación pre experimental; con los cuales se logra el siguiente resultado: las habilidades blandas se convierte en factor imprescindibles de las organizaciones, puesto que mejora las capacidades y habilidades de los trabajadores, los cuales facilitan la toma de decisiones.

Por su parte, Huamán (2021), en la experiencia de investigación sobre: “Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo, 2020”, plantea el objetivo general, “determinar la relación entre la gestión administrativa y las habilidades blandas en los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo, 2020” (p.12); con un enfoque cuantitativo y no experimental, con un diseño correlacional. Con una muestra de 40 directivos de la UGEL Corongo de la región Áncash el cual representa toda la población, lleva a cabo una encuesta virtual y considera la información recopilada de los cuestionarios; con la cual concluye que la gestión administrativa se relaciona de manera directa moderada con las habilidades blandas, expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.665 que indica una asociación moderada media, con un nivel de significancia (Sig. bilateral) de 0.000 inferior a 0.05.

Mientras que Ferrel (2021), en el trabajo de investigación sobre: “Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E. secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020”, plantea por objetivo general, “determinar la relación que existe entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las I.E.S. de la UGEL Huancarama- Apurímac- 2020.” (p.12);

con un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo correlacional no experimental, mediante la una muestra de 92 personas entre docentes y personal de administración de las 3 instituciones de la UGEL Huancarama, obtenida a través del muestreo no probabilístico, lleva a cabo la encuesta y considera la información del cuestionario; concluyendo que existe una asociación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel secundario expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.633 que indica una asociación positiva moderada, con un nivel de significancia menor a 0.05.

Ferrer (2021), al realizar la investigación: "Las habilidades blandas y el liderazgo docente en los docentes del nivel inicial del distrito de Chimbote –año 2021", en la que plantea por propósito general, "determinar la relación entre las habilidades blandas y el liderazgo docente en los docentes del nivel inicial del distrito de Chimbote –año 2021" (p.5); con una metodología cuantitativa y nivel descriptivo correlacional, la muestra estuvo constituida por 22 docentes de la institución, obtenida a través del muestreo no probabilístico, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario; con la cual arriba que, existe una relación de significancia favorable entre las habilidades blandas y el liderazgo entre los docentes de educación inicial, expresada con el coeficiente de Pearson de 0.755 que indica una asociación positiva muy fuerte, con un nivel de significancia de 0.001, inferior a 0.05.

Por su parte, Sánchez (2021), en la experiencia de investigación: "Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la municipalida distrital de Amashca, 2020", refiere por propósito general, "determinar la relación que existe entre la gestión del liderazgo y las habilidades blandas en los trabajadores" (p. 4), para abordarlo recurrió al tipo de investigación descriptivo correlacional, diseño no experimental correlacional, con una muestra censal de 32 trabajadores, con la técnica de la encuesta, instrumento el cuestionario, se alcanzó el siguiente resultado: a través del Rho de Spearman

se tiene un valor de 0.100 de grado de significancia, por consiguente se admite la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre formación de liderazgo y habilidades blandas.

En tanto, Castillo (2022), en el trabajo de investigación sobre: “Liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047, Nuevo Chimbote en el año 2021”, plantea como objetivo general, “determinar la relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en la institución educativa N° 88047” (p.3); con un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo-correlacional, con una muestra de 30 docentes del nivel primario y secundario, obtenida a través del muestreo aleatorio simple, lleva a cabo la encuesta y considera la información del cuestionario, en la cual concluye que existe una relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.542 que señala una asociación positiva moderada, con un nivel de significancia de 0.002, inferior a 0.05.

Solano (2022), a través de la investigación sobre: “Habilidades blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la UGEL PANGOA”, plantea el objetivo general, “determinar la relación entre las habilidades blandas con el liderazgo directivo en las instituciones educativas del nivel secundario de la UGEL Pangoa.” (p.16); con un enfoque cuantitativo, con un nivel de correlación y método descriptivo, para una muestra de 50 directores de las diferentes instituciones educativas del distrito de Pangoa, obtenida a través del muestreo probabilístico-estratificado, lleva a cabo la encuesta y considera la información del cuestionario; concluyendo que las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo directivo en las instituciones educativas expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.621 que refiere una asociación positiva media, con un nivel de significancia (Sig. bilateral) de 0.000 inferior a 0.05.

Romero y Saary (2023), realizaron la investigación: “Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022”, en la que plantean como objetivo general: “Explicar la relación de las habilidades blandas con el liderazgo transformacional en los docentes de la Institución Educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022.” (p.7); con un tipo de investigación básico, no experimental con un nivel correlacional transversal, siendo la muestra constituida por 40 docentes de la institución, obtenida a través del muestreo no probabilístico intencionado, tuvo por técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario multifactorial de liderazgo; concluyendo la presencia de una asociación significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional, obtenida con la prueba de Tau b de Kendall con un coeficiente de correlación de 0.395 que indica una asociación positiva baja, con un nivel de significancia de 0.012, inferior a 0.05.

1.3. Sistema teórico

1.3.1. Habilidades blandas

Las habilidades blandas según Goleman (1998) tienen 3 grandes grupos que incluyen como primer grupo a la iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad; en el siguiente orden la influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política; y, finalmente, la empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.

Además de, haber dividido las habilidades blandas en dos grandes grupos denominados habilidades personales, que comprende la conciencia emocional, autocontrol, adaptabilidad, motivación de logro y optimismo; como sociales, que comprende la comprensión de los demás, orientación hacia el servicio, comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y colaboración en equipo (Goleman, 1998, p.37-38).

Por otra parte, las habilidades blandas para Kechagias (2011), comprende las habilidades “intra e interpersonales (socioemocionales), esenciales para el desarrollo

personal, la participación social y el éxito en el lugar de trabajo. Incluyen habilidades como comunicación, capacidad para trabajar en equipos multidisciplinares, adaptabilidad, etc" (p.33). Además, también incluye la comunicación verbal, el planeamiento, el trabajo en equipo, empatía, flexibilidad y la habilidad para pedir ayuda (p.83).

Por su lado, para Ortega (2016), "las habilidades blandas tales como conducta apropiada en el lugar de trabajo, propiedad/responsabilidad, buscar ayuda, motivación, resultados de eficiencia/trabajo, gestión del tiempo, comunicación y trabajo en equipo" (p.5).

A todo esto, Ortega (2017) menciona que son atributos o características de una persona que le permiten interactuar con otras de manera efectiva. Además, señala que "son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales (…) y que, van más allá del aprendizaje de un contenido específico y son las que sirven para la vida" (p.7-11).

De acuerdo al mismo Ortega (2017), en base a la mayoría de los especialistas identifica como habilidades blandas "conducta ética, capacidad para relacionarse, trabajo en equipo, comunicación, empatía, flexibilidad, liderazgo, motivación, espíritu colaborativo, dominio de idiomas extranjeros, seguridad personal, habilidades para la gestión de información y conocimiento, creatividad, adaptabilidad, pensamiento reflexivo y crítico, manejo de estrés" (p.12).

Adicionalmente, estas habilidades según Sánchez et al. (2018) "tienen relación con la inteligencia emocional; la relación y comunicación efectiva se ve afectada principalmente por la capacidad de conocer y manejar las emociones, tanto en nosotros mismos como en los demás" (p.15). También, menciona que las principales habilidades blandas desarrolladas por los empleadores comprenden honestidad, comunicación efectiva, pensamiento crítico, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, motivación y adaptabilidad.

Según Jaramillo et al. (2019) “las habilidades blandas son aquellas que en la actualidad permiten ganar una ventaja competitiva en el mercado laboral, debido a que estas buscan el fortalecimiento del ser humano desde componentes personales que contribuyen a generar relaciones interpersonales óptimas” (p.5).

Con respecto a Franco (2019) “entendidas como competencias conductuales, rasgos de personalidad, actitudes, capacidades innatas, habilidades sociales, hábitos personales, que facilitan la motivación, la empatía, la comunicación y el desarrollo de objetivos, ante todo de manera conjunta con otras personas” (p.30).

Rodríguez et al. (2021), considera como habilidades blandas: la adaptabilidad, responsabilidad, comunicación, desarrollo de los demás, y acceso y gestión eficaz de la información.

En la matriz de categorización, según Ingaroca (2022) divide a las habilidades blandas en tres grandes subcategorías, las cuales comprende: la inteligencia intrapersonal, que implica el autoconocimiento, autorregulación y motivación; la inteligencia interpersonal, con la empatía, adaptabilidad, comunicación, coordinación, liderazgo y proactividad; mientras que el trabajo en equipo, la responsabilidad, confianza, compromiso y desarrollo de los demás.

1.3.2. Dimensiones de la variable habilidades blandas

a. Responsabilidad

Según Chomba (2022), los indicadores de la responsabilidad son: la eficiencia para gestionar de manera correcta los recursos tangibles, económicos entre otros; la mejora continua que permite enmendar errores y la generación de confianza y la credibilidad que permitan demostrar los principios éticos de la persona u organización.

Por su lado, el Instituto Ayrton Senna (2021), refiere que, “consiste en la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos para realizar nuestras tareas, cumplir compromisos y promesas que hemos hecho, incluso cuando nos resulte difícil o inconveniente” (p.20).

En esa línea, para Gutiérrez (2021) “es una característica que buscan los empleadores, porque, en última instancia, está asociada a la confianza. Ser responsable no solo es una buena cualidad al trabajar para cualquier organización, sino que, también es un factor determinante” (p.14).

Es por ello que Itusaca y Salas (2021) consideran como indicadores el uso del tiempo de manera eficiente, el cumplimiento de los compromisos e identificación con la organización.

Cabe destacar que la responsabilidad, como otras competencias emocionales, según Goleman (1998) es característico de los triunfadores quienes generalmente asumen las acciones de sus actos, y por lo cual, toman medidas para la solución de estos. Por lo general, las personas responsables actúan con ética, honradez, sinceridad, siendo las posturas de firmeza y bien fundamentadas lo que proporciona confianza hacia los demás.

b. Comunicación

De acuerdo con Goleman (1998), la comunicación de cada individuo se caracteriza por saber cómo saber captar señales emocionales de la otra parte, ya sea en cuestiones positivas o negativas, donde se busque una escucha correcta que implique preguntas adecuadas y comprensión a fin de lograr una mejor comprensión que asegure una comunicación sincera y mutua.

Según Torrelles et al. (2011), es necesario la interacción que se establece entre los integrantes del equipo con objeto de compartir información, actuar de forma concertada y posibilitar su funcionamiento óptimo.

Es importante señalar que dentro de las organizaciones es esencial tener la capacidad de comunicarse asertivamente, porque como señala Loja (2020) “sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por ello, cuando se analizan con detalle, el fenómeno de la comunicación y los procesos que la hacen posible, se encuentran por doquier en ese tipo de formaciones sociales” (p.30).

Por su parte Itusaca y Salas (2021) consideran como indicadores: demostrar apertura para compartir información, interpretar los mensajes de manera apropiada y fundamentar las opiniones brindadas.

Por lo cual, para una buena comunicación, según Palacios (2021) “hay que saber escuchar a los demás y ponerse. También será necesario ejercitar nuestra regulación emocional para evitar dejarnos llevar por un disparo emocional que eclipse nuestra intención comunicativa” (p.33).

Es por eso que Chomba (2022), considera 3 indicadores, los cuales son la capacidad de escucha para descifrar el mensaje que transmite el emisor, expresión de las emociones de acuerdo a la situación frente a ciertas situaciones de conflicto, además de, la comunicación a través de diferentes formas utilizando los gestos y señas. Es por ello que González (2022) refiere, la comunicación comprende de información, expresión y relaciones.

c. Adaptabilidad

Según Goleman (1998), la adaptación implica el manejo adecuado de diversas solicitudes, las cuales deben ser ordenadas desde las más prioritarias hasta las menos relevantes para lograr una reorganización rápida, además, incluir estrategias a circunstancias, variables y flexibilidad, frente a los acontecimientos.

Aun así, Vargas (2019) menciona que, “se debe propiciar en la medida de lo posible cambios en la estructura de las organizaciones, nuevos retos, productos y servicios que hagan actuar a los profesionales en constante cambio y puedan ser más flexibles” (p.52).

Por otro lado, señala Amaguaya (2021) “la adaptabilidad laboral consiste en un equilibrio de: el sujeto quiere hacer, lo que se hace y lo que la institución exige” (p.8). Además, menciona que se compone de 3 factores: el factor cognitivo, dado que el sujeto percibe estímulos frente a la información presentada; el factor conductual, es la respuesta en base a las actitudes propias del sujeto y el factor emocional, se refiere a una respuesta emotiva ya sean satisfactorios o irritantes frente al estímulo.

En tanto para Chomba (2022), los indicadores de la adaptabilidad o flexibilidad comprende: la adaptación al cambio frente a periodos críticos, resiliencia ante problemas y la aceptación de retos que permite desarrollar las virtudes propias frente a desafíos y trabajos bajo presión. Es por ello que para González (2022), la adaptabilidad se caracteriza por la capacidad, necesidad y pensamiento flexible (p.4).

d. Desarrollo de los demás

En expresión de Goleman (1998), “darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuir a su satisfacción” (p.156). Principalmente, esta competencia comprende el reconocimiento y logros alcanzados, además de dedicar de su tiempo para estimular las habilidades, brindando un feedback para la mejora e identificación de necesidades de los demás. Por lo que razón no le falta a Pozo (2013), y precisa que “es el mejoramiento de las habilidades de otros a través de un proceso de guía apropiado y retroalimentación permanente” (p.27).

Por otro lado, López (2016) se refiere a este tipo de habilidad blanda como aquella que está relacionada con el trabajo en equipo y enfocado a múltiples estrategias y actividades formativas que contribuyan al desarrollo profesional y personal de los demás; además, incluye reconocer el desempeño de los demás, brindar retroalimentación útil y fomentar la mejora continua.

De ahí que para González (2022), el desarrollo de los demás comprende la competencia, talento y fortalezas (p.4). De igual modo para Rodríguez (2020) "el desarrollo de los demás, es la habilidad por excelencia de la actividad docente, que implica identificar el talento de los demás para potenciarlo" (p.188).

