



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL



HABILIDADES GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LAS DIRIGENTES DE LOS COMEDORES POPULARES DE LA PROVINCIA DE SAN ANTONIO DE PUTINA, PUNO, 2019

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. VICKY LIZBETH MAMANI SACACA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

PUNO – PERÚ

2021



DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida e iluminar mi mente, con tu sabiduría a no renunciar ante las adversidades que se presentan, y siempre estar presente en mi camino.

A mis padres, sin ellos no hubiera logrado. Por sus palabras de aliento no me dejaban de caer para que siga adelante y cumpliera mis metas, dándome apoyo económico para la ejecución de la tesis.

Al amor de mi vida, mi hijo es mi gran inspiración y mi fortaleza de seguir con el objetivo de alcanzar mis metas.

A mi directora de tesis: Dra. Soledad J. Zegarra Ugarte, por haberme guiado con sus conocimientos y motivación en la realización y culminación de esta etapa profesional.

Vicky Lizbeth Mamani Sacaca



AGRADECIMIENTOS

Agradecer a Dios, porque nos dio el don de la perseverancia y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente en mi formación profesional.

A la directora y asesora de la investigación; Dra. Soledad Jackeline Zegarra Ugarte, por su apoyo moral y haberme instruido con su cognición, ilustración en todo proceso de desarrollo de esta investigación.

De igual manera mis agradecimientos a los miembros de jurado a la Dra. Georgina Alejandrina Pinto Sotelo, M.Sc. Ricardo Dario Neyra Mendez y Dr. Yuselino Maquera Maquera quienes contribuyeron con su conocimiento científicos que fueron fundamentales para la elaboración y ejecución de la investigación.

A las juntas directivas de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, por haber permitido emplear las encuestas en dicha organización.

Vicky Lizbeth Mamani Sacaca



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 10

ABSTRACT..... 11

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... 13

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... 15

1.2.1. Pregunta general: 15

1.2.2. Preguntas específicas..... 15

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN 15

1.3.1. Hipótesis general 15

1.3.2. Hipótesis específicas 16

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 16



| | |
|---|-----------|
| 1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN | 17 |
| 1.5.1. Objetivo general. | 17 |
| 1.5.2. Objetivos específicos..... | 17 |

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

| | |
|--|-----------|
| 2.1. MARCO TEÓRICO..... | 19 |
| 2.1.1. Habilidades gerenciales..... | 19 |
| 2.1.2. Liderazgo..... | 23 |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| 2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 26 |
| 2.3.1. A nivel internacional | 26 |
| 2.3.2. A nivel nacional | 28 |

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

| | |
|--|-----------|
| 3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE ESTUDIO..... | 31 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 31 |
| 3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 31 |



| | |
|--|-----------|
| 3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 32 |
| 3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN. | 32 |
| 3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. | 32 |
| 3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS | 34 |
| CAPÍTULO IV | |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | |
| 4.1. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS GENERAL | 36 |
| 4.2. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 1..... | 45 |
| 4.3. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 2..... | 49 |
| 4.4. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 3..... | 53 |
| V. CONCLUSIONES | 57 |
| VI. RECOMENDACIONES..... | 59 |
| VII. REFERENCIAS..... | 61 |
| ANEXOS..... | 68 |

ÁREA: Desarrollo humano y calidad de vida

TEMA: Problemas y Políticas sociales

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 03 de setiembre 2021



ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------------|---|----|
| Tabla 1. | Habilidades Gerenciales en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 37 |
| Tabla 2. | Estilos de Liderazgo en las dirigentes de los Comedores Copulares de la Provincia de San antonio de Putina, Puno, 2019. | 41 |
| Tabla 3. | Habilidades Técnicas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 45 |
| Tabla 4. | Habilidades Conceptuales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno 2019.. | 49 |
| Tabla 5. | Habilidades Humanas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 53 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Habilidades gerenciales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincial de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 44 |
| Figura 2. Habilidades técnicas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 48 |
| Figura 3. Habilidades conceptuales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 52 |
| Figura 4. Habilidades humanas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019. | 56 |



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

PSAPD: Provincial San Antonio de Putina

CP : Comedores Populares

F.T.S : Facultad de Trabajo Social

UNA : Universidad Nacional del Altiplano

SPSS : Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales



RESUMEN

La investigación denominada Habilidades Gerenciales y su Influencia en Estilos de Liderazgo en las Dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de San Antonio de Putina – Puno, 2019. Tuvo como objetivo general determinar la influencia de las habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares; la hipótesis planteada las habilidades gerenciales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares; El tipo investigación es básica teórico que corresponde a la investigación explicativa causal, cuyo diseño es el no experimental de corte transversal, el método utilizado corresponde al hipotético – deductivo, con el enfoque cuantitativo. Se trabajó con la totalidad de la población que representa 52 dirigentes de los comedores populares por decisión de la investigadora, la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento cuestionario, para el procesamiento estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS de estadígrafo de Chi-cuadrada de Pearson. Se arribó a la conclusión, que la prueba del Chi – cuadrado, del valor probabilístico p (0.023) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe alta influencia entre las dos variables. Como el valor del Chi cuadrado calculada es 11,349^a con un nivel de confianza de 95.0 % y con 4 grados de libertad, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, demostrando que las habilidades gerenciales influye en estilos de liderazgo.

Palabras Clave: Liderazgo; Habilidades; Gerenciales; Comedores Populares.



ABSTRACT

The research called Management Skills and its Influence on Leadership Styles in the Leaders of the Popular Dining Rooms of the Province of San Antonio de Putina - Puno, 2019. Its general objective was to determine the influence of management skills on leadership styles in the leaders of the soup kitchens; The hypothesis raised, the managerial skills significantly influence the leadership styles of the leaders of the soup kitchens; The research type is theoretical basic that corresponds to causal explanatory research, whose design is non-experimental, cross-sectional, the method used corresponds to the hypothetical - deductive, with the quantitative approach. We worked with the entire population that represents 52 leaders of the popular soup kitchens by decision of the researcher, the technique used is the survey and the questionnaire instrument, for the statistical processing the SPSS statistical program of the Chi-square statistician of Pearson. It was concluded that the Chi-square test of the probabilistic value p (0.023) is less than the level of significance ($\alpha = 0.05$), therefore, there is a high influence between the two variables. As the calculated Chi-square value is 11.349a with a confidence level of 95.0% and with 4 degrees of freedom, the alternative hypothesis is accepted and the null hypothesis is rejected, showing that managerial skills influence leadership styles.

Key Words: Leadership, Skills, Managerial, Popular Dining Rooms.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual poseer las destrezas, habilidades y actitudes priman en las organizaciones y comedores populares para el buen funcionamiento de las asociaciones, además, las acciones de un dirigente influyen el desenvolvimiento de socias, si la relación entre dirigente-socias es toxica, posiblemente puede provocar fenómenos tan perjudicables como las relaciones interpersonales y el nivel de confianza, deficiente de trabajo en equipo entre las socias y dirigentes.

Por lo tanto, en los sectores del país de Perú incide la pobreza y extrema de pobreza de diferentes indoles como económico y social, al cual, hoy en día el funcionamiento de comedores populares cumple un rol muy importante que es administrado por mujeres para brindar asistencia alimentaria a las personas vulnerables. Por ello llevó a estudiar las realidades de región de Puno. Para el caso tomaremos como muestra a las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina – Puno

El trabajo de investigación está estructurado por capítulos los cuales consta de lo siguiente:

En el CAPITULO I: Se da a conocer la introducción, el problema de investigación, formulación de problemas, hipótesis de la investigación, justificación del estudio y objetivos de la investigación.

En el CAPITULO II: Intuye la revisión de literatura de la investigación, el marco teórico de ambas variables: habilidades gerenciales y estilos de liderazgo, además



antecedentes de la investigación de a nivel internacional, nacional y local. Así mismo se consideró el marco conceptual.

En el CAPITULO III: Se enfatiza los materiales y método de investigación, dentro de ello se considera la ubicación geográfica del estudio, tipo de investigación, diseño de investigación, método de investigación, población y muestra de estudio, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el procedimiento estadístico.

En el CAPITULO IV: Los resultados y la discusión de la investigación en función a los hipótesis planteados, para ello la comprobación de los resultados se utilizó el programa SPSS para la prueba estadística Chi – cuadrado Pearson.

posteriormente se enfatiza las conclusiones, recomendaciones y anexos.

1.1. EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los comedores populares, son organizaciones de mujeres que reciben apoyo alimentario que brinda el estado, mediante complementación alimentaria, los cuales buscan brindar asistencia alimentaria a las familias de situación de pobreza y extrema pobreza. Al cual, “en el Perú, el capital social del liderazgo de las mujeres juega un rol importante en el contexto de lucha contra la pobreza que se debe destacar” Blondet y Trivelli (2004). De acuerdo con los autores, las habilidades gerenciales constituyen de mayor interés en los programas de comedores populares, porque vivimos en un mundo competitivo y de grandes cambios que crea la globalización y la tecnología. Frente a ello la organización de mujeres deben poseen y desarrollar habilidades gerenciales, que permitiría desempeñar sus funciones apropiadamente como en la realización y verificación de cuaderno de gastos e ingresos de alimentos, manejo de programas asistenciales; asimismo, tener capacidad de resolver los conflicto o fenómenos, capacidad



de trabajar con sus socias de manera individual y grupal. Además, Aburto y Bonales (2011) enfatizan que las habilidades directivas es el comportamiento de los individuos en las organizaciones, al cual es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los sectores de industria, el comercio y los servicios, donde se encuentra inmerso en el proceso competitivo global.

No obstante, esta problemática en los rincones más alejados del capital del Perú, como en los Comedores Populares de la provincia de San Antonio de Putina, pues se evidencia la crisis de desarrollo de las habilidades gerenciales, esto refleja la incapacidad de desarrollar un buen desempeño directivo que obstaculiza en innovar ideas creativas, trabajar en equipo y manejo de conflictos. Todas estas implican el desenvolvimiento del líder y de las socias, puesto que existen relaciones toxicas entre dirigentes y socias, por la permanencia de cargos, interés propios por parte de dirigentes que conlleva a la desunión, a una comunicación agresiva, suspicacia, poco compromiso, en realización de actividades de recojo de alimentos, poca responsabilidad en preparación de alimentos hay días que logran vender todo y otras día no, todo ello conlleva a trabajar de manera individual y poca participación de las socias en las reuniones convocadas por parte de dirigentes, además al ver que no asisten en reuniones las dirigentes toman decisiones por los demás y actúan como y que hacer, solo dan órdenes a sus socias, al cual indicas que muchas socias retirarse de su organización. frente a estos problemas las autoridades de la Municipalidad Provincial raras veces realiza actividades de fortalecimiento de capacidades de liderazgo, la importancia de trabajar en equipo y cómo proceder en resolución de conflictos, y dar asistencia técnica a los beneficiarios de comedores populares, dado que impide las acciones necesarias de emprendimiento y el trabajo productivo de los comités de comedores populares.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta general:

¿En qué medida influirá las habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019?

1.2.2. Preguntas específicas

- ¿En qué medida influirá las habilidades técnicas en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019?

