



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN GESTIÓN**  
**PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD**

Estilos de liderazgo y su relación en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

**AUTOR:**

Munayco Blanco, Rodolfo Valentino (ORCID: [0000-0002-1786-3115](https://orcid.org/0000-0002-1786-3115))

**ASESOR:**

Dr. Escudero Vilchez, Fernando Emilio (ORCID: [0000-0002-3835-8740](https://orcid.org/0000-0002-3835-8740))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reformas y modernización del estado.

LIMA-PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

A mi familia por todo su apoyo, constancia y la oportunidad que me han ofrecido para continuar con el posgrado en Doctorado.

### **Agradecimiento**

A Dios por el sostenimiento en estos momentos de esfuerzo que he tenido que llevar de su mano.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vii
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
Resumo .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	15
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	15
3.2 Variables y operacionalización .....	16
3.3 Población, muestra y muestreo.....	18
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.5 Procedimientos .....	22
3.6 Métodos de análisis de datos.....	22
3.7 Aspectos éticos .....	22
IV. RESULTADOS.....	24
V. DISCUSIÓN .....	38
VI. CONCLUSIONES .....	42
VII. RECOMENDACIONES .....	43
VIII. PROPUESTAS.....	45
REFERENCIAS .....	50
ANEXOS .....	58

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Descripción de los estilos de liderazgo desde la percepción de los trabajadores	24
Tabla 2. Descripción de los estilos de liderazgo por dimensiones	25
Tabla 3. Descripción de los procedimientos de gestión directiva	26
Tabla 4. Descripción de las dimensiones de gestión directiva	27
Tabla 5. Descripción de la calidad de la administración	28
Tabla 6. Descripción de la calidad de la administración	29
Tabla 7. Ajuste de los datos de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración	30
Tabla 8. Presentación de los coeficientes de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración	31
Tabla 9. Coeficientes de determinación de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración	31
Tabla 10. Ajuste de los datos del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	32
Tabla 11. Presentación de los coeficientes del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	33
Tabla 12. Coeficientes de determinación del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	33
Tabla 13. Ajuste de los datos del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	34
Tabla 14. Presentación de los coeficientes del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	35
Tabla 15. Coeficientes de determinación del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración	35
Tabla 16. Ajuste de los datos del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración	36
Tabla 17. Presentación de los coeficientes del liderazgo pasivo	37

evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración

Tabla 18.	Coeficientes de determinación del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración	37
-----------	---	----

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Esquema de investigación	16
Figura 2. Distribución porcentual de los estilos de liderazgo	24
Figura 3. Distribución porcentual de los estilos de liderazgo por dimensiones	25
Figura 4. Distribución porcentual de la gestión directiva	26
Figura 5. Distribución porcentual de las dimensiones de la gestión directiva	27
Figura 6. Distribución porcentual de la calidad de la administración	28
Figura 7. Distribución porcentual de las dimensiones de la calidad de la administración	29

## Resumen

En la presente investigación se tuvo como objetivo determinar de qué manera los estilos de liderazgo se relaciona en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología correspondiente al enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental, de alcance descriptivo correlacional; para el cual, participaron como muestra 164 trabajadores pertenecientes a un gobierno regional. La recolección de información se realizó utilizando como técnica la encuesta y como instrumentos tres cuestionarios: Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), Cuestionario para medir la gestión directiva y el Cuestionario para medir calidad de la administración. Se concluyó que, los estilos de liderazgo poseen una influencia significativa ( $X^2=46,885$ ,  $p=0,000$  y Nagelkerke =0,285) en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**Palabras clave:** estilos de liderazgo, gestión directiva, calidad de la administración, trabajadores, gobierno regional.



## **Abstract**

The objective of this research was to determine how leadership styles relates directive management and the quality of administration in a regional government, 2021. For the development of the study, a methodology corresponding to the quantitative approach was used, of basic type, non-experimental design, descriptive correlational scope; For which, 164 workers belonging to a regional government participated as a sample. Information was collected using the survey technique and three questionnaires as instruments: Leadership Styles Questionnaire (CELID), Questionnaire to measure directive management and the Questionnaire to measure quality of administration. It was concluded that leadership styles have a significant influence ( $\chi^2=46,885$ ,  $p=0,000$  and Nagelkerke  $=0,285$ ) on directive management and on the quality of administration in a regional government, 2021.