1.3.3. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo, según Lobo (2019), el que realiza un estudio de los estilos de liderazgo es Kurt Lewin, quién establece que existen 5 tipos de liderazgo, los cuales son: liderazgo transaccional, transformacional, autoritario, democrático y laissez-faire o liberal.

En esa misma dirección, menciona Bonifaz (2012), que los diferentes estilos de liderazgo pueden comprender líderes autocráticos, los cuales ordenan y tienen un carácter inflexible; el líder democrático o participativo fomenta la participación de sus subordinados, mientras que el líder de rienda suelta o liberal brinda independencia a sus subordinados.

Por lo que refiere a Chiavenato (2007), los estilos de liderazgo existentes son: el liderazgo autocrático, donde el líder se encarga de imponer las órdenes y todas las actividades se realizan en su presencia generando disconformidad en los miembros del grupo de trabajo; el liderazgo liberal, representa el bajo poder y respeto que emana el líder, las decisiones y tareas no siguen un mismo rumbo; y el liderazgo democrático que representa a un líder que conduce de manera participativa y con responsabilidad las tareas y actividades con la participación activa de los miembros.

Según Madrigal (2006) se refiere a los estilos de liderazgo como las diferentes formas que tiene el líder como guía de dirigir a los demás y ejercer una influencia sobre diferentes aspectos que comprende intereses y objetivos en común. Este autor define 3 estilos de liderazgo que comprende a un líder autocrático, democrático y laissez-faire o más conocido como líder liberal.

En cuanto a Solano y Nader (2004) señala que, un líder puede tener 4 estilos de liderazgo, como: el líder directivo quien guía a sus subordinados para instruirles en cómo, cuánto y qué hacer; el líder considerado, quien se preocupa y ayuda en las dificultades a sus subordinados y los trata de igual a igual; el líder participativo acepta sugerencias y los subordinado forman parte de la toma de decisiones y por último, el líder orientado a metas trabaja de manera exigente para incrementar la productividad de sus subordinados.

1.3.4. Dimensiones de la variable estilos de liderazgo

Liderazgo autocrático

El líder autocrático, según menciona Madrigal (2006), tiene presente sus dogmas y firmeza a la hora de dar órdenes, lo cual lo realiza debido al poder que se le confiere para impartir autoridad de manera directa que, en muchos casos, brinda un resultado positivo en momentos críticos. Por lo tanto, este tipo de líder determina la norma política y técnicas de las diferentes actividades, establece las acciones a realizar y la persona encargada, además de, cambiar las perspectivas de las críticas recibidas.

Además, Chiavenato (2007) señala que se hace un énfasis en el líder como uno dominante, ya que determina las acciones sin tomar en cuenta la participación del grupo, además, determina los pasos a seguir, señalando la tarea de cada uno asignando grupos de trabajos.

Según Barrón (2010), “el trabajo solo se realiza cuando el líder está presente físicamente. Cuando este no está las actividades se detienen y los grupos dejan salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad” (p.143).

Para López y Morales (2014) “el jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos” (p.17).

Es por ello que para Lobo (2019), se encarga de fijar las directrices a medida que se ejecutan las tareas sin tomar en cuenta la opinión de los demás, crítica y no deja a libre elección la selección de las actividades individuales y grupales por su característica dominante.

Liderazgo democrático

Señala Madrigal (2006), un líder democrático trabaja con la participación de todo el equipo de trabajo, los involucra para la toma de decisiones en una comunicación participativa y libre, donde se sugieren diferentes alternativas encaminadas hacia la meta trazada, además de permitir a los miembros la libertad de elección para los grupos de división de trabajo.

A su vez, Chiavenato (2007) menciona que este estilo de liderazgo hace énfasis en el líder y sus subordinados, el líder realiza debates donde orienta y apoya al grupo, ya que se busca alcanzar los objetivos trazados, este se encarga de dar asesoría y alternativas, en cuanto a la división de trabajo se le asigna de manera libre a un miembro.

Por su lado, para Barrón (2010) el líder "es activo, consultivo y orientador. Se forman grupos amistosos y se establece relaciones cordiales entre los dirigidos. El líder y los subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo se realiza a un ritmo suave y seguro" (p.143).

En cuanto a este estilo, para López y Morales (2014), "el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente" (p.18).

Las relaciones de los miembros dentro del grupo son buenas, debido a que según Zuzama (2015), "ven al líder como un igual, y la relación con éste es satisfactoria. La

conciencia de grupo es relativamente fuerte, lo que se refleja con expresiones con las que se refieren al colectivo, y no al individuo" (p.12).

En este tipo de liderazgo los resultados van mejorando paulatinamente, ya que como señala Lobo (2019) "el líder solamente apoya y da orientaciones al grupo. Por lo tanto, todas y cada una de las normas se deliberan y se resuelven en el grupo. Se encuentra mejor ambiente y existe un trato amistoso" (p.27).

Liderazgo liberal

El liderazgo liberal, para Madrigal (2006), es líder flexible y compasivo, que no establece metas concretas y deja a libre albedrío la toma de decisiones ya sea de manera individual o grupal sin mucha participación en los acuerdos, además, este tipo de líder solo tiene participación cuando es solicitado, por tanto, no regula las intervenciones del equipo de trabajo.

En la dirección de Chiavenato (2007), en este estilo de liderazgo existe libertad total en cuanto a las decisiones individuales y grupales, el líder tiene un bajo nivel de participación porque no evalúa, no apoya, no sugiere ni domina las actividades, solo comenta en caso se le asigne.

Por lo que, según López y Morales (2014) "el jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones" (p.18).

El liderazgo liberal, señala González y González (2014) "significa que el líder permite que cada persona decida el tipo de intervención o colaboración que quiere adoptar, basándose en el principio de la auto regulación de la dinámica personal" (p.403).

Este tipo de líder, según Campos y Campos (2015) "no aportan pautas de trabajo, dejando a los empleados libertad de actuación y toma de decisiones, generando con ello,

además, un desconcierto generalizado y recayendo toda la culpa del fracaso en la propia organización, pero nunca en los altos cargos" (p.86).

Liderazgo transaccional

El líder transaccional, según Chiavenato (2007), "se enfoca en recompensar a las personas por su apoyo al líder, mientras el transformador requiere de líderes visionarios que conduzcan al cambio. La primera conserva y mantiene el status quo; la segunda transforma y renueva" (p.308).

En este liderazgo transaccional, según Figueroa (2012) "entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos: "recompensas contingentes", las cuales contratan el intercambio de recompensas por esfuerzo y de acuerdo con niveles de desempeño" (p.521).

De igual manera, para González y González (2014) "el líder transaccional se fundamenta en el acuerdo de ambas partes sobre cuáles son los objetivos a alcanzar, intercambiando recompensas por esfuerzo" (p.403).

Según Durán y Castañeda (2015) "opera con base en autoridad burocrática y legitimidad dentro de la organización. Los líderes transaccionales enfatizan las tareas en los estándares de trabajo, así como en el logro de metas" (p.137).

Por lo que para Brito (2016), este tipo de liderazgo comprende un cambio quid pro quo (en latín: una cosa por otra) entre el líder y el seguidor. "Corresponde a la teoría ética utilitaria, la cual afirma que las decisiones son morales si guían a un mayor grado o beneficio para todos los involucrados" (p. 43). Donde los estilos para el desarrollo moral alto (altruismo) son: 1) recompensa contingente, 2) gerencia por la excepción activa, y 3) gerencia por la excepción pasiva. Las cuales orientan el trabajo hacia la estandarización a través del logro de metas.

1.4. Marco conceptual

1.4.1. Habilidades blandas

Son destrezas no cognitivas que posibilitan ganar ventaja competitiva en el mercado, puesto que fortalecen al ser humano desde aspectos personales que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales; en la que destaca la **responsabilidad**, definida como la capacidad de gestionarnos a nosotros mismos para realizar nuestras tareas, cumplir compromisos y promesas que hemos hecho, incluso cuando nos resulte difícil o inconveniente; **la comunicación**, caracterizada por demostrar apertura para compartir información, interpretar los mensajes de manera apropiada y fundamentar las opiniones brindadas; **la adaptabilidad** que comprende: la adaptación al cambio frente a periodos críticos, resiliencia ante problemas y la aceptación de retos que permite desarrollar las virtudes propias frente a desafíos y trabajos bajo presión y el **desarrollo de los demás**, la cual se relaciona al trabajo en equipo y enfocado a múltiples estrategias y actividades formativas que contribuyan al desarrollo profesional y personal de los demas. (Jaramillo et al., 2019; Ingaroca, 2022).

1.4.2. Estilos de liderazgo

Entre los estilos de liderazgo se tiene, el liderazgo autocrático, donde el líder se encarga de imponer las órdenes; el liderazgo liberal, representa el bajo poder y respeto que emana el líder, las decisiones y tareas no siguen un mismo rumbo; el liderazgo democrático, que representa a un líder que conduce de manera participativa; y el transaccional, esto es la recompensa de esfuerzos. (Chiavenato, 2007; Lobo,2019)

1.4.3. Funcionarios y directivos

La comprensión de funcionarios radica en el de elección popular, de nombramiento y el que desempeña cargo de confianza; directivo, el que desempeña funciones

administrativas relativas a la dirección; individuo que lidera y dirige la administración pública. (Ley N°28175; 2004; Sánchez, 2009).

1.4.4. Gobierno regional

Como parte de la descentralización, estas instituciones independientes con derecho administrativo que se encargan de la gestión pública de cada departamento del país, en asuntos de su competencia al interior de su jurisdicción (Gob.pe, 2024).

Capítulo II

Materiales y métodos

2.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo. La investigación aplicada, para Esteban (s.f.), se denomina así, "porque en base a investigación básica, pura o fundamental en las ciencias fácticas o formales se formulan problemas o hipótesis de trabajo para resolver los problemas de la vida" (p. 3); es así que, luego de la realidad problemática, se formulan los problemas, seguidamente son abordados, a través del cumplimiento de los objetivos.

Nivel. Los niveles de investigación, por Ramos (2020), es denominado los alcances de la investigación, es así que en la investigación descriptiva "ya se conoce las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia" (p. 2). El mismo autor al referirse a la investigación correlacional, señala que "surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre dos o más variables.

2.2. Enfoque.

Cuantitativo porque surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales" (p. 3). La expresión de la presencia de las variables y sus dimensiones se distinguen en tablas y figuras; mientras tanto, mediante el conector relación se percibe lo que ocurre con la asociación de variables, Ramos (2020)

2.3. Población y muestra

Población. Para el Gobierno Regional de Ayacucho (2007), se encuentra vigente la Ordenanza Regional N°022-2007-GRA/CR, que aprueba el Cuadro para Asignación de Personal de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho. Cuyo resumen es el siguiente: funcionarios FP (02); funcionarios (37); Directivos (30); Profesionales (133); Técnicos (123); Auxiliares (06) y Contratados (20). Total 351

Considerando que el sujeto de estudio está comprendido por los funcionarios y directivos, se planteó la siguiente interrogante: ¿Será conveniente que los mismos funcionarios y directivos proporcionen la información a través de los cuestionarios? o ¿Será conveniente que solo los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados proporcionen la información a través de los cuestionarios? Se optó por la segunda opción, toda vez que, si se optara por la primera, se produciría un mayor sesgo.

Entonces, la población está conformada por quienes proporcionaron la información, por 282 empleados (profesionales, técnicos, auxiliares y contratados), que constituye la base para determinar la muestra, mediante la siguiente formula:

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

Donde:

n =	Muestra	¿ ?
N =	Población	282
p =	Tasa posible de ocurrencia	0.5
q =	Tasa posible de no ocurrencia	0.5
E =	Nivel de significancia	0.05
Z =	Nivel de confianza (95%)	1.96

Aplicando la formula se tiene:

n = 163 empleados

Muestreo. Probabilístico – Muestreo aleatorio simple (todos los elementos muestrales tienen la misma probabilidad a ser elegidos).

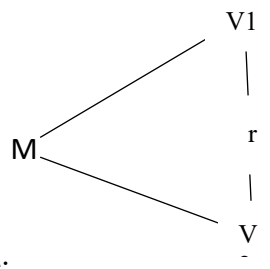
2.4. Fuentes de información

Primaria. La información es acopiada mediante dos instrumentos tipo Likert, una para cada variable. Para la variable habilidades blandas se basa en Rodríguez (2020),

mientras que para la variable estilos de liderazgo se recurrió a Pinedo (2022); los mismos que fueron adecuados de acuerdo a los propósitos de la investigación.

2.5. Diseño de investigación

La investigación correlacional es un método de investigación no experimental, en expresión de Montano (s.f.), "es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables en estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente" (p. 1); cuya estructura está representada de la siguiente manera:



Dónde:

M = muestra

V1 = Variable uno = Habilidades blandas

V2 = Variable dos = Estilos de liderazgo

r = relación de las variables en estudio

2.6. Técnicas e instrumentos

Técnica. La Encuesta, como técnica de producción de datos, según Pulido (1971, citado por Chiner, s.f.), posee cinco pasos para llevar a cabo una encuesta: la población y la unidad muestral, selección y tamaño de la muestra, el material para realizar la encuesta, organización del trabajo de campo y tratamiento estadístico. Cuyos pasos están concatenados, con el propósito de lograr resultados. De todos ellos, lo más importante es la unidad muestral, puesto que sin ello no se tendría la información requerida.

Instrumento. El cuestionario, según Meneses (s.f.), “es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población” (p. 9). Es así, que se tiene dos cuestionarios tipo Likert, la que corresponde a cada una de las variables.