- ¿En qué medida influirá las habilidades conceptuales en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019?

- ¿En qué medida influirá las habilidades humanas en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019?

1.3. HIPOTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Hipótesis general

Las habilidades gerenciales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



1.3.2. Hipótesis específicas

- Las habilidades técnicas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.
- Las habilidades conceptuales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.
- Las habilidades humanas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación se justifica mediante los resultados obtenidos en la investigación, los mismos constituirán la base para futuras investigaciones realizadas en esta temática, del mismo modo este beneficiara a evidenciar las falencias que presentan los miembros de los comedores populares para que posteriormente se tomen acciones conducentes a subsanar los mismos. Al mismo tiempo, los resultados del presente trabajo de investigación servirán como referencia para plantear e instituir nuevas políticas que permita promover y desarrollar habilidades gerenciales y estilos de liderazgo, que son dirigidas a los dirigentes y socias de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, con la finalidad de lograr la mejor organización.

De la misma forma se pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones que tome en cuenta la política nacional y el interés propio de generar



nuevo conocimiento acerca de habilidades gerenciales, a través de las diversas instancias de gobiernos locales y las instituciones interesadas en el desarrollo de capacidades, puedan acceder a la información a través de capacitaciones y charlas, para poder tener una línea de base en el desarrollo de sus acciones del fortalecimiento del liderazgo de cada una de las socias participantes en las organizaciones.

Este estudio también será de utilidad para los estudiantes de la facultad del Trabajo Social, porque sus resultados contribuirán a la intervención y mejoría del desarrollo de habilidades gerenciales en las organizaciones de comedores populares.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general.

Determinar en qué medida influyen las habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

1.5.2. Objetivos específicos.

Identificar en qué medida las habilidades técnicas influyen en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

Explicar en qué medida las habilidades conceptuales influyen en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



Demostrar que las habilidades humanas si influye en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Habilidades gerenciales

Busso, Crisstia e Hincapie (2017) informan que la habilidad es la capacidad de mejorar significativamente el rendimiento y lograr mejores resultados en la misma cantidad de tiempo utilizando tecnologías y equipos similares. Las habilidades se pueden poseer o adquirir. Del mismo modo, Whetten y Cameron (2011) creen que el desarrollo de habilidades de gestión es fundamental para el éxito de una organización, ya que las habilidades de gestión son un medio de herramientas de gestión estratégica y práctica para lograr los resultados esperados. Del mismo modo, las habilidades de gestión se definen como las habilidades necesarias para gestionar la propia vida y las relaciones con los demás. La nueva era se caracteriza por cambios constantes y repentinos, que no han cambiado durante mucho tiempo. Estas son las habilidades básicas que subyacen a las relaciones positivas y son interesantes. Las relaciones siempre están guiadas por valores como el amor y la confianza, que es una de las metas del ser humano. Por consiguiente, las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que adquiere uno mismo, al cual permite liderar o direccionar con efectividad su organización.

En opinión de Duarte (2013) en su ensayo, conceptualizó: el trabajo en equipo y la gestión de conflictos son las habilidades de gestión que debe desarrollar la alta dirección. Esta capacidad es particularmente relevante para el ámbito de la gestión, ya que se logra mejorar en todas las organizaciones cuando existe un grupo de trabajo que



constituye la cooperación entre los subordinados y la dirección. Que fortalece la armonía de las relaciones interpersonales, permite la resolución de disputas adecuada y eficaz en beneficio de la organización y sus empleados.

2.1.1.1. Importancia de habilidades gerenciales en las organizaciones.

Destacados de Fernández y Venancio (2018) dan la importancia del comportamiento de las personas para establecer la efectividad de los gerentes o gerentes de una empresa u organización no está solo en las habilidades técnicas, sino también en los gerentes con habilidades técnicas. Demuestre que las personas que lo han hecho son las mejores y las más exitosas. También tiene la habilidad y la aptitud para las relaciones interpersonales y la habilidad para establecer una estructura seria para su empresa. Tiene un buen conocimiento de la tecnología y la infraestructura, gestiona los recursos correctamente y sobre todo trata bien a las personas.

Por lo tanto, la clave de un líder enfatiza las relaciones interpersonales, es decir, las relaciones que nos permiten fortalecer y mejorar nuestra comunicación con los demás. Según diferentes autores, las habilidades más importantes son el manejo de la empatía, el control emocional y las habilidades sociales.



2.1.1.2. Dimensiones de habilidades gerenciales

Mochon y Saez (2014) mencionan las principales habilidades que debe reunir un gerente son de tres tipos:

Dimensión 1: Habilidades técnicas

Estas habilidades se refieren a una comprensión específica del trabajo y la capacidad para realizar las funciones respectivas. Estas habilidades son relevantes para el trabajo. Esto suele ser muy importante para los gerentes de primera línea o de bajo nivel. Estas habilidades involucran la memoria y la inteligencia práctica y el almacenamiento de conocimientos e información relacionados con la tecnología, cómo se trabaja y cómo se estructura. También incorpora habilidades y la capacidad de utilizar las habilidades y procedimientos relacionados con el trabajo. Asimismo, según Katz, citado por Blancised (2017), la habilidad técnica incluye el uso de la experiencia y la facilidad de aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo. Las habilidades técnicas implican saber cómo hacer y cómo hacerlo. Los índices son:

- Desarrollo de autoconocimiento
- Manejo de cuaderno de egresos e ingresos
- Orientación y realización de planes actividades a las socias

Dimensión 2: Habilidades conceptuales:

Los administradores utilizan estas habilidades conceptuales para desarrollar ideas, conceptos y teorías y, en general, se enfrentan a situaciones abstractas y complejas que son muy importantes para ellos. Gerencia senior. Los gerentes creen que el trabajo es esencial para la toma de decisiones. Al tomar decisiones y demostrar iniciativas, los



gerentes toman acciones que afectan a la organización. Estas acciones deben reflejarse. El administrador debe iniciar y recomendar cambios para mejorar la situación. De manera similar, según Katz, citado por Blancised (2017), las habilidades conceptuales significan la facilidad para trabajar con estatuas de visiones, ideas, conceptos y abstracciones en una organización o unidad organizativa. Los gerentes con habilidades conceptuales pueden comprender las funciones diversas y complementarias de una organización. Comprender la relación entre una organización y su entorno, y cómo los cambios dentro de una organización afectan al otro entorno. El índice es:

- Desarrollo de creatividad e innovación.
- Toma de decisiones.
- Solución de conflictos.

Dimensión 3: Habilidades humanas:

Las habilidades interpersonales se refieren al trabajo efectivo con otros, individualmente o en grupos. Estas características están a nivel de gestión. El gerente es responsable del simbolismo que lleva a la organización bajo su mando. El gerente por un lado debe tener una conexión con el exterior de la organización, por otro lado, debe orientar y motivar a las personas que integran la organización. En relación con el medio ambiente, necesitamos gestionar los efectos, fluctuaciones y efectos de las acciones dentro y fuera de la organización, que requieren habilidades humanas. El gerente debe ser capaz de construir el equipo, motivarlo y ganarse la confianza de los empleados. Los equipos no funcionarán eficazmente si los miembros tienen objetivos separados. Para sobrevivir como equipo, los agentes deben tener suficiente conocimiento de cada miembro para seleccionar a cada miembro y realizar tareas de acuerdo con las habilidades y necesidades de los trabajadores. Asimismo, Katz, citado por Blancised (2017), muestra



habilidades humanas en cómo tratar a las personas, refiriéndose a la facilidad de las relaciones interpersonales y grupales. Estos incluyen la capacidad de comunicarse, motivar, coordinar, dirigir, resolver y colaborar con personas en conflictos individuales o grupales. Los indicadores son los siguientes.

- _ Manejo de comunicación.
- _ Trabajo en equipo.
- _ Relaciones interpersonales.

2.1.2. Liderazgo

El liderazgo es un tema muy importante para los gerentes del sector privado, pero también es una preocupación común de las mujeres a cargo de cocinas. En este sentido, el liderazgo debe ser practicado regularmente por los integrantes de los programas sociales, incluyendo facilitadores y comedores, con el fin de contribuir a la organización y desarrollo del programa. Morales (2013) también afirma que “el liderazgo es un conjunto de actividades, relaciones y comunicaciones que las personas establecen entre sí, en las que los individuos tienen diversos grados de influencia positiva en el comportamiento”. Definir y alcanzar conjuntamente los objetivos planteados para alcanzar un objetivo específico, espontáneamente voluntario y eficaz.

2.2.1.1. Estilos de liderazgo.

El estilo de liderazgo es el método de los líderes o dirigente que ejerce la autoridad y como se manifiestan entre jefes y subordinados ante su organización. Como da a conocer Gave (como se cito en Bass 2019) “los estilos de liderazgo son las formas



alternativas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles en tanto a líderes” p.27, Según esta definición, indican Cuadrado, Morelo y Navas, (2003) el estilo de liderazgo se refiere a las formas de estructurar la conducta del liderazgo, aun así, no debemos confundir estilo de liderazgo con conducta de liderazgo, ya que la conducta es más concreta y específica que el estilo.

Según los representantes de esta escuela, Kurt Lewin y sus seguidores, White y Lippit, hacen la clasificación de los estilos de liderazgo: autoritario, democrático y Liberal, estos tres tipos de liderazgo es interés por la tarea o interés por satisfacer necesidades de las personas.

Estilo autoritario

Los líderes autoritarios se conocen a esta clase de liderazgo por aquellas que toman decisiones personales, sin tomar en cuenta la opinión de los demás, es quien carga con la mayor parte de trabajo, ya que no delega sus funciones. Por lo tanto, los subordinados son solo seguidores que no es adrado para todos que generan fuertes reacciones de odio y agresividad, contra el líder.

Estilo Democrático

Los líderes demócratas implican la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo que vayan a beneficiar a todos en partes iguales. Además, planifican basándose en las necesidades individuales de sus partidarios. Considerando las opiniones de los subordinados y siempre dejando abierto los canales de comunicación



abierta. Por lo tanto, la reacción al estilo democrático se comparte buenas relaciones con el sujeto, trato amistoso e igualitario de los líderes.

Estilo Liberal

Un líder se caracteriza “déjalo ser”. Esto quiere decir que los líderes que siguen este estilo, les dan una gran libertad a sus colaboradores y les pueden confiar la toma de decisiones, planifique, decida y administre. Por lo tanto, la respuesta a este estilo es claramente ineficiente y mal organizada. Los subgrupos tienden a ser competitivos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Habilidades gerenciales

La habilidad gerencial son las capacidades gerenciales, estas son habilidades que permite interpretar los conocimientos de una actividad para la ejecución de alguna función deseada. Schermerhorn (2010)

Habilidades conceptuales

Es una habilidad de razonar analíticamente en forma crítica (Schermerhorn, 2010).

Habilidades humanas

Es la habilidad de laborar en cooperación con otros individuos de manera correcta Schermerhorn (2010)

Habilidades técnicas



Es la habilidad de emplear un conocimiento y una destreza que pueda ejecutar las funciones determinadas Schermerhorn (2010)

Desarrollo

Se refiere en enseñar a los individuos de manera permanente, brindándole información y conocimiento, desarrollar talentos en la empresa esto facilita los medios para la capacitación y desarrollo en el ámbito personal y profesional. (Chiavenato, 2017).