**Keywords:** leadership styles, directive management, quality of administration, workers, regional government.

## Resumo

O objetivo desta pesquisa foi determinar como os estilos de liderança influenciam a gestão diretiva e a qualidade da administração em um governo regional, 2021. Para o desenvolvimento do estudo, foi utilizada uma metodologia correspondente à abordagem quantitativa, do tipo básico, não experimental. design, escopo correlacional descritivo; Participaram como amostra 164 trabalhadores pertencentes a um governo regional. A coleta de informações foi realizada por meio da técnica de survey e três questionários como instrumentos: Questionário de Estilos de Liderança (CELID), Questionário para medir a gestão diretiva e Questionário para medir a qualidade da administração. Concluiu-se que os estilos de liderança têm influência significativa ( $X^2=46,885$ ,  $p=0,000$  e Nagelkerke  $=0,285$ ) na gestão diretiva e na qualidade da administração em um governo regional, 2021.

**Palavras-chave:** estilos de liderança, gestão diretiva, qualidade da administração, trabalhadores, governo regional.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el mundo, la carencia de un liderazgo efectivo en una organización está asociado a la falta de una visión y valores en común, problemas en la comunicación interna, dificultades para integrar los procesos organizacionales, poco compromiso de los trabajadores, un inadecuado clima laboral, entre otros problemas (Aguirre et al., 2017); siendo considerado un factor clave en el funcionamiento y en la sostenibilidad de las instituciones (Villacrés et al., 2020; Pintang y Siong, 2021). En lo que respecta a los procesos de gestión en las organizaciones, según el Consejo Nacional de Competitividad (2018) los países de Alemania (4,2), Suecia (4,1) y Bélgica (4,0) posee los indicadores más altos (en una escala de 0-5) de gestión institucional en el mundo; los peores índices se encuentran en países de África y Latinoamérica (media de 2,6). Estos procesos tienden a influenciar en la eficiencia, eficacia, rentabilidad y en la calidad de los productos o servicios que ofrece una entidad (Flores y Delgado, 2020; Pupo et al., 2021).

En el ámbito latinoamericano, la crisis sanitaria ha planteado grandes retos a las autoridades de las diversas instituciones del estado, en una región donde predomina los estilos de liderazgo desde un enfoque tradicional, grandes brechas en infraestructura, tecnología, economía y desarrollo sostenible (Gairin y Mercader, 2021; Kochen, 2020). En cuanto a la gestión, existe una necesidad imperiosa para implementar procesos más eficaces para gestionar los recursos del estado, evidenciando en la mayoría de las instituciones bajos niveles de inversión y ahorro, falta de sistematización de los procedimientos, carencia de una mejora continua, siendo las entidades gubernamentales las que presentan los peores resultados en lo que respecta a la productividad y la calidad de los servicios brindados (Bitar, 2016; Cardozo, 2016).

En el Perú, la mayoría de las empresas carecen de un liderazgo efectivo, en las instituciones gubernamentales existe una predominancia de los estilos autoritario y pasivo, lo cual no favorece la optimización de los procesos organizacionales y adaptación a los cambios actuales (Paredes y Encinas, 2020; Acevedo et al., 2016). En las entidades del estado, existe aún cierta resistencia a la implementación de nuevos procedimientos de gestión, esto se da porque muchas medidas no van acompañadas de información oportuna, capacitación a

las personas encargadas, infraestructura adecuada, disposición de recursos y materiales, y falta de documentos y políticas que encaminen las acciones (Guerra y Palomino, 2020). Según datos de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2016), el Perú obtuvo un índice de servicio civil de 41 puntos, el cual refleja una gran mejoría en comparación a años anteriores (14 de 100), respecto a los procedimientos para aumentar los niveles de eficacia y eficiencia en producción de bienes y servicios públicos.