2.7. Consideraciones para la interpretación de resultados

Los resultados tienen por origen los instrumentos, las que el aspecto descriptivo son expresadas en tablas y figuras. Por otro lado, al probar las hipótesis se tiene por resultado el aspecto inferencial; para lo cual se recurrió a Villavicencio Caparó & Arteaga Bustamante (2020), quienes muestran por coeficientes el siguiente comportamiento:

- Intervalo de 0.00 no existe correlación;
- Intervalo de 0.001 a 0.19 Correlación muy baja
- Intervalo de 0.20 a 0.39 Correlación baja
- Intervalo de 0.40 a 0.59 Correlación media
- Intervalo de 0.60 a 0.79 Correlación alta
- Intervalo de 0.80 a 0.99 Correlación muy alta
- Intervalo 1.00 Correlación perfecta

Capítulo III

Resultados

3.1. Resultados según la apreciación descriptiva

Los resultados muestran que los instrumentos se utilizaron para presentar los productos desarrollados en relación con las variables de estudio. Como resultado, el informe se muestra a continuación en relación con los objetivos después de haber sido procesado y organizado en tablas y figuras estadísticas.

3.1.1. Información general: Género

La tabla 1, muestra la distribución de información general de género de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 1

Información general de género

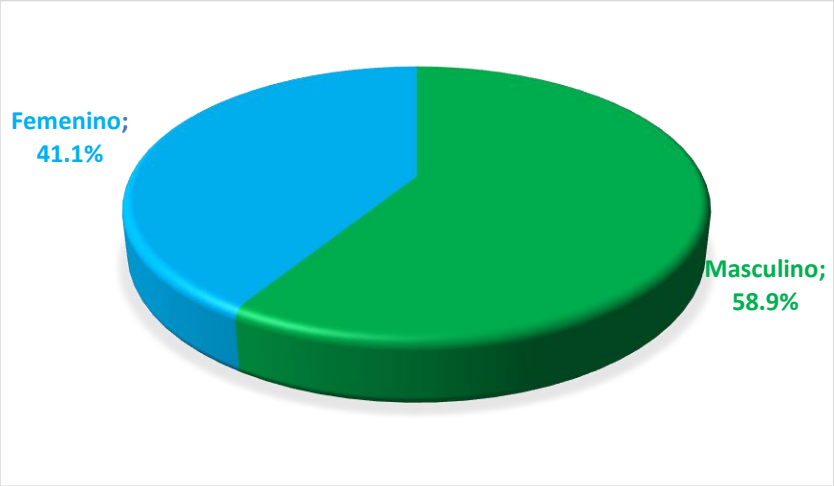
Alternativa	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Masculino	96	58.9%
Femenino	67	41.1%
Total	163	100%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo a la tabla y figura 1, se visualiza que, el 58.9% de los empleados (profesionales, técnicos, auxiliares y contratados) son del género masculino, en tanto el 41.1% corresponde al género femenino. Quiere decir, que, entre los empleados (profesionales, técnicos, auxiliares y contratados) de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se tiene la mayor presencia de varones.

Figura 1

Información general de género



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

3.1.2. Objetivo general

Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Tabla 2

Relación de las habilidades blandas con los estilos de liderazgo

Tabla cruzada Habilidades blandas - Estilos de liderazgo

			Estilos de liderazgo			Total
			Mala=39-91	Regular=92-143	Buena=144-195	
Habilidades blandas	Mala=20-47	Recuento	20	0	0	20
		% del total	12.3%	0.0%	0.0%	12.3%
	Regular=48-75	Recuento	6	70	0	76
		% del total	3.7%	42.9%	0.0%	46.6%
	Buena=76-100	Recuento	0	16	51	67
		% del total	0.0%	9.8%	31.3%	41.1%
Total		Recuento	26	86	51	163
		% del total	16.0%	52.8%	31.3%	100.0%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo con la tabla y figura 2, se visualiza que, el 46.6% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, en apreciación de los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, poseen habilidades blandas de forma regular, mientras que el 41.1% refiere que es buena; en tanto que el 12.3% afirma que es mala.

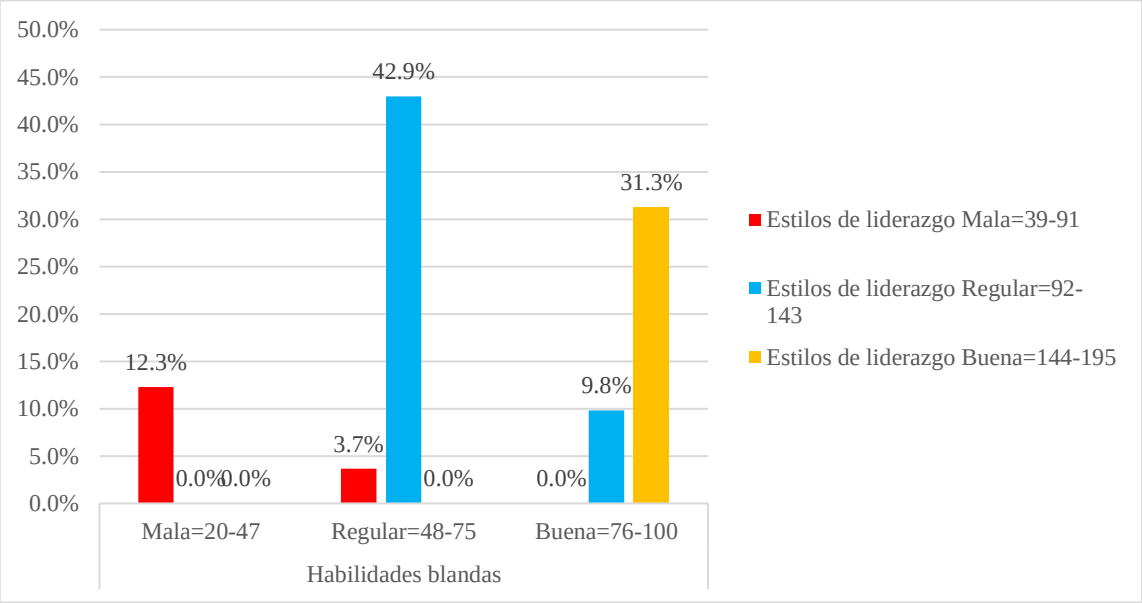
De la misma manera que, para los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, el 52.8% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, poseen un estilo de liderazgo regular, mientras que 31.3% indica que es buena; en tanto el 16.0% señala que es mala.

En cumplimiento al propósito general, el de determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se demuestra que el 42.9% de los funcionarios y directivos poseen habilidades blandas de forma regular, y a la vez un estilo de liderazgo regular, mientras que para el 31.3% los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas buenas, y un estilo de liderazgo bueno.

Comportamiento que se manifiesta por la mayor presencia de las habilidades blandas en concordancia con el liderazgo liberal; contrariamente se muestra las habilidades blandas con el liderazgo autocrático. Quiere decir que los funcionarios y directivos practican con mayor frecuencia el Laissez Faire y en menor medida imponen autoridad.

Figura 2

Relación de las habilidades blandas con los estilos de liderazgo



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

3.1.3. Objetivo específico 1

Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 3

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo autocrático

Tabla cruzada Habilidades blandas - Liderazgo autocrático

			Liderazgo autocrático			Total
			Mala=10-23	Regular=24-37	Buena=38-50	
Habilidades blandas	Mala=20-47	Recuento	20	0	0	20
		% del total	12.3%	0.0%	0.0%	12.3%
	Regular=48-75	Recuento	13	63	0	76
		% del total	8.0%	38.7%	0.0%	46.6%
	Buena=76-100	Recuento	0	15	52	67
		% del total	0.0%	9.2%	31.9%	41.1%
Total		Recuento	33	78	52	163
		% del total	20.2%	47.9%	31.9%	100.0%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo a la tabla y figura 3, en apreciación de los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, se visualiza que, el 46.6% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, poseen habilidades blandas de forma regular, en tanto para el 41.1% es buena, y para el 12.3% es mala.

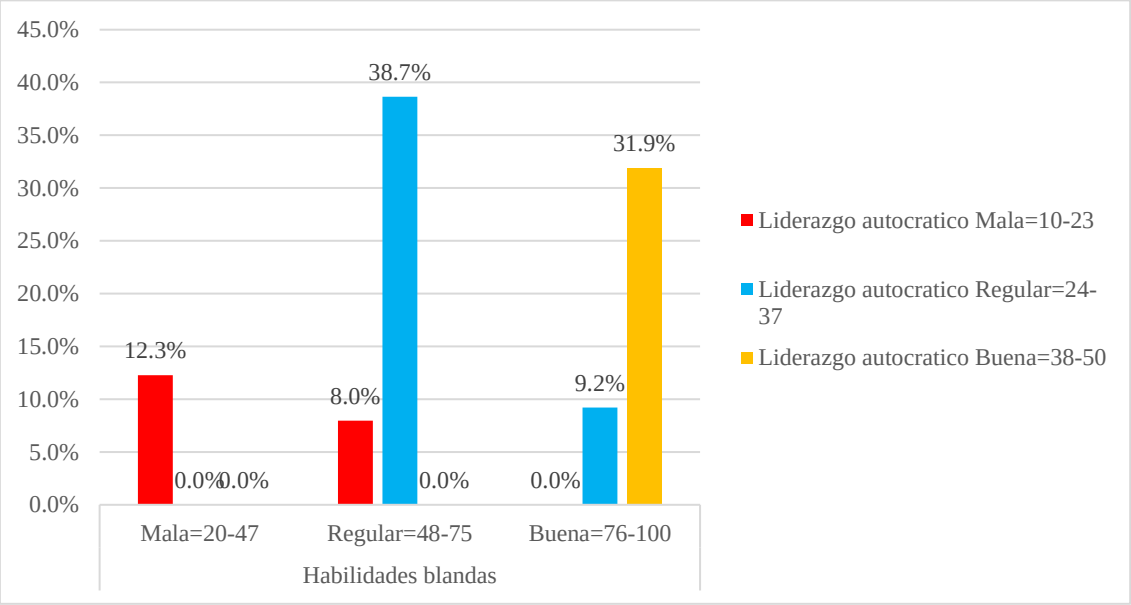
En esa línea de análisis, el 47.9% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, poseen características de liderazgo autocrático catalogado como regular, mientras que el 31.9% como buena, en tanto el 20.2% como mala.

En cumplimiento al objetivo específico 1, el de determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se demuestra que el 38.7% de los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas catalogados como regular, y a la vez un estilo de liderazgo autocrático regular, mientras que el 31.9% de los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas buenas, y un estilo de liderazgo bueno.

Comportamiento que obedece al hecho que, los funcionarios y directivos realizan los trabajos incluso fuera de los horarios establecidos y practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas; la que tiene que ver al hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.

Figura 3

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo autocrático



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

3.1.4. Objetivo específico 2

Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 4

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo democrático

Tabla cruzada Habilidades blandas - Liderazgo democrático

			Liderazgo democrático			Total
			Mala=11-26	Regular=27-41	Buena=42-55	
Habilidades blandas	Mala=20-47	Recuento	20	0	0	20
		% del total	12.3%	0.0%	0.0%	12.3%
	Regular=48-75	Recuento	9	67	0	76
		% del total	5.5%	41.1%	0.0%	46.6%
	Buena=76-100	Recuento	0	22	45	67
		% del total	0.0%	13.5%	27.6%	41.1%
Total		Recuento	29	89	45	163
		% del total	17.8%	54.6%	27.6%	100.0%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo con la tabla y figura 4, en apreciación de los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, se visualiza que, el 46.6% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, cuentan con habilidades blandas catalogados como regulares, mientras que para el 41.1% es buena, y para el 12.3% es mala.

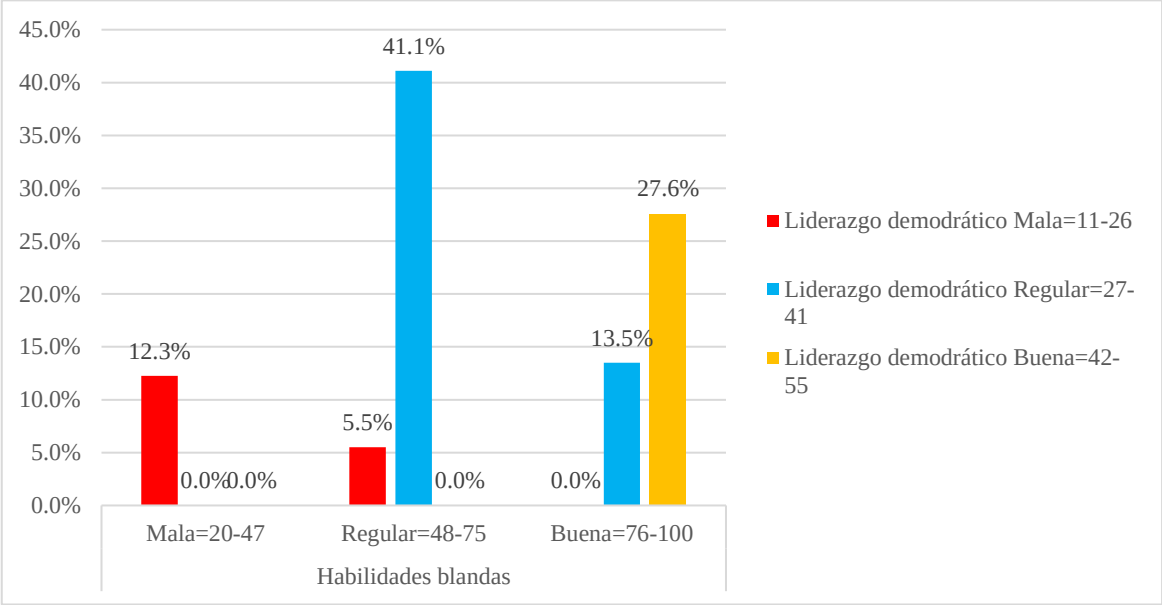
En esa dirección de análisis, para el 54.6% de los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, cuentan con características del estilo de liderazgo democrático catalogado como regular, mientras que para 27.6% es buena, y para el 17.8% es mala.

Al concretar el objetivo específico 2, el de determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se demuestra que el 41.1% de los funcionarios y directivos poseen habilidades blandas catalogadas como regular, y a la vez un estilo de liderazgo democrático regular, mientras que para el 27.6% los funcionarios y directivos poseen habilidades blandas buenas, y un estilo de liderazgo bueno.