Liderazgo

Se refiere a direccionar a los individuos, definir los objetivos y metas, extender los horizontes y brindar retroalimentación esto propicia el liderazgo en una empresa. Chiavenato (2017)

2.3. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1. A nivel internacional

Frías, Sánchez y Ucrós (2009), en su investigación "Competencia directiva ejecutiva; Estudio de caso de la Universidad de la Guajira" (artículo científico) publicado por la Universidad de La Guajira. Su propósito es determinar las habilidades directivas del personal universitario. Realizó estudios descriptivos y no experimentales. Para ello se dispone de una muestra no probabilística intencionada formada por un total de 27 sujetos. Los resultados mostraron que el superintendente universitario tenía habilidades de gestión relacionadas con la autoestima, la comunicación, el compromiso, el desempeño y el liderazgo. Estas habilidades tienen una gran ventaja sobre las habilidades técnicas, conceptuales y humanas, y así demuestran su efectividad en la toma de decisiones a nivel gerencial. Por otro lado, no será fácil afrontar un mundo académico sin una gobernanza



adecuada, eficiente y transparente, sustituyendo a personas competentes por aquellas que no cuentan con las habilidades necesarias para realizar tareas a nivel gerencial. . Y, en general, la empresa no alcanza indicadores de alta calidad.

Preciado y Suarez (2017) aparece en un artículo científico titulado "Habilidades de gestión" publicado por la Universidad de la Sabana Chia Colombia. Su investigación concluyó que las habilidades de gestión van más allá de los líderes organizacionales, gerentes y gerentes, y son habilidades personales e interpersonales que se aplican en el lugar de trabajo. Funciona en todos los niveles y tiene un impacto positivo así como el nivel de relaciones organizacionales. Está estrechamente relacionado no solo con el entorno laboral y la cultura, sino también con la eficiencia, la productividad y el crecimiento empresarial. Las habilidades están interrelacionadas y no se pueden promover o establecer una situación o líder de equipo sin comunicación. Cada uno de estos comportamientos y habilidades está tan estrechamente relacionado con otros que si algunas de estas habilidades fallan o no se desarrollan completamente, pueden interferir con el desarrollo de otros comportamientos y habilidades. Cuando todas las habilidades se desarrollan en paralelo, esta interrelación impulsa el crecimiento personal.

Duarte (2013), en un ensayo titulado "Habilidades directivas y su importancia para el éxito organizacional", fue presentado por el Experto en Alta Dirección en Bogotá, Facultad de Economía, de la Universidad Militar Nueva Granada, y concluye: escribí hasta. Las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales son fundamentales porque permiten una gestión exitosa y ayudan a lograr los objetivos marcados por la organización. No existe un número fijo de habilidades clave que los gerentes exitosos deben poseer, pero el orden actual es que los gerentes pueden



asimilarlas, aprender de ellas e incorporarlas a su trabajo. Dependiendo de las circunstancias requeridas por la empresa.

Es fundamental para un gerente estar en disposición para afrontar los cambios que va generando el entorno empresarial. Por consiguiente, las habilidades gerenciales son herramientas fundamentales que le permiten al directivo hacer frente a esa evolución para lograr llevar a su equipo a cumplir la misión y visión de la organización. Esto permitirá que el directivo cumpla con los valores corporativos y su gestión sea altamente exitosa.

2.3.2. A nivel nacional

Velezmoro (2016) realiza un estudio titulado “Habilidades de liderazgo y estilos de liderazgo entre líderes de cafés populares del condado de Chiclayo 2016” (Triseise). Publicado por la Universidad Cesar Vallejo. Su objetivo es: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y los estilos de liderazgo de los cocineros de las cantinas predominantes en la región de Chiclayo. La muestra incluye 31 comedores sociales existentes y es administrada por el propio propietario. Este estudio extrae las siguientes conclusiones: Existe una correlación significativa entre las habilidades conceptuales de los cocineros de los cafés de la Diputación Provincial de Chiclayo y el liderazgo transformacional ($p < 0,05$). El 8% utilizó habilidades técnicas, el 13% utilizó habilidades conceptuales y el 19% utilizó habilidades interpersonales. Asimismo, los líderes de los comedores de la Diputación de Chiclayo tienen liderazgo transaccional (32%), liderazgo transformacional (26%) y falta de liderazgo (2%).

Salazar (2013) planteó la siguiente hipótesis en un estudio titulado “El famoso comedor de Lima como lugar de negociación”. No solo nutrir a la familia en raciones de alimentos, sino también fortalecer la posición negociadora para la planificación y la



prosperidad. El tipo de investigación utilizada se basa en un estudio cualitativo que permite a las mujeres observar e interpretar las formas de interacción utilizadas y manifestadas en el comportamiento social y político. Hemos llegado a las siguientes conclusiones. Un enfoque de desarrollo como la expansión de la capacidad enfatiza la importancia de analizar las habilidades que desarrollan las mujeres líderes de restaurantes casuales para llevar una vida mejor evitando privaciones como el hambre. Desnutrición; y disfrutar de otras libertades política y socialmente relevantes, como la capacidad de expresarse, conectarse, respetarse y comprometerse con usted mismo. En el caso estudiado, un proceso de negocios desarrollado por un gerente fue: "Muy raramente, un proceso dinámico regula el curso de las cosas agregando valor a todo y a todo. Las personas mantienen las cosas como están. Por eso se ha convertido en una herramienta de cambio social . Refuerza el buen comportamiento y genera respuesta y reciprocidad a través de un comportamiento éticamente responsable. Las investigaciones también muestran que el poder de negociación de los gerentes es lo que hacen. Muestra que depende de una relación de solidaridad y apoyo que se mantenga dentro del grupo para llevar a cabo acuerdos de acuerdo a perseguido, por lo que no hay "clase media" o luchas internas, sino solo agencias gubernamentales. Negociar con el responsable el aporte que las mujeres ven al bienestar familiar y que les permita participar en las decisiones tanto dentro como fuera de la familia. fines, no simples herramientas para los fines de los demás "y" elegir una vida que tengamos razones para valorar " .

Gómez y Pintado (2017) estudian: " 2017, Gestión de competencias y satisfacción laboral de los gerentes de comedores sociales en San Ignacio " , publicado por la Universidad Señor de Shipan. papel. Apunta hacia: Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral de un gerente de comedor popular en San Ignacio. En la ciudad relacionada de San Ignacio, estado culinario, se calificó de pobre,



con 53,8 para el desarrollo regular de habilidades de gestión y 50,0 para el desarrollo efectivo de habilidades, y la satisfacción laboral fue buena.

Apaza y Chambi (2017) han publicado un trabajo titulado "Relaciones personales e impactos de los miembros del Programa de Integración Alimentaria (PCA) de la Provincia de Puno en el Desarrollo del Liderazgo-2017". Se han propuesto los siguientes objetivos generales: Determinar el impacto de las relaciones interpersonales en el desarrollo del liderazgo de los miembros del Programa de Complemento Alimentario Prefectural (PCA) de Puno. Y como hipótesis: las relaciones interpersonales tienen un impacto significativo en el desarrollo del liderazgo de los integrantes del Programa de Complementos Alimenticios del Estado de Puno (PCA). El método de búsqueda que utilizo es un método de inferencia virtual con un enfoque cuantitativo basado en el tipo de búsqueda descriptiva. Finalmente, llegamos a la siguiente conclusión. Las relaciones interpersonales a través de la comunicación y las actitudes tienen un impacto significativo en el desarrollo de las habilidades y los principios de liderazgo de los miembros. Con un 2, %, describen el tipo de comunicación que practican. La construcción de relaciones interpersonales se trata de una comunicación activa.

Las relaciones inadecuadas limitan el crecimiento del liderazgo. Mientras tanto, el 30 de mayo, los miembros no tomaron una postura responsable y declararon que no se habían cumplido los principios de gestión del liderazgo basados en los objetivos establecidos en el comedor.



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. UBICACIÓN GEOGRAFICA DE ESTUDIO

Los comedores populares de la Municipalidad provincial de San Antonio de Putina del departamento Puno, está ubicada en Plaza de Armas SN. Limita por el norte con la Provincia de Carabaya y la Provincia de Sandia; por el este con Bolivia; por el sur con la Provincia de Huancané y; por el oeste con la Provincia de Azángaro.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es básica teórica que corresponde al explicativo causal; tomando en referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2014), nos señalan que el estudio explicativo va más allá de la descripción de conceptos, y están dirigidos a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Es decir, el interés de la investigación está centrado en explicar por qué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se manifiesta.

3.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se realizó es hipotético deductivo, corresponde al tipo de investigación del paradigma cuantitativo, que consiste en hacer observaciones y análisis, a partir de las cuales se formulan las hipótesis que serán comprobados por el chi cuadrada. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández, 2014).



3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Corresponde al diseño no experimental explicativo – causal de corte transversal o transeccional; según Carrasco (2009) define la investigación no experimental son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN.

La población que se trabajó con 100%, que representa 52 dirigentes de los comedores populares de la provincia de San Antonio de Putina – Puno, 2019. Según Carrasco (2009)“ La muestra intencionada es aquella que el investigador selecciona su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística” p.243

3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

3.6.1. Técnica

Encuesta. recopilación de información para la investigación social de manera estadística; así mismo es una técnica que nos permite la obtención de todo el dato que planteamos para la aplicación de forma oral a la población objetiva con nuestra guía realizada.



3.6.2. Instrumento de recolección de datos.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos de la investigación fueron:

Cuestionario: Es un instrumento básico que se empleó para la recolección de información, a través de un listado de preguntas pre determinados a partir de las variables e indicadores en base a los objetivos determinados de la investigación.

El instrumento de cuestionario que fue estructurado por 24 ítems para variable (Y), 15 ítems para variable (X), para ambos variables se empleó el instrumento de cuestionario de escala tipo Likert: Permitió recolectar datos que fueron necesarios para determinar una serie de aspectos importantes para el análisis y contrastación de la hipótesis, puesto que está considerado como la más adecuada para medir las actitudes ya que su estructura facilita la aplicación y calificación. Se le conoce como escala sumada, debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Cada ítem contiene una graduación escalonada de respuestas, que va de lo más favorable a lo menos favorable de tal manera que permitió expresar su opinión de manera objetiva y precisa. En la cual es codificado en un rango de (1 al 5) que se detalla de la siguiente forma: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) Siempre (5)

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.7.1. Análisis de datos.

Se realizó con la aplicación del paquete estadístico conocido como Statistical Packager For Science (SPSS 23), para los análisis cuantitativos de todos los datos que se requerían a través de tablas cruzadas que permitieron la descripción de los resultados.

3.7.2. Nivel de significancia.

Se consideró un nivel de 95% de confiabilidad ($\alpha = 0.05$) para establecer la influencia entre las variables evaluadas: relaciones familiares e inclusión educativa.