A nivel institucional, el gobierno regional donde se realiza el estudio, en la actualidad se enfrenta a múltiples problemáticas, derivadas de las brechas existentes entre la actuación de la entidad y las necesidades existentes en la población, la cual se amplió por la crisis sanitaria por la Pandemia por Covid-19 (Cuenca et al., 2020). En cuanto a la gestión, los gobiernos regionales poseen el 47% de los servidores públicos, donde predomina una estructura de gestión entre preburocrática y burocrática, con un índice de flexibilidad de 20%, reflejando la existencia de procedimientos rígidos, poco eficientes y que no permiten el adecuado aprovechamiento de los recursos dispuestos para la región (PCM, 2016). En cuanto a la calidad de la administración se pueden identificar en la institución diversas problemáticas como infraestructura inadecuada, falta de material para la prestación de los servicios, el personal no brinda la información de manera oportuna, los plazos no son respetados, existe un trato poco amable de los servidores, por lo cual los usuarios se muestran desconfiados ante dichos procedimientos.

Ante la problemática descrita, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión directiva y la calidad en la administración en un gobierno regional, 2021? También se formulan los siguientes problemas específicos: a) ¿De qué manera el estilo de liderazgo transformacional se relacionan con la gestión directiva y la calidad en la administración en un gobierno regional, 2021?, b) ¿De qué manera el estilo de liderazgo transaccional se relacionan con la gestión directiva y la calidad en la administración en un gobierno regional, 2021?, c) ¿De qué manera el estilo de liderazgo pasivo evitativo se relacionan con la gestión directiva y la calidad en la administración en un gobierno regional, 2021?

En lo que concierne a la justificación, la investigación presenta un valor teórico, esto quiere decir que los hallazgos del estudio permiten ampliar el conocimiento científico de las variables estilos de liderazgo, gestión directiva y calidad en la administración en trabajadores de un gobierno regional, siendo una gran contribución porque en la región existe escasa información sobre dichas realidades. Presenta una implicancia práctica, porque los resultados encontrados permitirán el diseño de un plan de mejora, basado en el liderazgo transformacional con el propósito de mejorar la gestión y la calidad de los procedimientos dentro de la institución. También se justifica desde el punto de vista social, porque el desarrollo de la misma, está orientada a aportar a la solución de una problemática que involucra personas, por ello es relevante para sociedad. Finalmente, posee una utilidad metodológica, porque aporta tres instrumentos para recolectar datos, los cuales cuentan con validez y confiabilidad.

En cuanto a los objetivos del estudio, de manera general se propuso: Determinar de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. En lo referente a los objetivos específicos se planteó: a) Determinar de qué manera el liderazgo transformacional se relacionan con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021; b) Determinar de qué manera el liderazgo transaccional se relacionan con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021; c) Determinar de qué manera el liderazgo pasivo evitativo se relacionan con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

En lo que respecta a la hipótesis, se formuló: Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Como hipótesis específicas se formuló: a) El liderazgo transformacional se relaciona significativamente en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021; b) El liderazgo transaccional se relaciona significativamente en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021; c) El liderazgo pasivo evitativo se relaciona significativamente en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En las líneas siguientes se presentan los antecedentes que guardan relación con el tema de estudio tanto a nivel internacional como nacional. En el ámbito internacional destacan los siguientes:

Ferreira (2021) en Paraguay, se propuso determinar la asociación entre el liderazgo directivo y la gestión en instituciones gubernamentales. El estudio se desarrolló bajo los procesos metodológicos del enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance correlacional; la muestra la conformaron 322 trabajadores de una institución gubernamental de la ciudad de Asunción, seleccionados mediante un muestreo probabilístico. Para la recolección de información se empleó la técnica de encuesta y como instrumento dos cuestionarios. Se concluyó que existe una relación significativa entre las variables establecidas ( $p < 0,05$ ); indicando que el liderazgo directivo es factor que se encuentra relacionado con la gestión de la institución.

Por su parte, Santamaria y Mejías (2020) en Venezuela realizaron un estudio con el objetivo de determinar la incidencia del liderazgo en la gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas. La metodología que correspondió al estudio fue enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional; la muestra estuvo constituida por 120 trabajadores de Pymes de Venezuela. Para recolectar la información se emplearon cuestionarios como instrumento y técnica de entrevista. Se concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo sobre la gestión de calidad ( $r = 0.498$ ); explicando que el liderazgo es un factor determinante en la mejora de la gestión de calidad.