Proceder que responde al hecho que, los funcionarios y directivos recuerdan a sus colegas de trabajo actividades importantes de acuerdo con lo programado, lo que expresa que son amistosos, por lo que los empleados obedecen mejor, lo que conduce a que los funcionarios y directivos supervisan las tareas de cerca.

Figura 4

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo democrático



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

3.1.5. Objetivo específico 3

Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 5

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo liberal

Tabla cruzada Habilidades blandas - Liderazgo liberal

			Liderazgo liberal			Total
			Mala=10-23	Regular=24-37	Buena=38-50	
Habilidades blandas	Mala=20-47	Recuento	20	0	0	20
		% del total	12.3%	0.0%	0.0%	12.3%
	Regular=48-75	Recuento	0	76	0	76
		% del total	0.0%	46.6%	0.0%	46.6%
	Buena=76-100	Recuento	0	18	49	67
		% del total	0.0%	11.0%	30.1%	41.1%
Total		Recuento	20	94	49	163
		% del total	12.3%	57.7%	30.1%	100.0%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo a la tabla y figura 5, al tomar en cuenta a los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, se tiene que, el 46.6% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, cuentan con habilidades blandas regulares, así como también para el 41.1% es buena, y para el 12.3% es mala.

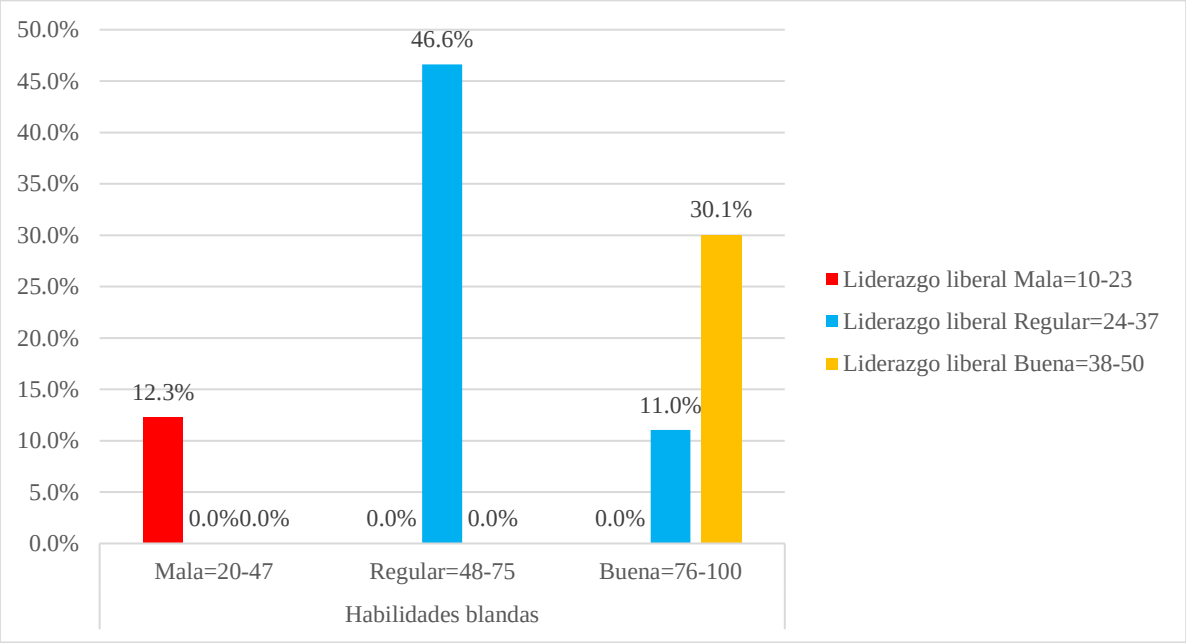
De la misma manera se tiene que, el 57.7% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, cuentan con un estilo de liderazgo liberal regular, en tanto para el 30.1% es buena, y para el 12.3% es mala.

Al concretar el objetivo específico 3, el de determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se demuestra que el 46.6% de los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas de carácter regular, y a la vez con un estilo de liderazgo liberal regular, en tanto para el 30.1% los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas buenas, y estilo de liderazgo liberal buena.

Proceder que responde al hecho que, los funcionarios y directivos realizan su trabajo generando confianza en los demás, por lo que consideran mantener mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados y que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.

Figura 5

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo liberal



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

Objetivo específico 4

Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 6

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo transaccional

Tabla cruzada Habilidades blandas - Liderazgo transaccional

			Liderazgo transaccional			Total
			Mala=8-19	Regular=20-30	Buena=31-40	
Habilidades blandas	Mala=20-47	Recuento	20	0	0	20
		% del total	12.3%	0.0%	0.0%	12.3%
	Regular=48-75	Recuento	3	62	11	76
		% del total	1.8%	38.0%	6.7%	46.6%
	Buena=76-100	Recuento	0	0	67	67
		% del total	0.0%	0.0%	41.1%	41.1%
Total		Recuento	23	62	78	163
		% del total	14.1%	38.0%	47.9%	100.0%

Nota. Afirmaciones para el recojo de información

De acuerdo a la tabla y figura 6, en opinión de los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, se visualiza que, el 46.6% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, poseen habilidades blandas de carácter regular, así como también para un 41.1% es buena, y para el 12.3% es mala.

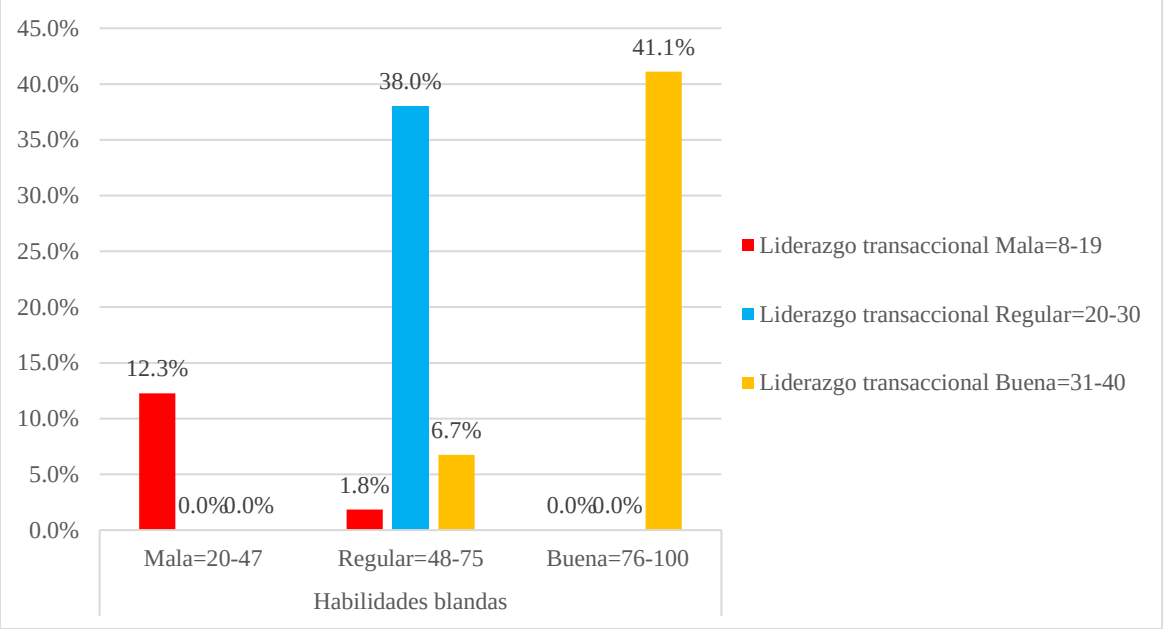
En esa línea de análisis se tiene que, para los profesionales, técnicos, auxiliares y contratados, el 47.9% de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, cuentan con un estilo de liderazgo transaccional bueno, mientras que para el 38.0% es regular, y para el 14.1% es mala.

Al llevar a cabo el objetivo específico 4, el de determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, se demuestra que el 41.1% de los funcionarios y directivos cuentan con habilidades blandas buenas, y a la vez con un estilo de liderazgo transaccional buena, seguido por el 38.0% de los funcionarios y directivos que cuentan con habilidades blandas regulares, y el estilo de liderazgo transaccional regular.

Resultado que se deriva del hecho que, los funcionarios y directivos comprenden que los cambios generan satisfacción, a pesar de que perciben que no existe una relación estrecha entre mando y subordinado, por lo que el subordinado prestará sus servicios al mejor postor.

Figura 6

Relación de las habilidades blandas con el estilo de liderazgo transaccional



Nota. Afirmaciones para el recojo de información

3.2. Resultados según la apreciación inferencial

3.2.1. Prueba de normalidad

Cuando se tienen muestras con más de 50 valores numéricos en el estudio, es recomendable usar el método de Kolmogorov-Smirnov, para efectos de llevar a cabo la prueba de normalidad, la que postula la siguiente hipótesis.

Ho: Las muestras de las variables: Las habilidades blandas y los estilos de liderazgo cumplen con el supuesto de normalidad en la distribución de los datos.

$H1$: Las muestras de las variables: Las habilidades blandas y los estilos de liderazgo, no cumplen con el supuesto de normalidad en la distribución de los datos.

La explicación de los valores de p es que sí el valor es mayor o igual a 0.05, sí existe normalidad, en caso contrario, sí es menor, la distribución no es normal.

Estadístico de prueba

Evaluación estadística de las hipótesis presentadas

Tabla 7

Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Habilidades blandas	Estilos de liderazgo
N		163	163
Parámetros normales[a,b]	Media	69.1166	130.2638
	Desv. Desviación	19.54052	36.22850
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.096	0.092
	Positivo	0.096	0.092
	Negativo	-0.066	-0.060
Estadístico de prueba		0.096	0.092
Sig. asin. (bilateral)[c]		0.001	0.002
	Sig.	0.001	0.002

"a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.

Considerando los resultados del procesamiento de los datos, en el programa de SPSS V.27, se obtuvieron los valores de Sig. 0.001 y 0.002, por el método de Kolmogorov-Smirnov, por lo que, siendo los resultados inferior a 0.05; se admite la hipótesis alterna, las muestras de las variables, donde las habilidades blandas y los estilos de liderazgo, no cumplen con el supuesto de normalidad en la distribución de los datos, como resultado, se concluye que el Tau b de Kendall es el estadístico de prueba apropiado para contrastar las hipótesis de la investigación actual. Por tanto, ya que la distribución de los datos no cumple con los supuestos de normalidad, la prueba a utilizar corresponde a las pruebas no paramétricas, con variables ordinales y un tipo de investigación descriptiva y correlacional, consecuentemente se usa la prueba de Tau b de Kendall.

3.2.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general:

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Proposición:

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Pauta de decisión:

La hipótesis nula se acepta si el p valor es mayor a 0.05 o más de 0.05.

La hipótesis nula se rechaza si el p valor es menor a 0.05 (p valor <0.05), y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

También se considera esta regla de decisión para las hipótesis específicas a), b), c), d).

Tabla 8

Las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo

Correlaciones

			Habilidades blandas	Estilos de liderazgo
Tau_b de Kendall	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	,804
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	163	163
	Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	,804	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	163	163

El resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es 0.804, lo que refiere un grado de correlación muy alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora de los estilos de liderazgo se debe al mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa, por lo que se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, que expresa: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Hipótesis específica a)

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Proposición:

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Ha: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Tabla 9

Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático

Correlaciones

			Habilidades blandas	Liderazgo autocrático
Tau_b de Kendall	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	,797
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	163	163
	Liderazgo autocrático	Coeficiente de correlación	,797	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	163	163

El resultante del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es equivalente a 0.797, lo que señala un grado de asociación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora del liderazgo autocrático se debe al mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa, por tal circunstancia se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, que expresa: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del gobierno regional.

Hipótesis específica b)

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Proposición:

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Ha: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Tabla 10

Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático

Correlaciones

			Habilidades blandas	Liderazgo democrático
Tau_b de Kendall	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	,790
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	163	163
	Liderazgo democrático	Coeficiente de correlación	,790	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	163	163

El resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es próximo a 0.790, lo que concibe un grado de correlación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora del liderazgo democrático se debe al mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa, por tal circunstancia se descarta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, que expresa: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Hipótesis específica c)

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Proposición:

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Ha: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Tabla 11

Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal

Correlaciones

			Habilidades blandas	Liderazgo liberal
Tau_b de Kendall	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	,792
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	163	163
	Liderazgo liberal	Coeficiente de correlación	,792	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	163	163

El resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es próximo a 0.792, lo que comprende un grado de correlación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora del liderazgo liberal se debe al mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa, por consiguiente, hace que se rechace la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa, que comprende: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

Hipótesis específica d)

Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Proposición:

Ho: Las habilidades blandas no se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Ha: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

Tabla 12

Las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional

Correlaciones

			Habilidades blandas	Liderazgo transaccional
Tau_b de Kendall	Habilidades blandas	Coeficiente de correlación	1.000	,789
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	163	163
	Liderazgo transaccional	Coeficiente de correlación	,789	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	163	163

El resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es equivalente a 0.789, lo que concibe un grado de correlación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado, se reconoce que la mejora del liderazgo transaccional se debe al mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa, por consiguiente, se desestima la hipótesis nula y se consciente la hipótesis alternativa, que dice: Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho.

Capítulo IV

Discusión

4.1. Discusión

Las habilidades blandas, son destrezas no cognitivas que posibilita ganar ventaja competitiva, puesto que fortalece al ser humano desde aspectos personales que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales. (Jaramillo et al., 2019; Ingaroca, 2022). En tanto, entre los estilos de liderazgo se tiene, el liderazgo autocrático, donde el líder se encarga de imponer las órdenes; el liderazgo liberal, representa el bajo poder y respeto que emana el líder, las decisiones y tareas no siguen un mismo rumbo; el liderazgo democrático, que representa a un líder que conduce de manera participativa; y el transaccional, esto es la recompensa de esfuerzos. (Chiavenato, 2007; Lobo,2019)

En esa dirección, las habilidades blandas se asocian significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.804, lo que señala una asociación muy alta; de la misma manera, las habilidades blandas se asocian significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos, dado por el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall igual a 0.797, lo que indica un grado de asociación alta; igualmente, las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos, dado el coeficiente de correlación de Tau b de Kendal equivalente a 0.790.