3.7.3. Prueba estadística a usar.

Se utilizó el estadístico Chi – cuadrado, es una prueba de hipótesis que te permite, contrastar la frecuencia observada con la frecuencia esperada de acuerdo con la hipótesis nula. La frecuencia esperada (E_{ij}) hace referencia al término de la hipótesis nula y la frecuencia obtenida (O_{ij}) hace referencia a los resultados que se obtienen al realizar el estudio. Se simboliza de la siguiente manera:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Donde:

- χ^2_{ij} cuadrada calculada
- χ^2_{ij} cuadrada tabular (de las tablas)
- O_{ij} denota a las frecuencias observadas.



- Es el número de casos observados clasificados en la fila i de la columna j .
- E_{ij} denota a las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

Procedimiento: Se calcula por medio de tablas de contingencia o tabulación cruzada, que es un cuadro de dos dimensiones y cada dimensión contiene una variable. A su vez que cada variable se subdivide en dos o más categorías.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta los datos obtenidos en base al cuestionario realizado a las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina. Para la interpretación y discusión se toma en cuenta el porcentaje significativo. Cabe precisar que para cada objetivo específico y general se acompaña con el resultado de coeficiente de estadístico chi cuadrado de Pearson, con el único propósito de demostrar los resultados. Además, se muestra el análisis y discusión resultados de manera clara y precisa.

4.1. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS GENERAL:

Las habilidades gerenciales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

Tabla 1: Habilidades gerenciales en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de san Antonio de Putina, Puno, 2019.

| HABILIADES GERENCIALES | Nunca | | Casi nunca | | A veces | | Casi siempre | | Siempre | | Total | |
|---------------------------|-------|-------|------------|-------|---------|-------|--------------|-------|---------|-------|-------|--------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Técnica | 14 | 26,9% | - | - | 5 | 9,6% | 4 | 7,7% | 5 | 9,6% | 28 | 53,8% |
| Conceptual | 1 | 1,9% | 8 | 15,4% | - | - | 3 | 5,8% | 1 | 1,9% | 13 | 25,0% |
| Humana | - | - | 1 | 1,9% | 9 | 17,3% | 1 | 1,9% | - | - | 11 | 21,2% |
| Total | 15 | 28,8% | 9 | 17,3% | 14 | 26,9% | 8 | 15,4% | 6 | 11,5% | 52 | 100,0% |

FUENTE: “Elaborado por el equipo de trabajo”



En la tabla 1, relacionada a la dimensión de habilidades gerenciales, muestra que el 26,9% nunca poseen habilidades técnicas, el 15,4% casi nunca desarrollan habilidades conceptuales y el 17,3% a veces desarrollan habilidades humanas.

De los resultados obtenidos, las dirigentes de los comedores populares indican que existe dificultades en poseer habilidades técnicas como el desarrollo de autodesarrollo del funcionamiento de comedores populares, el manejo de cuadernos de gastos e ingresos, al cual permite evaluar el abastecimiento del comedor popular que está a su cargo, además mencionan que no poseen habilidades de realizar orientaciones y realización de planes que llevan a cumplir los objetivos, Asimismo, en desarrollo de habilidades conceptuales, para afrontar las situaciones complejas como en la toma de decisiones, que presentan inconvenientes de tomar iniciativa para proponer cambios, creatividad e innovación de ideas para la solución de problemas, el cual dificulta la labor de los cargos que ocupan, asimismo, por la inexperiencia generan irresponsabilidades de sus funciones, deserción de cargos. Sin embargo, algunas dirigentes, poseen habilidades humanas, sin saber que es, puesto que manifiestan de tener autoconfianza en sí misma, iniciativa, ánimo de ser mujeres emprendedoras, trabajar en equipo, al cual contagia la emoción a las socias, que genera participación activa, satisfacción y mejor ambiente de trabajo.

Estos resultados son corroborados desde la teoría de desarrollo organizacional, de enfoque sistémico por Warren y Beckhard, (1966) el desarrollo y cambio organizacional, lleva al directivo a la adaptabilidad frente a sus habilidades directivas y como las usa en el desarrollo de su talento humano a cargo. Por consiguiente, Salazar (2013) explica desde el enfoque de desarrollo como expansión de Capacidades, nos permite resaltar la importancia de analizar las capacidades que desarrollan las mujeres lideresas de los Comedores Populares para el enriquecimiento de su vida, para vivir mejor evitando



privaciones como el hambre, la desnutrición; y de gozar de otras libertades relacionadas como la capacidad de expresarse, asociarse, de respeto a sí mismas y de participar política y socialmente, sobre las distintas posibilidades que ellas tienen y sobre las cuales poder elegir.

Al respecto, Whetten y Camerón (2011) mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado. Los nuevos tiempos se caracterizan por los constantes y repentinos cambios, sin embargo, hay algo que no cambiará en mucho tiempo, las habilidades básicas que están en el núcleo de las relaciones personales positivas y agradables. Las relaciones siempre han estado guiadas por valores como el amor y la confianza y estas son unas de las metas de los seres humanos.

Tabla 2: Estilos de liderazgo en las Comedores Populares de la Provincia de Putina, Puno, 2019.

| ESTILOS DE LIDERAZGO | Siempre | | Casi siempre | | A veces | | Casi Nunca | | Nunca | | TOTAL | |
|-------------------------|-----------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|------------|-------------|----------|-------------|-----------|---------------|
| | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Autoritario | 16 | 30,8% | - | - | - | - | 1 | 1,9% | 2 | 3,8% | 19 | 36,5% |
| Democrático | 1 | 1,9% | 10 | 19,2% | 4 | 7,7% | 3 | 5,8% | 2 | 3,8% | 20 | 38,5% |
| Liberal | 3 | 5,8% | 3 | 5,8% | 6 | 11,5% | - | - | 1 | 1,9% | 13 | 25,0% |
| TOTAL | 20 | 38,5% | 13 | 25,0% | 10 | 19,2% | 4 | 7,7% | 5 | 9,6% | 52 | 100,0% |

FUENTE: “Elaborado por el equipo de trabajo”



En la tabla 2, relacionada a estilos de liderazgo, muestra que el 30,8% siempre ejercen liderazgo autoritario, el 19,2% casi siempre ejercen liderazgo democrático y el 11,5% a veces ejercen liberal.

Tomando en cuenta con los resultados obtenidos, en relación a los estilos de liderazgo que implica las formas de alternativas en que los dirigentes estructuran su conducta para llevar a cabo sus roles, al cual actúan sin consultar a las socias y deciden que hacer y cómo, puesto que las socias manifiestan que las dirigentes no delegan sus funciones apropiadamente, por intereses propios, permanencia de los cargos, creen que la rienda y el conocimiento del comedor popular están a cargo de dirigentes. Por consiguiente, no permiten que las decisiones sean tomadas en equipo, que pocas veces pide sugerencia a las socias para la toma de decisiones, al cual las socias solo se someten a las decisiones tomas, y muchas veces cada socia asignan sus funciones convenientes generando discusiones, poca participación en reuniones convocados por dirigentes. Por otro lado, algunas dirigentes ejercen liderazgo democrático, porque asumen las responsabilidades de sus cargos, ya que las decisiones toman en mutuo acuerdo entre socias, motiva e incentiva a las socias para mejorar el ambiente de su comedor, asimismo el dirigente verifica que se logren las metas del equipo. Y otras dirigentes ejercen liderazgo liberal, al cual evitan tomar decisiones, solo interviene cuando se genera algún conflicto, muchas veces las socias esperan a sus dirigentes que tomen decisiones por ellos. Además, las dirigentes dejan a sus socias que logren y direccionen ellos mismo sin dar mucho apoyo, pero no hay resultados debido a que no conllevan un mayor compromiso de parte de los beneficiarios.



Los resultados de la tabla mencionada son corroborados por la teoría de Lewin (1939), citado por Gutierrez (2017) explica que entre los tres tipos de liderazgo el democrático fue el más idóneo, tanto para el que desarrolla aspectos muy positivos de la conducta humana, haciendo a los individuos más productivos y manejables; mientras que, bajo el liderazgo autoritario, los sujetos se convierten una amenaza tanto para sus compañeros como para ellos mismos. El estilo liberal quedo completamente descartado como forma valida de liderazgo puesto que los 30 sujetos fueron incapaces de establecer sus propias guías de trabajo, demostrando que son necesarias unas pautas normativas para el comportamiento grupal, pautas que fueron creadas por si mismos bajos estilo democrático.

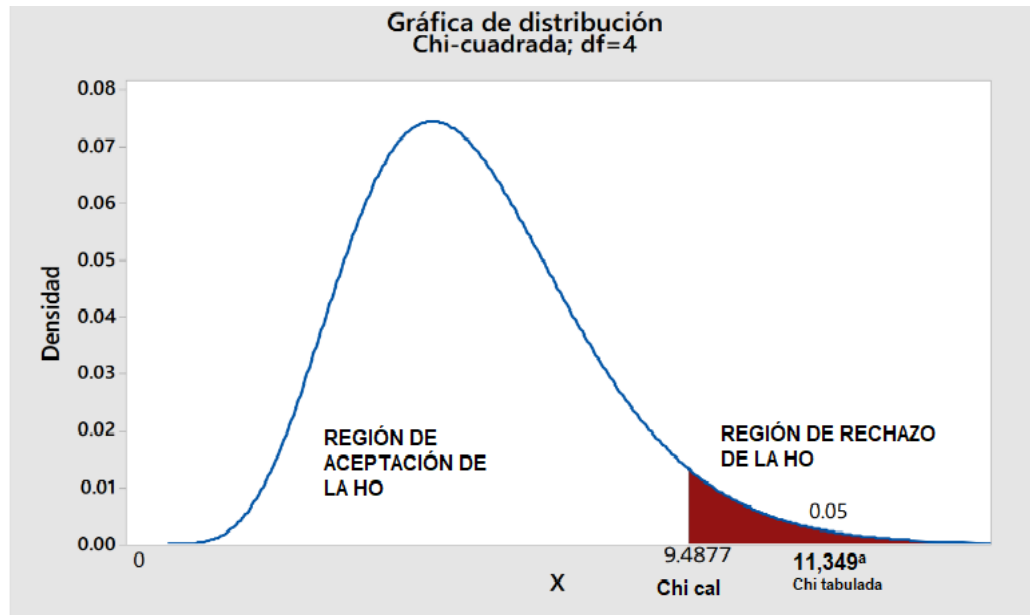
Chavenato (2014) sostiene que existen tres tipos de estilo de liderazgo, como son los siguientes: Estilo autoritario, el líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo. Por un lado, el comportamiento de los grupos mostro fuerte tensión, frustración y agresividad; por tanto, falta de espontaneidad, de iniciativa y de formación de grupos de amigos. A pesar de que en apariencia les gustaban las tareas, no demostraron satisfacción frente a la situación. Estilo democrático, el líder conduce y orienta al grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas. Estilo liberal, el líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno.

Por tanto, al hablar de estilos de liderazgo es el modo de conducta que adopta el líder. El cual se deben combinar de acuerdo a las personas, los objetivos y las circunstancias que permita la satisfacción y desenvolvimiento organizacional adecuadamente.