De la misma manera, Reyes, et al., (2017) en México, desarrollaron un estudio con el objetivo de conocer la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior de un instituto nacional de México. En cuanto al método de investigación correspondió al enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de nivel correlacional; la muestra estuvo compuesta por 224 estudiantes del nivel medio superior del instituto. La información se recabó por medio de la técnica de entrevista y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que, el 49% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la gestión del director,

el 60% de encuestados consideró como adecuado el liderazgo aplicado por el director; por consiguiente, se determinó que el liderazgo directivo se encuentra asociado a la gestión en la institución ( $p < 0,05$ ).

Por otro lado, Ganga et al., (2016) en Chile se propusieron identificar la incidencia del liderazgo transformacional sobre la gestión de una institución educativa de la Ciudad de Antofagasta. La metodología del estudio correspondió a un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y de tipo correlacional; la muestra estuvo conformada por 64 docentes pertenecientes a la institución. Como instrumentos de recolección de datos se emplearon cuestionarios para medir las variables. Se concluyó que existe una relación positiva entre las variables liderazgo transformacional y la gestión de docentes ( $r = 0,826$  y  $p = 0,000$ ), asimismo se evidenció que las dimensiones a) carisma inspiracional, b) consideración individualizada y c) estimulación intelectual tienen una relación directa con la gestión de la institución educativa.

También Portela (2016) en España, realizó el estudio con el objetivo de identificar la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad en Hoteles cinco estrellas en la ciudad de Alicante. La metodología del estudio correspondió a una investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental – transversal, nivel correlacional. La muestra estuvo conformada por 191 hoteles de cinco estrellas, la información fue recabada por medio del instrumento cuestionario y técnica de entrevista. Se concluyó que existe una alta correlación entre las variables liderazgo transformador y gestión de la calidad ( $r = 0.854$ ); explicando que aquellas instituciones que desarrollan mayores niveles de liderazgo transformador, poseen una mejor gestión de la calidad de los procesos de la institución.

En el ámbito nacional se han desarrollado diversos estudios, los cuales van en la misma línea que la presente investigación:

Tal es el caso de Ávila (2019), quien planteó determinar el vínculo existente entre el liderazgo y la gestión municipal en Huaraz. La metodología de la investigación corresponde a un estudio de tipo básico, diseño no experimental – transversal, enfoque cuantitativo, los participantes que conformaron la muestra

fueron 61 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz. La recolección de información se llevó a cabo por medio de una encuesta y cuestionario. El estudio se concluyó en que existe una correlación positiva alta y significativa entre ambas variables ( $r= 0.954$ ); explicando que el liderazgo transformacional se encuentra relacionado con la gestión municipal; así mismo, se identificó que el 80,3% de los trabajadores califican al liderazgo como bueno y el 82% de ellos considera que existe una adecuada gestión municipal.

Al respecto, Chafloque et al., (2019) llevó a cabo una investigación que tuvo como objetivo determinar el vínculo existente entre la calidad de los procesos y el liderazgo transformacional en una institución universitaria. La metodología correspondió a un estudio de tipo básico, alcance correlacional, diseño no experimental – transversal. Participaron 521 personas (directivos, trabajadores y estudiantes) como muestra del estudio, perteneciente a una universidad de Chiclayo. Para recabar la información se empleó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Se concluyó que existe una alta correlación entre las variables liderazgo transformacional y la calidad de los procesos universitarios ( $r= p<0,05$ ) en la muestra analizada.

Otros autores como Chancafe et al., (2020) se propusieron determinar la asociación entre la gestión administrativa y el liderazgo y su influencia en el programa presupuestal 068. Se desarrolló el estudio bajo los procedimientos metodológicos de la investigación tipo básica, diseño no experimental, nivel correlacional. La muestra estuvo constituida por 144 unidades ejecutoras del sector sanitario, seleccionados siguiendo procedimientos no probabilísticos. Para recolectar la información se empleó como instrumento un cuestionario de 74 preguntas, con una escala tipo Likert. Se concluyó que, existe una relación directa y significativa ( $p<0,05$ ) entre las variables gestión administrativa y el liderazgo; además, se encontró que las variables inciden en un 62,8% en el programa presupuestal 068.