En esa línea de idea, las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, dado el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall próximo a 0.792, lo que refiere un grado de asociación alta; en tanto las habilidades blandas se asociación significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos

de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, como resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall equivalente a 0.789, lo que refiere un grado de asociación alta entre las habilidades blandas y el liderazgo transaccional.

A estas respuestas similares llega Ayoub (2010), en la experiencia de México, toda vez que concluye que el estilo de liderazgo transformacional explica el desempeño en un 87%, y el liderazgo transaccional en un 52%. Entre tanto, García (2022), en la experiencia costarricense señala que a través de la prueba correlación de Pearson, el liderazgo transformacional y el clima organizacional se relacionan en un 0.67.

Por su lado, Sánchez (2019), en la experiencia del distrito Raymondi del valle Gran Pajonal de Oventeni Atalaya – departamento de Ucayali, concluye la presencia de relación significativa entre el liderazgo y la gestión en directores de las instituciones educativas, expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.510, que precisa una asociación positiva moderada.

De forma similar, Otoya & Poquioma (2020), para la municipalidad de Chiclayo, hacen conocer que las habilidades blandas se convierten en factor imprescindibles de las organizaciones, puesto que mejora las capacidades y habilidades de los trabajadores, los cuales facilitan la toma de decisiones.

Mientras que Ferrel (2021), para la UGEL-Huancarama, departamento de Apurímac, identificó una relación entre las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las instituciones educativas de nivel secundario expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.633, que indica una correlación positiva moderada.

Por su parte Ferrer (2021), al ubicarse en el distrito de Chimbote, concibe la presencia de una relación significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo entre los docentes de educación inicial, expresada con el coeficiente de Pearson de 0.755 que indica una correlación positiva muy fuerte.

En esa línea de idea, Sánchez (2021), al referirse a los trabajadores de la municipalidad distrital de Amashca, logró por resultado a través del Rho de Spearman un valor de 0.100 de correlación, por consiguiente, se admite la hipótesis nula y se afirma que no existe correlación entre formación de liderazgo y habilidades blandas.

Mientras que, Solano (2022), en la experiencia de Pangoa, concluyen que las habilidades blandas se relacionan con el liderazgo directivo en las instituciones educativas expresada por el coeficiente de Rho de Spearman de 0.621, que indica una correlación positiva media.

Por su lado, Romero y Saary (2023), en el estudio realizado en Cusco, identifica la presencia de una asociación significativa entre las habilidades blandas y el liderazgo transformacional, obtenida con la prueba de Tau b de Kendall con un coeficiente de correlación de 0.395 que precisa una asociación positiva baja.

Es así que, entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo al utilizar los estadísticos de prueba Tau b de Kendall, Pearson y Rho de Spearman, dan por resultado una asociación directa positiva; quiere decir que, si las habilidades blandas mejoran de la misma manera mejora los estilos de liderazgo (y viceversa), que en el presente caso es de los funcionarios y directivos.

Conclusiones

Conclusión general

Las habilidades blandas se asocian significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, ya que el resultado del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es 0.804, lo que muestra un grado de asociación muy alta, con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Por consiguiente, una mejora de los estilos de liderazgo se debe a un mayor dominio de las habilidades blandas y viceversa.

Conclusiones específicas

a. Las habilidades blandas se asocian significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, puesto que el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es equivalente a 0.797, lo que refiere un grado de asociación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). En esa dirección se concibe, que la mejora del liderazgo autocrático se debe a la mejora en las habilidades blandas y viceversa.
b. Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, debido a que la razón del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.790, lo que refiere un grado de asociación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Como resultado se concibe que, a una mejora de las habilidades blandas le corresponde una mejora del liderazgo democrático y viceversa.
c. Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, como razón del coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall que resulta igual a 0.792, lo que concibe un nivel de correlación alta con un p valor de

0.000 ($p < 0.05$). Por consiguiente, la mejora del liderazgo liberal se debe a la mejora en las habilidades blandas y viceversa.

d. Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, debido a que el coeficiente de correlación de Tau_b de Kendall es igual a 0.789, lo que señala un grado de correlación alta con un p valor de 0.000 ($p < 0.05$). Por consiguiente, se reconoce que la mejora del liderazgo transaccional hace que se refuerce las habilidades blandas y viceversa.

Recomendaciones

a) En la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, para mejorar la relación entre las habilidades blandas y los estilos de liderazgo, los funcionarios y directivos deben establecer y practicar una línea de conducta con características de buenos estilos de liderazgo y mejor dominio de sus habilidades blandas.

b) En la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, a fin de mejorar las habilidades blandas en su relación con el liderazgo autocrático, los funcionarios y directivos deben considerar la adaptabilidad, ya que amerita la capacidad de modificar el comportamiento y adaptarse a diferentes circunstancias y personas de forma rápida y adecuada.

c) En la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, con el propósito de mejorar la relación entre las habilidades blandas y el estilo de liderazgo democrático, los funcionarios y directivos, deben mejorar la comunicación, que permita el interactuar.

d) En la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, con el propósito de mejorar la relación entre las habilidades blandas y el estilo de liderazgo liberal, los funcionarios y directivos, deben mejorar el desarrollo de los demás, toda vez que amerita captar las necesidades de desarrollo de los demás y ayudarles a potenciar sus capacidades.

e) En la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, con el propósito de mejorar la relación entre las habilidades blandas y el estilo de liderazgo transaccional, los funcionarios y directivos, deben mejorar la responsabilidad.

Referencias bibliográficas

Amaguaya, J. (2021). *Adaptabilidad laboral y ansiedad en personal administrativo. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal. Chambo, 2021.* Obtenido de http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/8328/1/5.-TESIS%20Amaguaya%20Palmay%20Jhonatan%20Javier-PSC.pdf

Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, Ó., & Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal,, 3*(10), 142-148. Obtenido de http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/908/822

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana[Tesis doctoral,Universidad Autónoma de Madrid].* Obtenido de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf

Barrón, R. (2010). Más allá del liderazgo empresarial: el coaching. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 17*(34), 141-150. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=M%C3%81S+ALL%C3%81+DEL+LIDERAZGO+EMPRESARIAL%3AEL+COAChING&btnG=#d=gs_cit&t=1707773160066&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A1tepoVFHJJIJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Des

Beardmore, K. (2019). *Soft Skills: Old & New.* Obtenido de https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED596847.pdf

Bonifaz, J. (2012). *Liderazgo empresarial.* Obtenido de https://www.academia.edu/40101011/Liderazgo_empresarial

Brito, J. (2016). La ética y los estilos de liderazgo. *INNOVA Research Journal, 1*(2), 41-48. Obtenido de https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/11/12

Campos, A., & Campos, L. (2015). Optimizando la gestión y administración profesionales. Comunicación y liderazgo laissez faire enfermero= Optimizing professional management and administration. Laissez Faire nursing practitioners. *Revista española de comunicación en salud*, 85-93. Obtenido de https://e-revistas.uc3m.es/index.php/RECS/article/view/3330/1982

Carnevale, A. (1990). *Workplace basics: The essential skills employers want. astd best practices series: training for a changing work force.* Obtenido de https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED319979.pdf

Castillo, G. (2022). *Liderazgo directivo y clima organizacional en la Institución Educativa N° 88047-Nuevo Chimbote.* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84637/Castillo_CGM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Channell, M. (2021). *Daniel Goleman's Emotional Intelligence In Leadership: How To Improve Motivation In Your Team.* Obtenido de https://www.tsw.co.uk/blog/leadership-and-management/daniel-goleman-emotional-intelligence/

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de Administración.* Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf

Chiner, E. (s.f.). *Investigación descriptiva mediante encuestas*. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf

Chomba, A. (2022). *Habilidades blandas y gestión administrativa en la Municipalidad Distrital de Pinto Recodo, San Martín-2022 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].* Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/95432/Chomba_AAR-SD.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Donovan, B. (2024). *Soft skills.* Obtenido de https://www.britannica.com/money/soft-skills

Durán, M., & Castañeda, D. (2015). RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL CON LA CONDUCTA DE COMPARTIR CONOCIMIENTO EN DOS EMPRESAS DE SERVICIOS. *Acta Colombiana de Psicología, 18*(1), 135-147. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/798/79838614013.pdf

Esteban, N. T. (s.f.). *Tipos de investigación*, Universidad San Domingo de Guzmán. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf

Estrada, S. (2007). Liderazgo a traves de la historia. *8*(34), 343-348. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf

Ferrel, W. (2021). *Las habilidades blandas y el liderazgo directivo en las IE secundarias de la UGEL-Huancarama, 2020 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62119/Ferrel_FW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ferrer, X. (2021). *Las habilidades blandas y el liderazgo docente en los docentes del nivel inicial del distrito de Chimbote–Año 2021[Tesis de bachiller, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote].* Obtenido de https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/21760/DOCENTES%20DE%20INICIAL_HABILIDADES%20BLANDAS_FERRER_TURRIATE_XIOMARA%20DEL%20PILAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas, 12*(3), 515-530. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf

Francis, O., & Oluwatoyin, F. (2019). Principals' Personnel Characteristic Skills: A Predictor of Teachers' Classroom Management in Ekiti State Secondary School. *International Journal of Educational Leadership and Management, 7*(1), 72-103. Obtenido de https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1203203.pdf

Franco, J. (2019). Educación superior en Colombia: relación entre valor agregado estudiantil y remuneraciones. *Franco-Gallego, J. H. (2019). Educación superior en Colombia: relación entre valor agregado estudiantil y remuneraciones. Educación y educadores, 22*(1), 25-50. Obtenido de https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/9136/5109

García, J., Cerdas, V., & Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. Revista Ensayos Pedagógicos. *17*(1), 133-153. Obtenido de https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003

Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias.* Obtenido de https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/026c3f15-af0c-4622-a0c0-deadb05741fa/content

Gob.pe. (2024). *Entidades del Estado Peruano.* Obtenido de https://www.gob.pe/estado/gobiernos-regionales

Gobierno Regional de Ayacucho. (2007). *Cuadro para Asignación de Personal - CAP Sede del Gobierno Regional Ayacucho.* Ayacucho: Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional.* Obtenido de https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf

Gonzalez, M. (2022). *Habilidades blandas y desempeño docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de una universidad pública de Lima 2021.* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/98447/Gonzalez_GM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, O., & González, L. (2014). Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante. *Multiciencias, 14*(4), 401-409. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/904/90433839006.pdf

Gutierrez, A. (2021). *Habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los docentes de una institución educativa de Lambayeque [Tesis de bachiller, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].* Obtenido de https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4213/1/TL_GutierrezSernaqueAdriana.pdf

Huamán, E. (2021). *Gestión administrativa y habilidades blandas de los directivos de las instituciones educativas de la UGEL Corongo [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/73325/Huam%c3%a1n_GEJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ingaroca, S. (2022). *Habilidades blandas de los directivos de un instituto pedagógico de Lima, 2021 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].* Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84203/Ingaroca_MSE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Ayrton Senna. (2021). *Competências sociemocionais.* Obtenido de https://institutoayrtonsenna.org.br/app/uploads/2022/12/instituto-ayrton-senna-avaliacao-socioemocional-1.pdf

Itusaca, P., & Salas, K. (2021). *Habilidades blandas en los colaboradores de la DIRAGRI Región Cusco durante la pandemia por COVID-19, 2020.* Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59622/Itusaca_ZPM-Salas_CKY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jaramillo, A., Pinzón, C., & Riveros, E. (2019). *Programa para el fortalecimiento de habilidades blandas en los docentes del Colegio Las Américas en Barrancabermeja.* Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b14492ed-d81b-43d4-9fa7-b3acb162b25e/content

Kechagias, K. (2011). *Teaching and assessing soft skills.* Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Behrouz-Ahmadi-Nedushan/post/Is_there_an_assessment_model_of_specifically_for_measuring_soft_skills_of_students_in_college_university/attachment/59d63a3079197b8077997625/AS%3A405122485112832%401473600135834/download/Te

Ley N°28175. (28 de Enero de 2004). *Ley Marco del Empleado Público*, El Peruano. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_per_26_ley_28175.pdf

Lobo, P. (2019). *Estudio de Liderazgo según Kurt Lewin: un estudio de caso en la residencia Carmen Sevilla II.* Obtenido de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/91050/174_15414361-LOBO%20PEREZ%2C%20PAULO.pdf?sequence=1&isAllowed=yhttps://obgin.n

et/cursos/wp-content/uploads/2019/11/estilos-de-LIDERAZGO-en-la-practica.pdfhttps://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmar

Loja, C. (2020). *Las habilidades blandas como herramienta de mejora en la gestión de la sede central del Gobierno Regional Amazonas, 2019.* Obtenido de https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2102/Loja%20Vilca%20Celza%20Nora.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

López, E., & Morales, J. (2014). *El liderazgo del director y su incidencia en el desempeño de las funciones administrativas en el centro escolar· Rubén Darío· del distrito IV de la ciudad de Managua, Departamento de Managua en el segundo semestre del año lectivo 2014.* Obtenido de https://repositorio.unan.edu.ni/701/1/65538.pdf

López, R. (2016). *El desarrollo de las competencias emocionales en directivos y su impacto social.* Obtenido de https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/40/518

Madrigal, B. (2006). *Habilidades directivas.* Obtenido de http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf

Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted.* Obtenido de https://www.webdelclub.com/whuracan/docu/des000019.pdf

Meneses, J. (s.f.). *El cuestionario*. Obtenido de https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf

Montano, J. (s.f.). *Investigación no experimental: Diseños, características, tipos y ejemplos*, USER. Obtenido de

file:///C:/Users/USER/Downloads/Investigaci%C3%B3n%20No%20Experimental%20(2).pdf

Ngang, T., Yie, C., & Shahid, S. (2015). Quality teaching: Relationship to soft skills acquisition. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 191*, 1934-1937. Obtenido de https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281502916X