Pruebas de Chi-cuadrado habilidades gerenciales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 11,349 ^a | 4 | ,023 |
| Razón de verosimilitud | 11,163 | 4 | ,025 |
| Asociación lineal por lineal | 3,192 | 1 | ,074 |
| N de casos válidos | 52 | | |

Figura 1: Habilidades gerenciales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincial de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



De acuerdo a los resultados de la prueba del Chi – cuadrado, el valor probabilístico p (0.023) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe alta

influencia entre las dos variables. Como el valor del Chi cuadrado calculada es 11,349^a con un nivel de confianza de 95.0 % y con 4 grados de libertad, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, demostrando que las habilidades gerenciales influyen en estilos de liderazgo.

4.2. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 1

Las habilidades técnicas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes del comedor popular de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

Tabla 3: Habilidades técnicas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de san Antonio de Putina, Puno, 2019.

| Habilidades técnicas | Estilos de liderazgo | | | | | | Total | |
|----------------------|----------------------|-------|-------------|-------|---------|-------|-------|--------|
| | Autoritario | | Democrático | | Liberal | | N | % |
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Nunca | 11 | 21,2% | 10 | 19,2% | 2 | 3,8% | 23 | 44,2% |
| Casi nunca | 2 | 3,8% | 7 | 13,5% | 0 | 0,0% | 9 | 17,3% |
| A veces | 1 | 1,9% | 5 | 9,6% | 4 | 7,7% | 10 | 19,2% |
| Casi siempre | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% | 4 | 7,7% | 6 | 11,5% |
| Siempre | 1 | 1,9% | 0 | 0,0% | 3 | 5,8% | 4 | 7,7% |
| Total | 16 | 30,8% | 23 | 44,2% | 13 | 25,0% | 52 | 100,0% |

FUENTE: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 3, muestra que el 21,2% nunca desarrollan habilidades técnicas, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 13,5% casi nunca desarrollan habilidades técnicas, sin embargo, ejercen un estilo de liderazgo democrático, y el 5,8% manifiestan que siempre desarrollan habilidades técnicas, ejercen un estilo de liderazgo liberal.



De los resultados obtenidos, las dirigentes de los comedores populares indican que existe dificultades en poseer habilidades técnicas en la orientación, realización de planes, manejo de cuaderno gastos e ingresos, el cual dificulta la labor de los cargos que ocupan, asimismo por la inexperiencia generan irresponsabilidades de sus funciones, deserción de cargos, lo que incide en permanencia de cargos de dirigentes que ejercen un estilo de liderazgo autoritario solo deciden que hacer y cómo, actúan sin consultar al equipo de trabajo puesto que las socias solo se someten a las decisiones tomadas. Teniendo en cuenta, las socias y dirigentes deben solicitar al promotor de complementación alimentaria de la Municipalidad Putina, a fortalecer las habilidades técnicas, para que puedan ser responsables de sus funciones y ejercer adecuadamente, así mejorar el desenvolvimiento diario y la organización de los comedores populares.

Estos resultados son corroborados por los resultados de la investigación de Huanca (2015) en relación a la participación de las mujeres beneficiarias de los programas sociales ya que tienen bajo grado de instrucción y desconocen aspectos referidos al programa, al respecto, el 28.6% de las mujeres beneficiarias afirman tener mínimo conocimiento sobre el Programa, este es un factor que obstaculiza su participación permanente, continua y activa, ellas consideran el poco conocimiento que tienen a cerca de los programas sociales, es por la falta de información, es decir están desinformados a cerca de los Programas Sociales pg. 67.

Según Ruiz (2013) Considera que las habilidades o destrezas técnicas son importantes para la mecánica del trabajo de los gerentes, dirigentes, porque les brindan las herramientas para entender e involucrarse en las labores de sus subalternos y así implementar un modelo de direccionamiento de acuerdo a las necesidades y requerimientos del área. Además, Ferrer y Clemenza (como se citaron en Pérez y Rosales

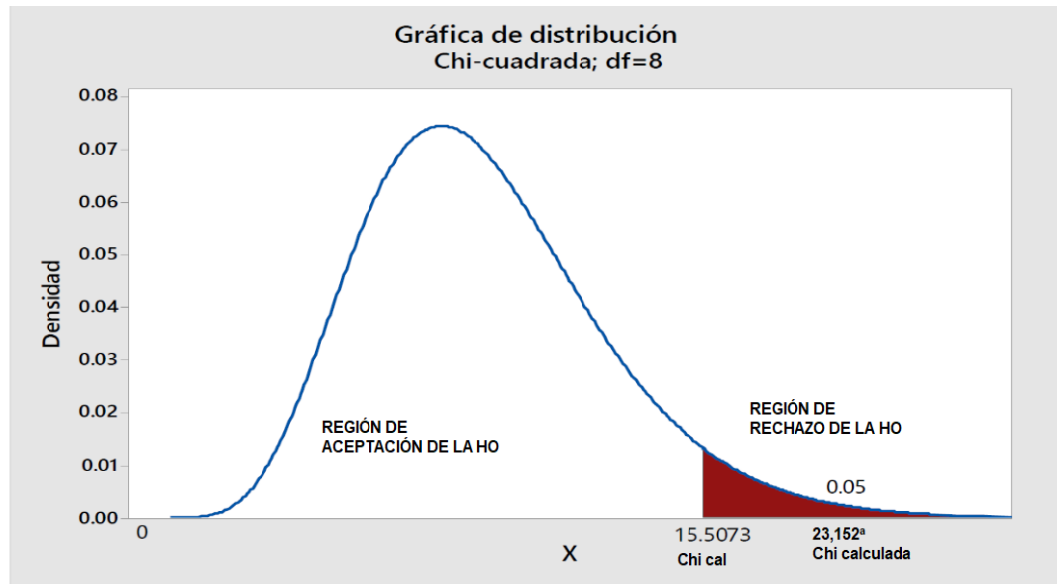


1977) dan a conocer que estas habilidades técnicas están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas y medios necesarios como el programa de asistencia, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta. (p. 9)

Pruebas de Chi-cuadrado habilidades técnicas según estilos de liderazgo en las dirigentas de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|--|
| Chi-cuadrado de Pearson | 23,152 ^a | 8 | ,003 |
| Razón de verosimilitud | 25,319 | 8 | ,001 |
| Asociación lineal por lineal | 11,841 | 1 | ,001 |
| N de casos válidos | 52 | | |

Figura 2: Habilidades técnicas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



De acuerdo a los resultados de la prueba del Chi – cuadrado, el valor probabilístico p (0.003) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe influencia entre las dos variables. Como el valor del Chi cuadrado calculada es 23,152^a con un nivel de confianza de 95.0 % y con 8 grados de libertad, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, demostrando que las habilidades técnicas influye en los estilos de liderazgo.

4.3. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 2

Las habilidades conceptuales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes del comedor popular de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019

Tabla 4: Habilidades conceptuales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de san Antonio de Putina, Puno, 2019.

| Habilidades conceptuales | Estilos de liderazgo | | | | | | Total | |
|-----------------------------|----------------------|-------|-------------|-------|---------|-------|-------|--------|
| | Autoritario | | Democrático | | Liberal | | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Nunca | 11 | 21,2% | 9 | 17,3% | 1 | 1,9% | 21 | 40,4% |
| Casi nunca | 3 | 5,8% | 9 | 17,3% | 3 | 5,8% | 15 | 28,8% |
| A veces | 1 | 1,9% | 4 | 7,7% | 4 | 7,7% | 9 | 17,3% |
| Casi siempre | 0 | 0,0% | 1 | 1,9% | 2 | 3,8% | 3 | 5,8% |
| Siempre | 1 | 1,9% | 0 | 0,0% | 3 | 5,8% | 4 | 7,7% |
| Total | 16 | 30,8% | 23 | 44,2% | 13 | 25,0% | 52 | 100,0% |

FUENTE: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 4, muestra que el 21,2% nunca desarrollan habilidades conceptuales, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 17,3% casi nunca desarrollan habilidades conceptuales, sin embargo, ejercen un estilo de liderazgo democrático, y el 3,8% manifiestan que casi siempre desarrollan habilidades conceptuales, ejercen un estilo de liderazgo liberal.



De la tabla observamos que las dirigentes de los comedores populares consideran que existe dificultades en poseer habilidades y capacidades conceptuales suficientes para afrontar las situaciones abstractas y complejas en toma de decisiones adecuados, inconvenientes de tomar iniciativa para proponer cambios, creatividad e innovación de ideas para la solución de problemas. Todo ello incide en las formas de liderazgo, puesto que las socias manifiestan que las dirigentes no dirección eficazmente por intereses propios, considerando que la rienda y el conocimiento de los comedores populares 7 están a cargo en las dirigentes, tomando un estilo de liderazgo autoritario. Por tanto, cada socia asigna sus funciones convenientes generando discusiones y poca participación en reuniones convocados por dirigentes. Como señala Ayoub (2011) el líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones.

Sin embargo, algunas dirigentes sin tener conocimiento de habilidades conceptuales ejercen un estilo de liderazgo democrático eficaz, porque asumen las responsabilidades de sus cargos adecuadamente teniendo esa iniciativa y ánimo de encaminar mejor y ser mujeres emprendedoras con sus pequeños negocios así poder ser independientes. El cual las socias mencionan la satisfacción de participar y trabajar en equipo, respetan las decisiones tomas por los demás. Según Hackman y Johnson (2013) relacionan al líder democrático con el incremento de la productividad, el compromiso y la satisfacción. Por tanto, es un líder influyente en los subordinados, un estimulador para la consecución de proyectos, un buen guía, un apasionado de las consecuencias lógicas, un gran oyente y respetuoso con el trato hacia sus empleados.



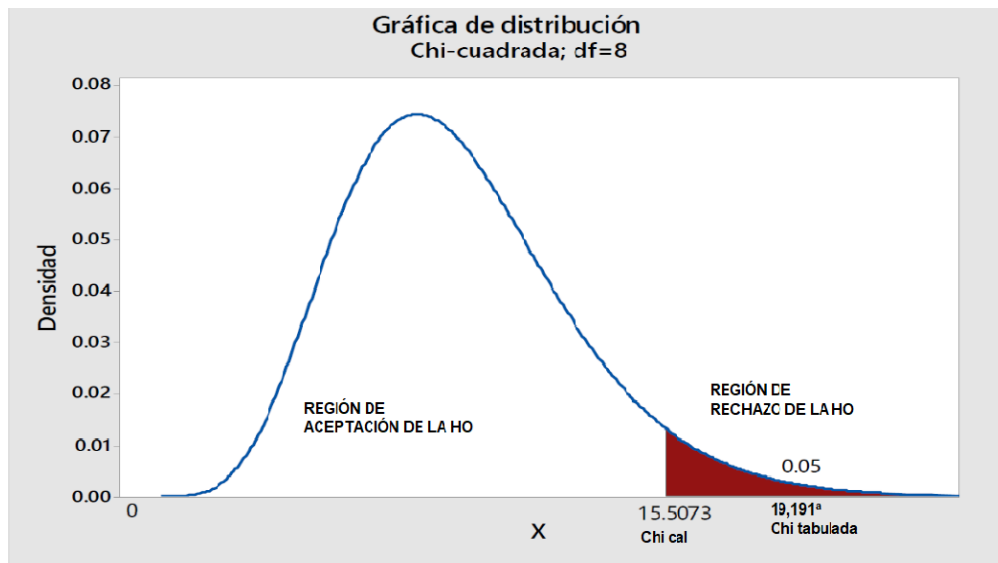
Estos resultados son corroborados por los resultados de la investigación de Velezmoro (2016), que solo el 13 % utilizan habilidades conceptuales, el cual desarrollan sus funciones adecuadamente. Del mismo modo Drukker (2012, p. 101), menciona como habilidades intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la organización como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente, se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa.