Ortega, C. (2017). *El desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas.* Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/desarrollo-habilidades.pdf

Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas.* Obtenido de https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/05/Policy-Brief-Soft-Skills-Spanish-FINAL.pdf

Otoya, C. N., & Poquioma, M. B. (2020). *Habilidades blndas para mejorar el liderazgo transformacional en subordinados de la gerencia de recursos humano en la municipalidad de Chiclayo*. (Tesis para obtener el Titulo Profesional de Liceniada en Administración, Universidad César Vallejo) Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47390/Otoya_GCN-Poquioma_ZMB-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Palacios, M. (2021). *Programa de habilidades blandas para mejorar las competencias gerenciales de los directivos de la Universidad Señor de Sipan-2019.* Obtenido de https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9002/Palacios%20Arbildo%20Marjorie%20Liset.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pertuz, J., Pérez, H., & Pérez, Y. (2023). Estilos de liderazgo docente: un análisis del desempeño académico en una institución educativa de Colombia. *Apuntes de Ciencia & Sociedad, 11*(1), 31-44. Obtenido de https://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/794/733

Pinedo, D. Z. (2022). *Tipos de liderazgo y clima organizacional de los trabajadores en la municipalidad provincial de Huanta*. (Tesis para optar el grado académico de Maestra en Ciencias Económicas con Meción en Gestión Pública, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga) Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/TM%20E67_Pin%20(1).pdf

Pozo, M. (2013). *La inteligencia emocional, según Daniel Goleman y, el liderazgo transformador, según Bernard Bass, como elementos clave en la formación y desarrollo de equipos efectivos en la fuerza comercial de microfinanzas CREDI FE Zona Quito* . Obtenido de https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3305/1/T1224-MGTH-Pozo-La%20inteligencia.pdf

Rafael, S. (2022). *Habilidades blndas y liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL Pangoa*. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Huancavelica) Obtenido de https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/601787b5-959b-4ac7-aca0-808730123255/content

Ramos, C. (2020). *Los alnces de una investigación*, CienciAmérica. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475%20(1).pdf

Rodríguez, J. L. (2020). *Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario*, UIDE - INNOVA. Obtenido de file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LasHabilidadesBlandasComoBaseDelBuenDesempenoDelDo-7475508.pdf

Rodríguez, J., Rodríguez, R., Fuerte, & Leonardo. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y*

Representaciones, 9(1). Obtenido de http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v9n1/2310-4635-pyr-9-01-e1038.pdf

Romero, E., & Saary, E. (2023). *Habilidades blandas y liderazgo transformacional en docentes de la institución educativa 51022 Diego Quispe Tito Cusco 2022 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco].* Obtenido de https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/7549/253T20231037_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Russell, J. (2018). *What are soft skills and why are they important?* Obtenido de https://www.habitly.com/blog/what-are-soft-skills-and-why-are-they-so-important

Sánchez, J. P. (2021). *Gestión de liderazgo y su relación con las habilidades blandas en los trabajadores de la muncipalidad distrital de Amashca, 2020*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo) Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56471/S%C3%A1nchez_AJP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, M. (2009). *Los directivos públicos. Análisis comparado.* Obtenido de https://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/413/qdl19_06_est03_sanchez.pdf?sequence=1

Sánchez, O., Amar, R., & Triadú, J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista científica ECOCIENCIA, 5*, 1-18. Obtenido de https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/144/111

Sanchéz, R. (2019). *Liderazgo y gestión de los directores de las instituciones educativas bilingües del distrito Raymondi del Valle Gran Pajonal Oventeni Atalaya [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú].* Obtenido de

https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6942/T010_04326869_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saullo, M. (2018). *La formación en competencias directivas, un desafío que mejora y fortalece la gestión [Tesis doctoral, Universidad Austral. Escuela de Educación].* Obtenido de https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/829/Saullo%2cMCristina.TESIS%20MAESTR%c3%8dA%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solano, A., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de psicología*(82), 45-64. Obtenido de https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N82-3.pdf

Solano, M. (2022). *Habilidades blandas y liderazgo directivo en las instituciones educativas de la Ugel Pangoa [Tesis de maestría, Universidad nacional de Huancavelica].* Obtenido de https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/601787b5-959b-4ac7-aca0-808730123255/content

Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F., París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 15*(3), 329-344. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf

Vargas, J. (2019). *La existencia de habilidades blandas y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de ingeniería industrial de la modalidad Gente que Trabaja de la Universidad Continental-Sede Arequipa.* Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7525/3/IV_FIN_108_TI_Vargas_Soto_2019.pdf

Villavicencio Caparó, E., & Arteaga Bustamante, M. J. (2020). *UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA CARRERA DE ODONTOLOGÍA CUENCA- ECUADOR*

CORRELACIÓN DE VARIABLES CUALITATIVAS ORDINALES:. Obtenido de ¿Cómo interpretar el Tau-b de Kendall? : https://www.researchgate.net/publication/342901805_CORRELACION_DE_VARIABLES_CUALITATIVAS_ORDINALES_Como_interpretar_el_indice_de_Kendall

World Economic Forum. (2016). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution.* Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf

Zuzama, J. (2015). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.* Obtenido de https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Anexos

Anexo 1

Matriz de consistencia

TITULO: Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024? Problemas específicos a) ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024? b) ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024? c) ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024? d) ¿En qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024?	Objetivo general Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. Objetivos específicos a) Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. b) Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. c) Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. d) Determinar en qué medida las habilidades blandas se relacionan con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.	Hipótesis general Las habilidades blandas se relacionan significativamente con los estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. 2. Hipótesis específicas a) Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo autocrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. b) Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo democrático de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. c) Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo liberal de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024. d) Las habilidades blandas se relacionan significativamente con el estilo de liderazgo transaccional de los funcionarios y directivos de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024.	1. Variable uno X. Habilidades blandas Dimensiones x1. Responsabilidad x2. Comunicación x3. Adaptabilidad x4. Desarrollo de los demás 2. Variable dos Y. Estilos de liderazgo Dimensiones y1. Liderazgo autocrático y2. Liderazgo democrático y3. Liderazgo liberal y4. Liderazgo transaccional	Tipo de investigación. Aplicada Nivel de investigación Descriptivo y correlacional. Población y muestra Población = 282 Muestra = 163 colaboradores 4. Técnica e instrumento. Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario

Anexo 2

*Cuestionarios **01***

Cuestionario sobre:
X = Habilidades blandas

Se aplica a: Profesionales, técnicos, auxiliares y contratados

Introducción:

Muy buenos días Sr. Sra., el presente instrumento tiene la finalidad a acopiar información para llevar a cabo la tesis: "Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos en la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024", la misma que es totalmente anónima, para lo cual suplico marcar con una equis (X), la respuesta que Usted considera por adecuado.

I. Información general:

Género: a) Masculino ( ) b) Femenino ( )

Teniendo en cuenta la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	**VALORACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión: Responsabilidad					
Los funcionarios y directivos cumplen con sus funciones					
Los funcionarios y directivos realizan los trabajos incluso fuera de los horarios establecidos					
Los funcionarios y directivos registran su asistencia al trabajo con puntualidad					
Los funcionarios y directivos realizan su trabajo con honradez y sinceridad, generando confianza en los demás					
Los funcionarios y directivos son capaz de admitir sus errores					
Dimensión: Comunicación					
Los funcionarios y directivos realizan requerimientos precisos a otro colega de trabajo					
Los funcionarios y directivos practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas					
Los funcionarios y directivos recuerdan a sus colegas de trabajo actividades importantes de acuerdo con lo programado					
Los funcionarios y directivos muestran capacidad para hablar con otras personas					
Los funcionarios y directivos muestran capacidad de redacción					
Dimensión: Adaptabilidad					
Los funcionarios y directivos utilizan con destreza los medios informáticos en el trabajo diario					
Los funcionarios y directivos adaptan su forma de trabajo a las exigencias del momento					

Los funcionarios y directivos aprenden nuevas habilidades y comportamientos en respuesta a las circunstancias cambiantes					
Los funcionarios y directivos comprenden que los cambios generan satisfacción					
Los funcionarios y directivos están preparadas para trabajar con personas y grupos diversos					
Dimensión: Desarrollo de los demás					
Los funcionarios y directivos propician la discusión técnica sobre el trabajo diario					
Los funcionarios y directivos promueven el logro de las tareas y resultados					
Los funcionarios y directivos practican la participación crítica y constructiva					
Los funcionarios y directivos reconocen los logros y el desarrollo de los colegas de trabajo					
Los funcionarios y directivos alientan al máximo las habilidades de los demás					

Variable y dimensión		**Mala**	**Regular**	**Buena**
x	Habilidades blandas	(20-47)	(48-75)	(76-100)
x1	Responsabilidad	(5-12)	(13-20)	(21-25)
x2	Comunicación	(5-12)	(13-20)	(21-25)
x3	Adaptabilidad	(5-12)	(13-20)	(21-25)
x4	Desarrollo de los demás	(5-12)	(13-20)	(21-25)

Anexo 3

Cuestionarios ***02***

Y = Estilos de liderazgo

Se aplica a: Profesionales, técnicos, auxiliares y contratados

Introducción:

Muy buenos días. El presente cuestionario tiene como propósito recoger información para realizar la investigación: "Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos en la sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024". La misma que es anónima y sirve solo con fines académicos, por lo que se le solicita marcar con una equis (X) sola una opción en cada una de las dimensiones que se presenta a continuación, de acuerdo a la siguiente escala.

Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo, ni en descuerdo**	**De acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	2	3	4	5

Dimensiones/ Ítems	**VALORACIÓN**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Dimensión: Liderazgo autocrático					
Los funcionarios y directivos mantienen relaciones amistosas con su personal por lo cual no puede imponer disciplina					
Los funcionarios y directivos hacen sentir siempre a su personal que él es el que manda.					
Los funcionarios y directivos castigan la desobediencia a los reglamentos para mantener disciplina.					
Los funcionarios y directivos establecen objetivos de forma individual.					
Los funcionarios y directivos perciben que en grupo rara vez encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.					
Los funcionarios y directivos, cuando se discuten asuntos importantes, no permiten al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.					
Los funcionarios y directivos perciben que un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea conveniente.					
Los funcionarios y directivos perciben que un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.					
Los funcionarios y directivos perciben que cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.					
Los funcionarios y directivos consideran que no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.					
Dimensión: Liderazgo democrático					
Los funcionarios y directivos son amistosos, por lo que los empleados obedecen mejor.					
Los funcionarios y directivos hacen reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.					

Los funcionarios y directivos explican el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.					
Los funcionarios y directivos mantienen a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.					
Los funcionarios y directivos consideran que lo mejor para hacer reuniones de trabajo, es someter a votación.					
Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que hace es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.					
Los funcionarios y directivos supervisan las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.					
Los funcionarios y directivos solicitan a los subordinados que le ayude a preparar los objetivos.					
Los funcionarios y directivos al ser criticados por un subordinado, abre espacio de discusión.					
Los funcionarios y directivos al momento de fijar objetivos, abre espacio de discusión amplia con los subordinados inmediatos.					
Los funcionario y directivos al ventilar los problemas de trabajo prefiere tratarlos en grupos pequeños.					
Dimensión: Liderazgo liberal					
Los funcionarios y directivos consideran mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.					
Los funcionarios y directivos no se inmiscuyen en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.					
Los funcionarios y directivos cuando no están de acuerdo con la solución que su subordinado da a un problema, considera pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa					
Los funcionarios y directivos establecen los objetivos, y considera que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					
Los funcionarios y directivos para las comunicaciones diarias de rutina, ordena a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.					
Los funcionarios y directivos consideran que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.					
Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados no se ponen de de acuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.					
Los funcionarios y directivos se preocupan por las diferencias de opinión que tenga con su personal.					
Los funcionarios y directivos no toman interés por el trabajo, por lo que los subordinados son los que se preocupan por una adecuada información.					
A los funcionarios y directivos sólo les interesa los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.					
Dimensión: Liderazgo transaccional					
Para los funcionarios y directivos no existe una relación estrecha entre mando y subordinado, por lo que el subordinado prestará sus servicios al mejor postor.					
Los funcionarios y directivos otorgan reconocimientos y premios por el desempeño laboral.					
Los funcionarios y directivos sancionan a sus subordinados por falta disciplinaria					
Los funcionarios y directivos en la institución practican los valores morales al igual que los subordinados.					
Los funcionarios y directivos conocen claramente las actividades a realizar.					
Los funcionarios y directivos conciben que se obtienen buenos resultados, debido a que el trabajo es objetivo y puntual.					

Los funcionarios, directivos y los subordinados implicados en la tarea obtienen beneficios.					
Los funcionarios, directivos y subordinados manifiestan sus descontentos y se ponen de acuerdo.					

Variable y dimensión		Mala	Regular	Buena
y	Estilos de liderazgo	(39-91)	(92-143)	(144-195)
y1	Liderazgo autocrático	(10-23)	(24-37)	(38-50)
y2	Liderazgo democrático	(11-26)	(27-41)	(42-55)
y3	Liderazgo liberal	(10-23)	(24-37)	(38-50)
y4	Liderazgo transaccional	(8-19)	(20-30)	(31-40)

Anexo 4

Operacionalización de variables y dimensiones

Operacionalización de la variable uno (X): Habilidades blandas

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
X: Habilidades blandas	Son destrezas no cognitivas que posibilita ganar ventaja competitiva en el mercado, puesto que fortalecen al ser humano desde aspectos personales que contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales; en la que destaca la responsabilidad, la comunicación, la adaptabilidad y el desarrollo de los demás. (Jaramillo et al., 2019; Ingaroca, 2022).	Responsabilidad	1, 2, 3, 4, 5	Escala tipo Likert 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		Comunicación	6, 7, 8, 9, 10	
		Adaptabilidad	11, 12, 13, 14, 15	
		Desarrollo de los demás	16, 17, 18, 19, 20	

Operacionalización de la variable dos (Y): Estilos de liderazgo

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Y: Estilos de liderazgo	Entre los estilos de liderazgo se tiene, el liderazgo autocrático, donde el líder se encarga de imponer las órdenes; el liderazgo liberal, representa el bajo poder y respeto que emana el líder, las decisiones y tareas no siguen un mismo rumbo; el liderazgo democrático, que representa a un líder que conduce de manera participativa; y el transaccional, esto es la recompensa de esfuerzos. (Chiavenato, 2007; Lobo,2019)	Liderazgo autocrático	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Escala tipo Likert 1) Totalmente en desacuerdo 2) En desacuerdo 3) Indiferente 4) De acuerdo 5) Totalmente de acuerdo
		Liderazgo democrático	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	
		Liderazgo liberal	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29,30,31	
		Liderazgo transaccional	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39	

Anexo 5

Análisis de fiabilidad

"Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida"

La consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

-"Coeficiente alfa >.9 es excelente

- Coeficiente alfa >.8 es bueno

-Coeficiente alfa >.7 es aceptable

- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable

- Coeficiente alfa >.5 es pobre

- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable"

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	2

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.838, entonces, es bueno.

Anexo 6

Prueba de normalidad

a) Hipótesis.

"Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal"

b) Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^{n}\left(X_i - \bar{X}\right)^2}$$

c) Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de prueba Wc menores al valor esperado o tabulado $W_{(1-\alpha;n)}$

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Habilidades blandas	Estilos de liderazgo
N		163	163
Parámetros normales[a,b]	Media	69.1166	130.2638
	Desv. Desviación	19.54052	36.22850
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0.096	0.092
	Positivo	0.096	0.092
	Negativo	-0.066	-0.060
Estadístico de prueba		0.096	0.092
Sig. asin. (bilateral)[c]		0.001	0.002
	Sig.	0.001	0.002

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

Anexo 7

Base de datos (X=Habilidades blandas)

	Responsabilidad					Comunicación					Adaptabilidad					Desarrollo de los demás				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	1	6	11	10	9	15	8	8	0	0	3	0	0	1	8	5	9	18	20
2	5	15	18	24	40	12	24	17	17	13	12	12	23	8	15	35	12	29	32	30
3	77	80	56	62	55	53	67	50	55	56	55	65	59	71	58	53	59	57	53	45
4	57	52	40	41	43	52	40	53	51	52	43	48	48	46	51	50	53	50	44	43
5	22	15	43	25	15	37	17	35	32	42	53	35	33	38	38	17	34	18	16	25
163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
7	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
8	3	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
9	3	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1
10	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1
11	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1
12	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1
13	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1
14	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1
15	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1
16	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1
17	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	1
18	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	1	1
19	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1
20	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1
21	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
22	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
23	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2
24	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
25	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
26	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
27	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
28	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
29	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
30	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
31	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
32	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
33	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
34	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
35	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
36	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
37	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2

	Responsabilidad					Comunicación					Adaptabilidad					Desarrollo de los demás				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
38	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
39	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
40	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
41	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
42	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
43	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2
44	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
45	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
46	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
47	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
48	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
49	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
50	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
76	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
78	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
79	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3
80	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3
81	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
82	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
83	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3

	Responsabilidad					Comunicación					Adaptabilidad					Desarrollo de los demás				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
84	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
85	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
86	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
87	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
88	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
89	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
90	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
91	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
92	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
93	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
94	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
95	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
96	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
97	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
98	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
99	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
100	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
101	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
102	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
103	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
104	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
124	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
126	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
127	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
128	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
129	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4

	Responsabilidad					Comunicación					Adaptabilidad					Desarrollo de los demás				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
130	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
131	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
132	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
133	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
134	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
135	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
136	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
137	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
138	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
139	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
140	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
141	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
142	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
143	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
144	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
145	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
146	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
147	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
148	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 8

Base de datos (Y=Estilos de liderazgo)

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
1	3	5	2	10	4	0	3	6	1	4	0	0	20	0	10	8	2	4	18	14	10	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	10	10	0
2	32	28	70	62	58	26	26	30	22	31	29	39	39	18	37	24	20	24	39	34	19	41	37	24	24	20	10	39	10	10	39	21	8	26	23	27	17	17	17
3	66	48	52	45	36	74	72	75	20	71	67	77	51	96	65	92	96	86	55	71	57	77	69	86	84	94	59	57	43	37	86	54	57	45	45	38	58	68	53
4	36	62	24	32	38	45	32	24	71	37	33	31	33	31	33	29	33	39	35	20	37	31	29	29	31	35	57	45	71	77	24	59	62	43	54	55	43	40	62
5	26	20	15	14	24	18	30	28	49	20	34	16	20	18	18	10	12	10	16	24	40	14	26	24	24	14	37	22	39	39	14	29	36	40	41	43	35	28	31
163	163	163	163	163	160	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
4	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
5	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
6	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
7	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
8	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
9	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
10	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	1	1	2
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3
24	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
25	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
26	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
27	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3
28	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
29	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
30	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
31	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
32	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3
33	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
34	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
35	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
36	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
37	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
38	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
49	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
50	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
51	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
55	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3
67	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
68	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3
69	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
70	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3
71	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
72	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
73	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
74	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
75	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
78	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
79	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
80	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
81	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
82	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
83	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
84	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
85	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4
86	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
87	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
88	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
89	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
90	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
91	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
92	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
93	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
94	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
95	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
96	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
97	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
98	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
99	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
100	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
101	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
102	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
103	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
104	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
105	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
106	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
107	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
109	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
110	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
111	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
112	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
115	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
116	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
121	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
122	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
123	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4
124	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	4	4
125	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4
126	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
127	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
128	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
129	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
130	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
131	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
132	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
133	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
134	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
135	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
136	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
137	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
138	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
139	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
140	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
141	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
142	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
143	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
144	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
145	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
146	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
147	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
148	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
149	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
151	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
156	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
157	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
158	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
159	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
160	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

	Liderazgo autocrático										Liderazgo democrático											Liderazgo liberal										Liderazgo transaccional							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
161	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
162	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
163	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Anexo 9

Matriz de validación de instrumentos

ANEXO 9: Matriz de Validación de Instrumentos

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

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

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
X = HABILIDADES BLANDAS	RESPONSABILIDAD	1. Los funcionarios y directivos cumplen con sus funciones						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos realizan los trabajos incluso fuera de los horarios establecidos						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos registran su asistencia al trabajo con puntualidad						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos realizan su trabajo con honradez y sinceridad, generando confianza en los demás						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos son capaz de admitir sus errores						X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	6. Los funcionarios y directivos realizan requerimientos precisos a otro colega de trabajo						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos recuerdan a sus colegas de trabajo actividades importantes de acuerdo con lo programado						X		X		X		X		
		9. Los funcionarios y directivos muestran capacidad para hablar con otras personas						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos muestran capacidad de redacción						X		X		X		X		
	ADAPTABILIDAD	11. Los funcionarios y directivos utilizan con destreza los medios informáticos en el trabajo diario						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos adaptan su forma de trabajo a las exigencias del momento						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos aprenden nuevas habilidades y comportamientos en respuesta a las circunstancias cambiantes						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos comprenden que los cambios generan satisfacción						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		15. Los funcionarios y directivos están preparadas para trabajar con personas y grupos diversos						X		X		X		X		
	DESARROLLO DE LOS DEMAS	16. Los funcionarios y directivos propician la discusión técnica sobre el trabajo diario						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos promueven el logro de las tareas y resultados						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos practican la participación crítica y constructiva						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos reconocen los logros y el desarrollo de los colegas de trabajo						X		X		X		X		
		20. Los funcionarios y directivos alientan al máximo las habilidades de los demás						X		X		X		X		
	LIDERAZGO AUTOGRATICO	1. Los funcionarios y directivos mantienen relaciones amistosas con su personal por lo cual no puede imponer disciplina						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos hacen sentir siempre a su personal que él es el que manda.						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos castigan la desobediencia a los reglamentos para mantener disciplina.						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos establecen objetivos de forma individual.						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos perciben que en grupo rara vez encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						X		X		X		X		
		6. Los funcionarios y directivos, cuando se discuten asuntos importantes, no permiten al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos perciben que un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea conveniente.						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos perciben que un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		9. Los funcionarios y directivos perciben que cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos consideran que no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.						X		X		X		X		
	LIDERAZGO DEMOCRATICO	11. Los funcionarios y directivos son amistosos, por lo que los empleados obedecen mejor.						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos hacen reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos explican el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos mantienen a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.						X		X		X		X		
		15. Los funcionarios y directivos consideran que lo mejor para hacer reuniones de trabajo, es someter a votación.						X		X		X		X		
		16. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que hace es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos supervisan las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos solicitan a los subordinados que le ayude a preparar los objetivos.						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos al ser criticados por un subordinado, abre espacio de discusión.						X		X		X		X		
Y = ESTILOS DE LIDERAZGO		20. Los funcionarios y directivos al momento de fijar objet espacio de discusión amplia con los subordinados inmediatos.						X		X		X		X		
		21. Los funcionario y directivos al ventilar los problemas de trabajo prefiere tratarlos en grupos pequeños.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO LIBERAL	22. Los funcionarios y directivos consideran mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.						X		X		X		X		
		23. Los funcionarios y directivos no se inmiscuyen en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.						X		X		X		X		
		24. Los funcionarios y directivos cuando no están de acuerdo con la solución que su subordinado da a un problema, considera pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa						X		X		X		X		
		25. Los funcionarios y directivos establecen los objetivos, y considera que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.						X		X		X		X		
		26. Los funcionarios y directivos para las comunicaciones diarias de rutina, ordena a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.						X		X		X		X		
		27. Los funcionarios y directivos consideran que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.						X		X		X		X		
		28. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados no se ponen de de acuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.						X		X		X		X		
		29. Los funcionarios y directivos se preocupan por las diferencias de opinión que tenga con su personal.						X		X		X		X		
		30. Los funcionarios y directivos no toman interés por el trabajo, por lo que los subordinados son los que se preocupan por una adecuada información.						X		X		X		X		
		31. A los funcionarios y directivos sólo les interesa los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.						X		X		X		X		
		32. Para los funcionarios y directivos no existe una relació entre mando y subordinado, por lo que el subordinado prestará sus servicios al mejor postor.						X		X		X		X		
		33. Los funcionarios y directivos otorgan reconocimientos y premios por el desempeño laboral.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	34. Los funcionarios y directivos sancionan a sus subordinados por falta disciplinaria						X		X		X		X		
		35. Los funcionarios y directivos en la institución practican los valores morales al igual que los subordinados.						X		X		X		X		
		36. Los funcionarios y directivos conocen claramente las actividades a realizar.						X		X		X		X		
		37. Los funcionarios y directivos conciben que se obtienen buenos resultados, debido a que el trabajo es objetivo y puntual.						X		X		X		X		
		38. Los funcionarios, directivos y los subordinados implicados en la tarea obtienen beneficios.						X		X		X		X		
		39. Los funcionarios, directivos y subordinados manifiestan sus descontentos y se ponen de acuerdo.						X		X		X		X		

Dr. Eddy M. González Guerra
DNI N° 28205082

RESULTADO DE LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

OBJETIVO:

Obtener informacion valida y confiable del Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

DIRIGIDO A:

Profesionales, técnicos, auxiliares y contratados de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho

VALORACION DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

GONZALEZ GUERRA, EDDY MARTIN

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCION GERENCIA SOCIAL
DOCTOR EN ADMINISTRACION

Dr. Eddy M. González Guerra
DNI N° 28205082

ANEXO 9: Matriz de Validación de Instrumentos

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

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

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
X = HABILIDADES BLANDAS	RESPONSABILIDAD	1. Los funcionarios y directivos cumplen con sus funciones						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos realizan los trabajos incluso fuera de los horarios establecidos						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos registran su asistencia al trabajo con puntualidad						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos realizan su trabajo con honradez y sinceridad, generando confianza en los demás						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos son capaz de admitir sus errores						X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	6. Los funcionarios y directivos realizan requerimientos precisos a otro colega de trabajo						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos recuerdan a sus colegas de trabajo actividades importantes de acuerdo con lo programado						X		X		X		X		
		9. Los funcionarios y directivos muestran capacidad para hablar con otras personas						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos muestran capacidad de redacción						X		X		X		X		
	ADAPTABILIDAD	11. Los funcionarios y directivos utilizan con destreza los medios informáticos en el trabajo diario						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos adaptan su forma de trabajo a las exigencias del momento						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos aprenden nuevas habilidades y comportamientos en respuesta a las circunstancias cambiantes						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos comprenden que los cambios generan satisfacción						X		X		X		X		

Mgr. JOSÉ ALCA MENDOZA
INGENIERO AGRÓNOMO
Reg. CIP. N° 107935

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		15. Los funcionarios y directivos están preparadas para trabajar con personas y grupos diversos						X		X		X		X		
	DESARROLLO DE LOS DEMAS	16. Los funcionarios y directivos propician la discusión técnica sobre el trabajo diario						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos promueven el logro de las tareas y resultados						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos practican la participación crítica y constructiva						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos reconocen los logros y el desarrollo de los colegas de trabajo						X		X		X		X		
		20. Los funcionarios y directivos alientan al máximo las habilidades de los demás						X		X		X		X		
	LIDERAZGO AUTOGRATICO	1. Los funcionarios y directivos mantienen relaciones amistosas con su personal por lo cual no puede imponer disciplina						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos hacen sentir siempre a su personal que él es el que manda.						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos castigan la desobediencia a los reglamentos para mantener disciplina.						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos establecen objetivos de forma individual.						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos perciben que en grupo rara vez encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						X		X		X		X		
		6. Los funcionarios y directivos, cuando se discuten asuntos importantes, no permiten al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos perciben que un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea conveniente.						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos perciben que un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.						X		X		X		X		