Teniendo en cuenta, Cleghorn (2005) en relación a habilidades conceptuales ve como capacidades de ver las imágenes del conjunto, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos. Estas habilidades permiten pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo.

Pruebas de Chi-cuadrado de habilidades conceptuales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

| | Valor | Df | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 19,587 ^a | 8 | ,012 |
| Razón de verosimilitud | 21,524 | 8 | ,006 |
| Asociación lineal por lineal | 12,473 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 52 | | |

Figura 3: Habilidades conceptuales según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



De acuerdo a los resultados de la prueba del Chi – cuadrado, el valor probabilístico p (0.012) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe alta influencia entre las dos variables. Como el valor del Chi cuadrado calculada es 19,587^a con un nivel de confianza de 95.0% y con 8 grados de libertad, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, demostrando que las habilidades conceptuales influye en los estilos de liderazgo en las dirigentes del comedor popular.

4.4. RESULTADOS PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICO 3

Las habilidades humanas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

Tabla 5: Habilidades humanas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los Comedores Populares de la Provincia de san Antonio de Putina, Puno, 2019.

| Habilidades humanas | Estilos de liderazgo | | | | | | Total | |
|---------------------|----------------------|-------|-------------|-------|---------|-------|-------|--------|
| | Autoritario | | Democrático | | Liberal | | | |
| | N | % | N | % | N | % | N | % |
| Nunca | 10 | 19,2% | 8 | 15,4% | 1 | 1,9% | 19 | 36,5% |
| Casi nunca | 3 | 5,8% | 9 | 17,3% | 3 | 5,8% | 15 | 28,8% |
| A veces | 2 | 3,8% | 4 | 7,7% | 2 | 3,8% | 8 | 15,4% |
| Casi siempre | 0 | 0,0% | 1 | 1,9% | 4 | 7,7% | 5 | 9,6% |
| Siempre | 1 | 1,9% | 1 | 1,9% | 3 | 5,8% | 5 | 9,6% |
| Total | 16 | 30,8% | 23 | 44,2% | 13 | 25,0% | 52 | 100,0% |

FUENTE: “Elaborado por el equipo de trabajo”

En la tabla 5, muestra que el 19,2% nunca desarrollan habilidades humanas, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 17,3% casi nunca desarrollan habilidades humanas, sin embargo, ejercen un estilo de liderazgo democrático, y el 5,8% manifiestan que siempre desarrollan habilidades humanas, ejercen un estilo de liderazgo liberal.

De los resultados obtenidos del párrafo anterior las dirigentes mencionan que no poseen habilidades humanas, como el manejo de conflictos, no propician las relaciones interpersonales, puesto que no establecen una comunicación fluida con todo el beneficiario del comedor popular, al cual limita el trabajo en equipo. Además, indican las



socias que no tienen interés de tener compromiso al realizar las actividades en el comedor, por la mala administración de recursos por parte de dirigentes que genera discrepancia, riñas y otros, que conlleva en contra de las relaciones interpersonales, desconfianza, poco compromiso, desunión en las actividades de recojo de alimentos que el programa realiza trimestralmente, preparación de alimentos, atención a comensales. Todo ello influye en formas de liderazgo que ejercen las dirigentes, el cual un estilo de liderazgo autoritario e interactúan de manera individualista y autónoma que restringe la participación de las socias, Sin embargo, Vazquez (2010) da conocer la importancia de las relaciones interpersonales son vínculos o lazos entre las personas integrantes de una comunidad, que resultan indispensables para el desarrollo integral del ser humano. A través de ellas se intercambia formas de sentir la vida, perspectivas, necesidades y afectos donde entra en juego la interacción con el entorno. Por lo tanto, las relaciones interpersonales es el conjunto de contactos que existe entre los seres humanos que interrelacionan con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y sus virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los demás. Las relaciones interpersonales son aquellas que ayudan a crecer como individuos respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser uno mismo.

Estos resultados corroboran por Katz, citado por Blanquised (2017) las habilidades humanas se relacionan con el trato con las personas, y se refiere a la facilidad de relaciones interpersonales y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales y saber trabajar con personas. Por consiguiente, Goyal (2013) las personas con excelentes habilidades personales llegan a la cima de su eficacia personal y de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

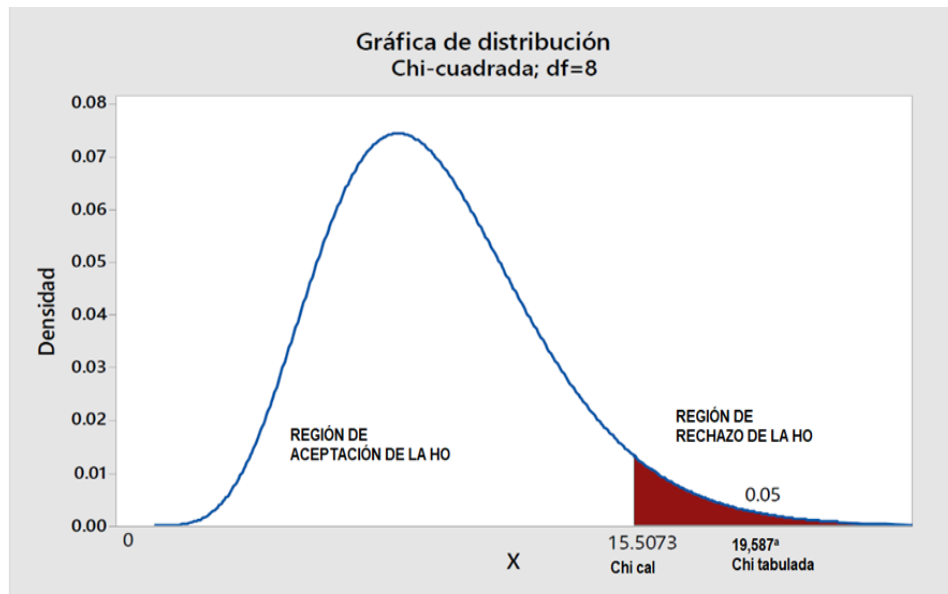


Frías, Sánchez y Ucrós (2009) las que poseen habilidades gerenciales están asociadas con la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo. Sin embargo, percibe una situación preocupante cuando, por cambiar a las personas cualificadas por otras que no reúnen las habilidades necesarias para el desempeño del cargo a nivel directivo, no se puede garantizar una gestión integral, eficiente y transparente ante la comunidad académica y la sociedad en general ni alcanzar los indicadores de alta calidad.

Pruebas de Chi-cuadrado habilidades humanas según estilos de liderazgo en las dirigentas de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.

| | Valor | gl | Significación asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|---|
| Chi-cuadrado de Pearson | 19,191 ^a | 8 | ,014 |
| Razón de verosimilitud | 19,069 | 8 | ,014 |
| Asociación lineal por lineal | 11,365 | 1 | ,001 |
| N de casos válidos | 52 | | |

Figura 4: Habilidades humanas según estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019.



De acuerdo a los resultados de la prueba del Chi – cuadrado, el valor probabilístico p (0.014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe alta influencia entre las dos variables. Como el valor del Chi cuadrado calculada es 19,191^a con un nivel de confianza de 95.0% y con 8 grados de libertad, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, demostrando que las habilidades humanas influyen en los estilos de liderazgo en las dirigentes del comedor popular.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Las habilidades gerenciales influyen significativamente en los estilos de liderazgo. El cual se evidencia a través de la prueba del chi cuadrada, el valor probabilístico (0.023) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), por lo tanto, existe alta influencia entre las dos variables. Se muestra en la tabla 1, a la dimensión de habilidades gerenciales, muestra que el 26,9% nunca poseen habilidades técnicas, el 15,4% casi nunca desarrollan habilidades conceptuales y el 17,3% a veces desarrollan habilidades humanas. En relación a estilos de liderazgo, evidencia en la tabla 2, el 30,8% siempre ejercen liderazgo autoritario, el 19,2% casi siempre ejercen liderazgo democrático y el 11,5% a veces ejercen liberal.

SEGUNDA: Las habilidades técnicas influyen significativamente en los estilos de liderazgo. El cual se evidencia a través de la prueba del chi cuadrada, el valor probabilístico p (0.003) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo que significa que existe influencia entre las dos variables. Se muestra en la tabla 2, donde el 21,2% nunca desarrollan habilidades técnicas, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 13,5% casi nunca desarrollan habilidades técnicas, sin embargo, ejercen un estilo de liderazgo democrático, y el 5,8% manifiestan que siempre desarrollan habilidades técnicas, ejercen un estilo de liderazgo liberal.

TERCERA: Las habilidades conceptuales influyen significativamente en los estilos de liderazgo. El cual se evidencia a través de la prueba del chi cuadrada, el valor probabilístico p (0.012) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo que significa que existe influencia entre las dos variables. Se muestra en la tabla 3, donde el 21,2% nunca desarrollan habilidades conceptuales, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 17,3% casi nunca desarrollan habilidades conceptuales, sin embargo, ejercen un estilo de



liderazgo democrático, y el 3,8% manifiestan que casi siempre desarrollan habilidades conceptuales, ejercen un estilo de liderazgo liberal.

CUARTA: Las habilidades humanas influyen significativamente en los estilos de liderazgo. El cual se evidencia a través de la prueba del chi cuadrada, el valor probabilístico p (0.014) es menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), lo que significa que existe influencia entre las dos variables. Se muestra en la tabla 4, donde el 19,2% nunca desarrollan habilidades humanas, ejercen estilo de liderazgo autoritario, el 17,3% casi nunca desarrollan habilidades humanas, sin embargo, ejercen un estilo de liderazgo democrático, y el 5,8% manifiestan que siempre desarrollan habilidades humanas, ejercen un estilo de liderazgo liberal.



VI. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, tomar en cuenta los servicios sociales, a establecer alianzas con instituciones para desarrollar talleres y capacitaciones a los socios y dirigentes que permitan fortalecer capacidades y poseer habilidades gerenciales que incidirá a mejorar el desenvolvimiento de liderazgo.
2. A los dirigentes o juntas directivas del comedor popular solicitar a los promotores de complementación alimentaria de la Municipalidad Provincial de San Antonio de Putina, a fortalecer sus habilidades técnicas, para que puedan ser responsables de sus funciones y desplegarse adecuadamente el manejo de cuaderno diario de egresos e ingresos, realización de planes de actividades y otros.
3. Al Programa de Complementación Alimentaria, que debe de implementar proyectos de capacitación para cada comedor popular, donde todas las socias y dirigentes sean partícipes, con la finalidad de fortalecer sus capacidades y habilidades en toma de decisiones, creatividad e innovación para solución de conflictos, manejo de comunicación, trabajo en equipo, el trato de las personas que incide la facilidad y confianza de relaciones interpersonales que contribuye a un estilo de liderazgo emprendedor, participativo, así poder mejorar el funcionamiento del comedores populares.
4. A la Facultad de Trabajo Social, intervenir mediante las prácticas preprofesionales y profesionales que tomen en cuenta a los programas sociales de comedores populares, actualmente es nueva tendencia por la crisis económica, por lo tanto, realizar estrategias de acción de intervención profesional,



promoviendo el desarrollo de habilidades gerenciales y capacidades del liderazgo, que permita ser mujeres emprendedoras.



VII. REFERENCIAS

Aburto I., y Bonales, J. (31 de 04 de 2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. Investigación y Ciencia, 41-49. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://biblat.unam.mx/hevila/InvestigacionycienciaUniversidadautonomadeaguascalientes/2011/vol19/no51/6.pdf>

Apaza, A. y Chambi, R. (2017). Relaciones interpersonales y su influencia en el desarrollo del liderazgo de las socias del programa de complementación alimentaria (PCA) de la provincia de Puno-2017. Puno: Universidad Nacional del Altiplano Puno.

Ayoub , J. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Mexico. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf Bass, H. (2008). The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications. New York: 4to. . Blanquised Rivera, V. (22 de 02 de 2017). Habilidades directivas y su clasificacion . Obtenido de <https://es.slideshare.net/victoriab/habilidades-directivas-72460223>

Blondet , C., y Trivelli, C. (Mayo de 2004). Las cucharadas en alto del asistencialismo al desarrollo local: fortaleciendo la participación de las mujeres. 13-14. Obtenido de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt135.pdf>

Busso, M., Cristia, J., y Hincapié, D. (2017). Banco interamericano de Desarrollo Aprender Mejor: Políticas públicas para el desarrollo de habilidades. Estados Unidos: Creative Commons Washintong DC.



- Carrasco, S. (2009). Diseños no experimentales de investigación. En S. Carrasco Diaz, Metodología de investigación Científica (pág. 71). Lima: San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). Tipo de investigaciones. En S. Carrasco Diaz, Metodología de la investigación científica (pág. 72). Lima: San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). Universo, población y muestra. En S. Carrasco Diaz, Metodología de investigación Científica (pág. 243). Lima: San Marcos.
- Chavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá-Colombia: 4. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill. Cleghorn Espino, L. (2005). Gestión ética para una organización competitiva. Obtenido de Books.google: https://books.google.com.co/books/about/GESTI%C3%93N_%C3%89TICA_PARA_UN
- Cuadrado Guirado, I., Morelo, F., & Navas, M. (05 de 2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/262764809 El liderazgo de hombres y mujeres diferencias en estilos de liderazgo relaciones entr e estilos y predictores de variables de resultado organizacional](https://www.researchgate.net/publication/262764809_El_liderazgo_de_hombres_y_mujeres_diferencias_en_estilos_de_liderazgo_relaciones_entr_e_estilos_y_predictores_de_variables_de_resultado_organizaciona)
- Donnelly, J. (1998). La nueva dirección de empresas . Obtenido de http://virtual.urbe.edu/librotexto/REF_658_403_DON_1/indice.pdf



Drukker, P. (2012). Habilidades directivas . España: Deusto.

Duarte Rodriguez, A. C. (08 de abril de 2013). Habilidades gerenciales y su importancia para el éxito de una organización. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/10099> Equipos y talento. (18 de 04 de 2011).

Equipos y talento. Obtenido de <https://www.equipoystalento.com/noticias/2011/04/18/eres-un-lider-autoritario-participativo-o-liberal>

Fernández , J., y Venancio, C. (2018). habilidades gerenciales. En J. Fernández Julca, & C. M. Venancio Rojas, Habilidades gerenciales y gestión de calidad (pág. 24). Lima-Peru: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26448>

Ferrer , J., y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia. Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia, 9. Obtenido de https://pdfs.semanticscholar.org/b0f5/b2935707d529a600112a019d8ebc384575da.pdf?_ga=2.217394390.1142792346.1599082593-769137243.1598964638

Frías Acosta, E., Sánchez Roys, D., & Ucrós Brito, M. (29 de 01 de 2009). Habilidades gerenciales en directivos Caso de estudio: Universidad de la Guajira. Obtenido de <file:///D:/SISTEMA%20ACCESO%20DIRECTO/Descargas/7-Texto%20del%20art%C3%ADculo-23-1-10-20110125.pdf>



Gave, V. (19 de 11 de 2019). Estilos de liderazgo . Obtenido de
<https://vilmagave.blogspot.com/2019/>

Gómez, A. y Pintado, Y. (2017). habilidades gerenciales y satisfaccion laboral en las
dirigentes de los comedores populares de la municipalidad provincial de San
Ignacio, 2017. Sipan - Peru: universisad de Señor de sipan. Obtenido de
<http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/437>

Griffin, R., Y Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluacion y Desarrollo.
México:: Cengage Learning. Obtenido de
[https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades directivas. evaluaci](https://issuu.com/cengagelatam/docs/habilidades_directivas_evaluaci)

Gutierrez, A. (31 de Julio de 2017). El estilo de liderazgo de las autoridades y la
percepción de los docentes en la IES: “José Carlos Mariátegui” - Aplicación
UNA, “San José” y “Técnico Artesanal”. Obtenido de
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4757/Gutierrez
Vilca Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4757/Gutierrez_Vilca_Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hackman, M., Y Johnson, C. (2013). Leadership: A Communication Perspective.
aveland Press.

Huanca, V. (2015). Las condiciones socio educativas y su influencia en la
participación social de las mujeres beneficiarios en los programas sociales del
centro poblado de Alto Puno 2013. Puno. Universidad Nacional del
Altiplano.Obtenido de
<http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7770/>



Huanca. pdf?sequence=1&isAllowed=y Lewin, K. (1939). Estilos de Liderazgo.

Obtenido de <https://www.aiteco.com/kurt-lewin-liderazgo/>

Madrigal, B. (2009). Habilidades directivas. Mexico: 2da.McGraw-Hill.

Martínez, F. &. (2011). Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. Tecnología, Gerencia y Educación, 160-179.

Mendez, L., y Morales, P. (2017). Trabajo en equipo herramienta para la construcción de equipos de alto desempeño en la organización. Equipo de alto desempeño,

4. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/47066493.pdf>

Mochon, F., y Saez, E. (2014). Administración. Enfoque Por Competencias Con

Casos Latinoamericanos. MEXICO: Alfaomega. Morales, B. j. (23 de junio de 2013). Liderazgo y sus enfoques actuales. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-y-sus-enfoques-actuales/>

Preciado, D., y Suarez, D. (2017). Habilidades gerenciales. 21. Obtenido de

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4572/130867.pdf?sequence=1>

Romero, D. (2018). Habilidades gerenciales y desarrollo humano de los colaboradores

de la Municipalidad de Lima, 2018. Lima: UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMAN Y VALLE. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2186>

Ruiz, E. (2013). Enseñanza y aprendizaje de habilidades. Caracas, Venezuela: Norm



Salazar, E. (2013). Los comedores populares de Lima como espacios de negociación.

Lima. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5201> Sampieri, R.

(2006). Metodología de la investigación. Obtenido de

<https://www.esup.edu.pe/descargas/perfeccionamiento/PLAN%20LECTOR%20PROGRAMA%20ALTO%20MANDO%20NAVAL%202020/2>.

[%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-](https://www.esup.edu.pe/descargas/perfeccionamiento/PLAN%20LECTOR%20PROGRAMA%20ALTO%20MANDO%20NAVAL%202020/2)

[Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.p](https://www.esup.edu.pe/descargas/perfeccionamiento/PLAN%20LECTOR%20PROGRAMA%20ALTO%20MANDO%20NAVAL%202020/2)

Schermerhorn, j. (2010). Administracion . mexico: 2do.

Vazquez Sixto, F. (2010). Psicología del comportamiento colectivo. España:

Barcelona. Velezmoro Delgado, L. M. (2016). Habilidades gerenciales y

estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del distrito de

Chiclayo 2016. Chiclayo. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/3910>

Velezmoro, M. (2016). Habilidades gerenciales y estilos de liderazgo en las dirigentes

de los comedores populares del Distrito de Chiclayo 2016. Obtenido de

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/3910>

warren, B., y Beckhard richard. (1966). teoria de desarrollo organizacional. Estados

Unidos.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Obtenido de

Pearsoneducacion:

<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvI8C&oi=fn>

[d&pg=PA40&dq=Whetten,+D.,+%26+Cameron,+K.+\(2011\).+DESARR](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PtcDj2ONvI8C&oi=fn)



**OLLO+DE+HABILIDADES+DIRECTIVAS.&ots=8QFoL29XBA&sig=
qlkqpzd8ddpBFvD5RWxh6WiZidc#v=onepage&q&f=false**

work, M. (28 de 01 de 2014). Las 3 habilidades directivas básicas según Katz.

Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/329356/las-3-habilidades-directivas-b-sicas-seg-n-katz>



ANEXOS

ANEXO: A

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMES | CALIFICACION | VALORIZACION |
|-------------------------------------|-------------------------------|--|-------------------------|--------------|--|
| Vi=V1 HABILIDADES GERENCIALES | 1.1. Habilidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de autonoconimiento - Manejo de cuadernos de gastos e ingresos - Orientación y realización de planes a las socias | 1,2,3,4,5,6,7,8 | 1-5 | 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5= Siempre |
| | 1.2. Habilidades conceptuales | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de creatividad o Innovación - Toma de decisiones - Solución de problemas | 9,10,11,12,13,14,15,16 | | |
| | 1.3. Habilidades humanas | <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de comunicación - Manejo de conflictos - Trabajo en equipo - Relaciones interpersonales | 17,18,19,20,21,22,23,24 | | |
| Vd=V2 ESTILOS DE LIDERAZGO | 2.1. Liderazgo autoritario | <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario - Poco comunicativo - Agresivo - Sancionador | 1,2,3,4,5 | 1-5 | 1=Siempre 2=Casi siempre 3=A veces 4=Casi nunca 5= Nunca |
| | 2.2. Liderazgo Democrático | <ul style="list-style-type: none"> - Muy comunicativo - Amigable - Motivador | 6,7,8,9,10 | | |
| | 2.3. Liderazgo liberal | <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de liderazgo - Delega autoridad - Comprensivo - Las decisiones dependen de cada grupo | 11,12,13,14,15 | | |

ANEXO: B

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “Habilidades Gerenciales y su Influencia en los Estilos de Liderazgo en los Dirigentes de los Comedores Populares de la