Mg. JUAN CARLOS RICA MENDOZA
INGENIERO AGRONOMO
Reg. CIP. N° 107995

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		9. Los funcionarios y directivos perciben que cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos consideran que no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.						X		X		X		X		
	LIDERAZGO DEMOCRATICO	11. Los funcionarios y directivos son amistosos, por lo que los empleados obedecen mejor.						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos hacen reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos explican el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos mantienen a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.						X		X		X		X		
		15. Los funcionarios y directivos consideran que lo mejor para hacer reuniones de trabajo, es someter a votación.						X		X		X		X		
		16. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que hace es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos supervisan las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos solicitan a los subordinados que le ayude a preparar los objetivos.						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos al ser criticados por un subordinado, abre espacio de discusión.						X		X		X		X		
Y = ESTILOS DE LIDERAZGO		20. Los funcionarios y directivos al momento de fijar objetivos, abre espacio de discusión amplia con los subordinados inmediatos.						X		X		X		X		
		21. Los funcionario y directivos al ventilar los problemas de trabajo prefiere tratarlos en grupos pequeños.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO LIBERAL	22. Los funcionarios y directivos consideran mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.						X		X		X		X		
		23. Los funcionarios y directivos no se inmiscuyen en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.						X		X		X		X		
		24. Los funcionarios y directivos cuando no están de acuerdo con la solución que su subordinado da a un problema, considera pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa						X		X		X		X		
		25. Los funcionarios y directivos establecen los objetivos, y considera que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.						X		X		X		X		
		26. Los funcionarios y directivos para las comunicaciones diarias de rutina, ordena a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.						X		X		X		X		
		27. Los funcionarios y directivos consideran que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.						X		X		X		X		
		28. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados no se ponen de de acuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.						X		X		X		X		
		29. Los funcionarios y directivos se preocupan por las diferencias de opinión que tenga con su personal.						X		X		X		X		
		30. Los funcionarios y directivos no toman interés por el trabajo, por lo que los subordinados son los que se preocupan por una adecuada información.						X		X		X		X		
		31. A los funcionarios y directivos sólo les interesa los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.						X		X		X		X		
		32. Para los funcionarios y directivos no existe una relación estrecha entre mando y subordinado, por lo que el subordinado prestará sus servicios al mejor postor.						X		X		X		X		
		33. Los funcionarios y directivos otorgan reconocimientos y premios por el desempeño laboral.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	34. Los funcionarios y directivos sancionan a sus subordinados por falta disciplinaria						X		X		X		X		
		35. Los funcionarios y directivos en la institución practican los valores morales al igual que los subordinados.						X		X		X		X		
		36. Los funcionarios y directivos conocen claramente las actividades a realizar.						X		X		X		X		
		37. Los funcionarios y directivos conciben que se obtienen buenos resultados, debido a que el trabajo es objetivo y puntual.						X		X		X		X		
		38. Los funcionarios, directivos y los subordinados implicados en la tarea obtienen beneficios.						X		X		X		X		
		39. Los funcionarios, directivos y subordinados manifiestan sus descontentos y se ponen de acuerdo.						X		X		X		X		

Mgr. [illegible] ALCA MENDOZA
Post Firma
INGENIERO AGRONOMO
DNI N° 28293752
Reg. CIP.N° 107935

RESULTADO DE LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

OBJETIVO:

Obtener informacion valida y confiable del Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

DIRIGIDO A:

Profesionales, técnicos, auxiliares y contratados de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho

VALORACION DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

ALCA MENDOZA, RODOLFO

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

MAESTRO EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCION GERENCIA SOCIAL

Ing. RODOLFO ALCA MENDOZA
Post Firma
INGENIERO AGRONOMO
DNI N° 28293753
Reg. CIP. N° 187935

ANEXO 9: Matriz de Validación de Instrumentos

TÍTULO DE LA TESIS: Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho, 2024

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

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
X = HABILIDADES BLANDAS	RESPONSABILIDAD	1. Los funcionarios y directivos cumplen con sus funciones						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos realizan los trabajos incluso fuera de los horarios establecidos						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos registran su asistencia al trabajo con puntualidad						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos realizan su trabajo con honradez y sinceridad, generando confianza en los demás						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos son capaz de admitir sus errores						X		X		X		X		
	COMUNICACIÓN	6. Los funcionarios y directivos realizan requerimientos precisos a otro colega de trabajo						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos practican la retroalimentación para el cumplimiento de tareas						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos recuerdan a sus colegas de trabajo actividades importantes de acuerdo con lo programado						X		X		X		X		
		9. Los funcionarios y directivos muestran capacidad para hablar con otras personas						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos muestran capacidad de redacción						X		X		X		X		
	ADAPTABILIDAD	11. Los funcionarios y directivos utilizan con destreza los medios informáticos en el trabajo diario						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos adaptan su forma de trabajo a las exigencias del momento						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos aprenden nuevas habilidades y comportamientos en respuesta a las circunstancias cambiantes						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos comprenden que los cambios generan satisfacción						X		X		X		X		

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
DIRECCIÓN REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
Lic. Gerencia de Desarrollo Ambiental CIVR
Lic. Adm. Luis Rojas Feria
ALTA GERENTE

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		15. Los funcionarios y directivos están preparadas para trabajar con personas y grupos diversos						X		X		X		X		
	DESARROLLO DE LOS DEMAS	16. Los funcionarios y directivos propician la discusión técnica sobre el trabajo diario						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos promueven el logro de las tareas y resultados						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos practican la participación crítica y constructiva						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos reconocen los logros y el desarrollo de los colegas de trabajo						X		X		X		X		
		20. Los funcionarios y directivos alientan al máximo las habilidades de los demás						X		X		X		X		
	LIDERAZGO AUTOGRATICO	1. Los funcionarios y directivos mantienen relaciones amistosas con su personal por lo cual no puede imponer disciplina						X		X		X		X		
		2. Los funcionarios y directivos hacen sentir siempre a su personal que él es el que manda.						X		X		X		X		
		3. Los funcionarios y directivos castigan la desobediencia a los reglamentos para mantener disciplina.						X		X		X		X		
		4. Los funcionarios y directivos establecen objetivos de forma individual.						X		X		X		X		
		5. Los funcionarios y directivos perciben que en grupo rara vez encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.						X		X		X		X		
		6. Los funcionarios y directivos, cuando se discuten asuntos importantes, no permiten al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.						X		X		X		X		
		7. Los funcionarios y directivos perciben que un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea conveniente.						X		X		X		X		
		8. Los funcionarios y directivos perciben que un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el item y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
		9. Los funcionarios y directivos perciben que cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.						X		X		X		X		
		10. Los funcionarios y directivos consideran que no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.						X		X		X		X		
	LIDERAZGO DEMOCRATICO	11. Los funcionarios y directivos son amistosos, por lo que los empleados obedecen mejor.						X		X		X		X		
		12. Los funcionarios y directivos hacen reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.						X		X		X		X		
		13. Los funcionarios y directivos explican el porqué de los objetivos y de las políticas de la entidad.						X		X		X		X		
		14. Los funcionarios y directivos mantienen a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.						X		X		X		X		
		15. Los funcionarios y directivos consideran que lo mejor para hacer reuniones de trabajo, es someter a votación.						X		X		X		X		
		16. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que hace es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.						X		X		X		X		
		17. Los funcionarios y directivos supervisan las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.						X		X		X		X		
		18. Los funcionarios y directivos solicitan a los subordinados que le ayude a preparar los objetivos.						X		X		X		X		
		19. Los funcionarios y directivos al ser criticados por un subordinado, abre espacio de discusión.						X		X		X		X		
Y = ESTILOS DE LIDERAZGO		20. Los funcionarios y directivos al momento de fijar objetivos, abre espacio de discusión amplia con los subordinados inmediatos.						X		X		X		X		
		21. Los funcionario y directivos al ventilar los problemas de trabajo prefiere tratarlos en grupos pequeños.						X		X		X		X		

GOBIERNO NACIONAL Y DEPARTAMENTAL DE ANTIOQUIA
DIRECCIÓN REGIONAL OCCIDENTE
RECURSOS NATURALES Y GESTIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
Por Delegación de Resolución CNN
Lic. Adm. J. Luis Berrios Ferrá
SIG GERENTE

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO LIBERAL	22. Los funcionarios y directivos consideran mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.						X		X		X		X		
		23. Los funcionarios y directivos no se inmiscuyen en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.						X		X		X		X		
		24. Los funcionarios y directivos cuando no están de acuerdo con la solución que su subordinado da a un problema, considera pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa						X		X		X		X		
		25. Los funcionarios y directivos establecen los objetivos, y considera que los subordinados se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.						X		X		X		X		
		26. Los funcionarios y directivos para las comunicaciones diarias de rutina, ordena a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.						X		X		X		X		
		27. Los funcionarios y directivos consideran que los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.						X		X		X		X		
		28. Los funcionarios y directivos consideran, si dos subordinados no se ponen de de acuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando les pide que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.						X		X		X		X		
		29. Los funcionarios y directivos se preocupan por las diferencias de opinión que tenga con su personal.						X		X		X		X		
		30. Los funcionarios y directivos no toman interés por el trabajo, por lo que los subordinados son los que se preocupan por una adecuada información.						X		X		X		X		
		31. A los funcionarios y directivos sólo les interesa los resultados, sin examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.						X		X		X		X		
		32. Para los funcionarios y directivos no existe una relación estrec entre mando y subordinado, por lo que el subordinado prestará sus servicios al mejor postor.						X		X		X		X		
		33. Los funcionarios y directivos otorgan reconocimientos y premios por el desempeño laboral.						X		X		X		X		

VARIABLES	DIMENSIONES	ITEMS	OPCION DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Hay Relacion entre la variable y dimension		Las dimensiones que se han considerado ¿Son adecuados?		Hay Relacion entre el ítem y la opcion de respuesta		Las afirmaciones ¿Están redactadas de forma clara y precisa?		
								SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	34. Los funcionarios y directivos sancionan a sus subordinados por falta disciplinaria						X		X		X		X		
		35. Los funcionarios y directivos en la institución practican los valores morales al igual que los subordinados.						X		X		X		X		
		36. Los funcionarios y directivos conocen claramente las actividades a realizar.						X		X		X		X		
		37. Los funcionarios y directivos conciben que se obtienen buenos resultados, debido a que el trabajo es objetivo y puntual.						X		X		X		X		
		38. Los funcionarios, directivos y los subordinados implicados en la tarea obtienen beneficios.						X		X		X		X		
		39. Los funcionarios, directivos y subordinados manifiestan sus descontentos y se ponen de acuerdo.						X		X		X		X		

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTION DEL MEDIO AMBIENTE
Sub Gerencia de Defensa Civil

Lic. Adm. Ronald Berrios Ferla
GERENTE
DNI N° 28290471

RESULTADO DE LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

OBJETIVO:

Obtener informacion valida y confiable del Cuestionario de Habilidades Blandas y Estilos de Liderazgo

DIRIGIDO A:

Profesionales, técnicos, auxiliares y contratados de la sede del Gobierno Regional de Ayacucho

VALORACION DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			X	

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

BERRIOS FERIA, JULIO LUIS

GRADO ACADEMICO DEL EVALUADOR:

MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA

DOCTOR EN GESTION PUBLICA Y GOBERNABILIDAD

GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO
GERENCIA REGIONAL DE RECURSOS NATURALES Y GESTION DEL MEDIO AMBIENTE
Sub Gerencia de Defensa Civil

Lic. Adm. Julio Berrios Feria
SUB GERENTE
DNI N° 28290471

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 30-2024-UNSCH-EPG/OGH

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo Nº109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

AUTOR	Bach. Yuri Monvel Cortez Paz Vergara
DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS	MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS
GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA	MAESTRO
DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO	MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GERENCIA SOCIAL
TÍTULO DE TESIS	Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho 2024
EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD	22% de similitud
N° DE TRABAJO	2513690566
FECHA	09 de noviembre de 2024

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

09 de noviembre de 2024.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN
CRISTÓBAL DE HUAMANGA
Escuela de Posgrado

Dr. Oscar Gutiérrez Huamani

CC.
Archivo
OGH

Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho 2024

por Yuri Monvel CORTEZ PAZ VERGARA

Fecha de entrega: 09-nov-2024 07:34a.m. (UTC-0500)
Identificador de la entrega: 2513690566
Nombre del archivo: Tesis_Yuri_Monvel_Cortez.docx (7.08M)
Total de palabras: 28467
Total de caracteres: 118424

Habilidades blandas y estilos de liderazgo de los funcionarios y directivos de la Sede del Gobierno Regional de Ayacucho 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	21%	6%	19%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	13%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	idus.us.es Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	idoc.pub Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %

Excluir citas	Activo	**Excluir coincidencias**	< 30 words
Excluir bibliografía	Activo		

ESCUELA DE
POSGRADO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GERENCIA SOCIAL
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 000728-2024-UNSCH-EPG/D.

Siendo las 03:00 p.m. del 11 de octubre de 2024 se reunieron en el auditórium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA** y el **Mtro. Jorge Alberto PRADO PALOMINO**; para la sustentación oral y pública de la tesis intitulada: **HABILIDADES BLANDAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS DE LA SEDE DEL GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO 2024.** En la ciudad de Ayacucho del 2024 presentado por el **Bach. Yuri Monvel CORTEZ PAZ VERGARA.** Teniendo como asesor al **Dr. Freddy Mauel CAMACHO DELGADO.**

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GERENCIA SOCIAL.** Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por el graduando.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIECISIETE (17).

CALIFICACION (x)

Aprobado(a) por Unanimidad.	X
Aprobado(a) por Mayoría.	—
Desaprobado(a) por Unanimidad.	—
Desaprobado(a) por Mayoría.	—

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. Yuri Monvel CORTEZ PAZ VERGARA,** el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GERENCIA SOCIAL.** Siendo las.....17:00.....hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las.....17:00.....hrs. del 11 de octubre de 2024.

Dr. Oscar GUTIERREZ HUAMANI
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

Dr. Hermes Segundo BERMUDEZ VALQUI
Director de la UPG – FCEAC.

Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA
Miembro.

Mtro. Jorge Alberto PRADO PALOMINO
Miembro.

Dr. Marco Rolando ARONES JARA
Secretario Docente.

Observaciones:

.....

.....

.....