Provincia de San Antonio de Putina, Puno, 2019”

| PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION | HIPOTESIS | OBJETIVOS | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN |
|---|--|--|--|-----------------------------|---|---|--|
| <p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿En qué medida influyen las habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en los dirigentes del comedor popular de la Provincia de San Antonio de Putina-2019?</p> <p>PROBLEMA ESPECIFICA</p> <p>¿ En qué medida influye las habilidades técnicas en los estilos de liderazgo en los dirigentes de los comedores de la Provincia de San Antonio de Putina-2019?</p> | <p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Las habilidades gerenciales influyen significativamente en los estilos de liderazgo en los dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> <p>HIPOTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>- Las habilidades técnicas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en los dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> | <p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar cómo influyen las habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en los dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>-Identificar las habilidades técnicas si influye en los estilos liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> <p>-Explicar las habilidades conceptuales si influye en</p> | <p>Vi=V1</p> <p>HABILIDADES GERENCIALES</p> | <p>Habilidades técnicas</p> | <p>- Desarrollo de autonocimiento</p> <p>Manejo de cuadernos gastos e ingresos</p> <p>Orientación y realización de planes a las socias</p> <p>Desarrollo de creatividad o Innovación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Solución de problemas</p> <p>- Manejo de comunicación</p> | <p>1,2,3,4,5,6,7,8</p> <p>9,10,11,12,13,14,15,16</p> <p>17,18,19,20,21,22,23,24</p> | <p>MÉTODO:</p> <p>Deductivo-cuantitativo</p> <p>TIPO: Explicativo</p> <p>DISEÑO:</p> <p>No experimental</p> <p>TECNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTO: cuestionario</p> |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|--|---|--|
| <p>- ¿ En qué medida influye las habilidades conceptuales en los estilos de liderazgo de las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019?</p> <p>- ¿En qué medida influye las habilidades humanas en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019?</p> | <p>- Las habilidades conceptuales influyen significativamente en los estilos de liderazgo de comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> <p>- Las habilidades humanas influyen significativamente en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de Putina-2019.</p> | <p>los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> <p>- Demostrar las habilidades humanas si influye en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.</p> | <p>Vd=V2</p> <p>ESTILOS DE LIDERAZGO</p> | <p>Liderazgo autoritario</p> <p>Liderazgo democrático</p> <p>Liderazgo liberal</p> | <p>-Autoritario</p> <p>-Poco comunicativo</p> <p>-Agresivo</p> <p>-Sancionador</p> <p>-Muy comunicativo</p> <p>-Amigable</p> <p>-Motivador</p> <p>-ausencia del liderazgo</p> <p>-Delega autoridad</p> <p>-Comprensivo</p> <p>-Las decisiones dependen de cada grupo</p> | <p>1,2,3,4,5</p> <p>8,9,10</p> <p>11,12,13,14,15</p> | <p>Vi: escala de Likert</p> <p>Vd: escala de Likert</p> <p>Cuyos valores de respuesta son:</p> <p>1=Nunca</p> <p>2=Casi nunca</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi siempre</p> <p>5= Siempre</p> <p>1=Siempre</p> <p>2=Casi siempre</p> <p>3=A veces</p> <p>4=Casi nunca</p> <p>5= Nunca</p> | <p>Manejo de conflictos</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Relaciones interpersonales</p> |
|---|---|---|---|--|--|--|---|--|



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO

FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL

CUESTIONARIO

Estimado(a) Dirigente del comedor popular de la provincia de San Antonio de Putina, le agradezco anticipadamente su colaboración y aporte a la presente investigación, que tiene como finalidad: Determinar cómo influye habilidades gerenciales en los estilos de liderazgo en las dirigentes de los comedores populares del programa de complementación alimentaria de la Provincia de San Antonio de Putina-2019.

DATOS DEMOGRAFICOS:

Edad: Sexo: ()

Estado civil..... Grado de instrucción.....

PARA EL VARIABLE (X): HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRIGENTES DE LOS COMEDORES POPULARES DE LA PROVINCIA DE SAN ANTONIO PUTINA, PUNO, 2019.

Instrucciones: A continuación, encontrará una serie de enunciados los cuales debe leer y marcar con una “X” la casilla que mejor represente su respuesta.

| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------|--|------------|--------------|---------|------------|-------|
| | | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi Nunca | Nunca |
| ASPECTOS | | RESPUESTAS | | | | |
| N° | HABILIDADES TECNICAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Promueve la participación de todos formando equipos de trabajo. | | | | | |
| 2 | Orienta y guía en el uso de técnicas novedosas para mejorar el servicio del comedor. | | | | | |
| 3 | Controla el avance de los planes que llevaran a cumplir los objetivos. | | | | | |
| 4 | Está pendiente del abastecimiento de los comedores popular a su cargo. | | | | | |
| 5 | Realiza charlas o coordina, para que éstas se ejecuten de diferente índole; por decir psicología, salud, administración de servicios alimentarios. | | | | | |
| 6 | Supervisa el registro de beneficiarios del comedor | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 7 | Coordina con los entes supervisores de la gerencia de desarrollo social, para inspeccionar a los comedores populares. | | | | | |
| 8 | Gestiona la innovación tecnológica en el comedor (programas en computador utilización de equipos) | | | | | |
| | HABILIDADES CONCEPTUALES | | | | | |
| 9 | Promueve la toma de decisiones por democracia y consenso de todos los integrantes. | | | | | |
| 10 | Se reúnen con otros comedores para intercambiar recetas | | | | | |
| 11 | Diseña los planes basándose en las experiencias obtenidas con la aplicación de los anteriores | | | | | |
| 12 | Proporciona libertad para que los integrantes desarrollen su creatividad en la mejora del servicio del comedor. | | | | | |
| 13 | Ayuda a implantar ideas innovadoras planteada por algún integrante. | | | | | |
| 14 | Realiza charlas o coordina, para que éstas se ejecuten de diferente índole; por decir psicología, salud, administración de servicios alimentarios | | | | | |
| 15 | Respeto las decisiones en conjunto tomadas con su junta directiva y beneficiarios | | | | | |
| 16 | Desarrolla talleres de autogestión para los integrantes del comedor popular | | | | | |
| | HABILIDADES HUMANAS | | | | | |
| 17 | Establecen comunicación abierta y fluida con todos los beneficiarios del comedor. | | | | | |
| 18 | Comunica periódicamente a los integrantes del Comedores Populares sobre las acciones o gestiones realizadas con las autoridades. | | | | | |
| 19 | Propicia las relaciones interpersonales entre todos los miembros del Comedores Populares. | | | | | |
| 20 | Tiene disponibilidad para atender a cualquier miembro del Comedor Popular, cuando éste lo solicite. | | | | | |
| 21 | Posee habilidades para el manejo de conflictos entre los integrantes del Comedor Popular. | | | | | |
| 22 | Exalta y genera conflictos entre los miembros del Comedor Popular. | | | | | |
| 23 | Realiza jornadas de apoyo social a sus comedores | | | | | |



| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 24 | Involucra a las autoridades locales e inmediatas para poder sacar adelante a su comedor | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|



PARA VARIABLE (Y): ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES DE LOS COMEDORES POPULARES DE LA PROVINCIA DE SAN ANTONIO DE PUTINA

Lea cuidadosamente y marque con una (X) la respuesta de acuerdo a la siguiente escala:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---------------------|----------------|-------------------|--------------|
| Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |

| ASPECTOS | | RESPUESTAS | | | | |
|----------|--|------------|---|---|---|---|
| N° | LIDERAZGO AUTORITARIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Actúa sin consultar a las socias del comedor | | | | | |
| 2 | Solo pide sugerencias de las socias del comedor para la toma de decisiones | | | | | |
| 3 | Permite que las decisiones sean tomadas en equipo | | | | | |
| 4 | Decide qué hacer y cómo | | | | | |
| 5 | Delega funciones apropiadamente. | | | | | |
| | LIDERAZGO DEMOCRATICO | | | | | |
| 6 | Las decisiones se toman en mutuo acuerdo entre socias de su comedor | | | | | |
| 7 | Motiva a las socias para mejorar los ambientes de su comedor | | | | | |
| 8 | Incentiva a las socias del comedor el trabajo en equipo | | | | | |
| 9 | Cuando se genera algún conflicto en el comedor popular se soluciona de manera adecuado | | | | | |
| 10 | Verifica que se logren las metas del equipo | | | | | |
| | LIDERAZGO LIBERAL | | | | | |
| 11 | solo interviene en el momento necesario | | | | | |
| 12 | se involucra en el desarrollo de las actividades dentro de comedores populares | | | | | |
| 13 | se involucra en el desarrollo de las actividades de comedores populares de forma externa | | | | | |
| 14 | Evitar tomar decisiones | | | | | |
| 15 | Da plena libertad de acción a las socias de su comedor | | | | | |

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

ANEXO:C
BASE DE DATOS
VI: HABILIDADES GERENCIALES

| Nro. | HABILIDADES TECNICAS | | | | | | | | HABILIDADES CONCEPTUALES | | | | | | | | HABILIDADES HUMANAS | | | | | | | |
|------|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 |
| 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 |
| 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 7 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 8 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| 10 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 13 | 5 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 14 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 15 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 16 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 17 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 18 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 |
| 21 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 23 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| 24 | 2 | 1 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 25 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 |
| 26 | 1 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 27 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 |
| 28 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 29 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 30 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 31 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| 32 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 33 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 5 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 3 |
| 34 | 2 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 |
| 35 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 36 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 |
| 37 | 5 | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 |
| 38 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 39 | 5 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 40 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| 41 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 |
| 42 | 1 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 43 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 5 | 1 | 5 |
| 44 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 45 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 5 | 2 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| 46 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| 47 | 3 | 1 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| 48 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 49 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | 1 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 |
| 51 | 5 | 1 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 52 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |

| V2: ESTILOS DE LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|-----|--------------------------|-----|-----|-----|-----|
| Nº | LIDERAZGO AUTORITARIO | | | | | LIDERAZGO DEMOCRATICO | | | | | LIDERAZGO LAISE ES-FAIRE | | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 |
| 1 | 2 | 2 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 |
| 2 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 1 | 5 |
| 4 | 1 | 5 | 1 | 5 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 7 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 11 | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 1 |
| 13 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 5 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 |
| 14 | 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 15 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 |
| 16 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| 17 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 18 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 |
| 19 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 1 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 21 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 1 | 2 | 4 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 22 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 23 | 1 | 1 | 2 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 24 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 1 | 3 |
| 25 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 5 | 5 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 26 | 1 | 5 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| 27 | 1 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 |
| 28 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| 29 | 3 | 2 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 30 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 31 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 32 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 33 | 3 | 5 | 3 | 1 | 1 | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 34 | 4 | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 1 | 1 | 1 |
| 35 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 36 | 2 | 5 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 37 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 38 | 1 | 4 | 1 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| 39 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| 40 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 41 | 1 | 3 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 42 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 |
| 43 | 2 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 44 | 1 | 4 | 1 | 1 | 5 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 45 | 1 | 1 | 3 | 4 | 1 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 46 | 4 | 3 | 4 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 4 |
| 47 | 5 | 1 | 3 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |
| 48 | 1 | 1 | 4 | 1 | 2 | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 49 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 50 | 1 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| 51 | 3 | 5 | 1 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 52 | 1 | 1 | 2 | 5 | 1 | 1 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 1 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 |