Por su parte, Ortiz (2018) desarrolló una investigación con el objetivo de determinar la relación entre las variables liderazgo transformacional y la gestión administrativa en un instituto superior pedagógico público de la ciudad de



Ayacucho. La metodología de la investigación correspondió a un estudio de tipo básico, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional, la muestra estuvo constituida por 31 docentes que conformaban parte del plantel. La información se recolectó por medio de cuestionarios. En la investigación se concluyó que existe una relación positiva, moderada y significativa para las variables liderazgo transformacional y gestión administrativa ( $r= 0.558$ ); indicando que ante mayores niveles de liderazgo transformacional, se obtiene mayores niveles de gestión administrativa.

Finalmente, Sardon (2017) llevó a cabo una investigación con el propósito de establecer el vínculo existente entre el tipo liderazgo transformacional y la gestión institucional en la ciudad de Puno. La metodología correspondió a una investigación de tipo básica, diseño no experimental, subdiseño transaccional, nivel correlacional. La muestra fue constituida por 118 docentes pertenecientes a cuatro instituciones educativas primarias, la información fue recabada por medio de cuestionarios como instrumento y la técnica de la entrevista. En la investigación se pudo concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional ( $r= 0.681$ ), asimismo se obtuvo una correlación positiva entre la gestión institucional con las dimensiones del liderazgo, influencia idealizada ( $r= 0.59$ ), motivación inspiradora ( $r= 0.492$ ), consideración individualizada ( $r= 0.62$ ), estimulación intelectual ( $r= 0.62$ ) y actuación del director ( $r= 0.534$ ).

Sobre las teorías relacionadas a los Estilos de Liderazgo, la variable es conceptualizada como un conjunto de características que las personas utilizan para motivar, organizar y articular los esfuerzos individuales hacia la obtención de resultados institucionales (Galindo, 2017). Por su parte, Miranda (2019) definió al liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para ejercer influencia dentro de un grupo, donde se realiza la estructuración o reestructuración de la situación, las percepciones y expectativas de los integrantes, dirigido a la consecución de objetivos compartidos. Ahmed et al., (2018) sostuvo que el liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir en un grupo de personas hacia el logro de una visión o conjunto de metas; cuya influencia proviene de una fuente formal o informal. Al respecto, el líder formal es cuando el poder de líder radica en

una asignación oficial de la organización (gerente, administrador, coordinador, etc.), en cambio el líder informal es aquel que aparece por las necesidades de un grupo o por características de liderazgo que posee una persona (Sethibe y Steyn, 2017; Semrau et al., 2017). Al respecto, Yahaya y Ebrahim (2016) lo conceptualizó como la influencia interpersonal ejercida mediante un proceso de comunicación, para alcanzar objetivos organizacionales (Yahaya y Ebrahim, 2016). En esta misma línea, el liderazgo es definido como un fenómeno que se desarrolla dentro de la interacción social, por ello el análisis del mismo debe a las relaciones que se establecen dentro de ella, y no solo como un conjunto de características (Richter, 2018).

Para la presente investigación la teoría que fundamenta la variable es el Modelo de Liderazgo de Rango Completo planteado por Bass y Avolio. Dentro de este modelo, se incluyen las características de liderazgo transformacional, transaccional y las del pasivo – evitativo (Allen et al., 2017); la teoría permite explicar que los líderes en su desarrollo de sus funciones tienden a usar elementos transformacionales, como también transaccionales, pero en el perfil siempre predomina uno de ellos (Alarcón et al., 2018; Dandalt y Gasman, 2020). Desde este modelo se definió al liderazgo transformacional como el proceso mediante el cual se establece una relación entre el líder y seguidor, donde se genera una influencia idealizada, inspiración y estimulación intelectual, generando en los seguidores mayor nivel de madurez, interés hacia la realización personal, aprendizaje continuo y orientarse a la satisfacción de los demás (Geraldo y Mera, 2020; Islam et al., 2018; Porter, 2015; Mesu et al., 2015). Por su parte, el liderazgo transaccional es definido como aquella interacción donde el intercambio es el elemento principal entre el líder y sus seguidores, donde llegan a un acuerdo y coincidencias, para alcanzar los objetivos organizacionales (Megheirkouni et al., 2018; Xifang y Wan, 2018; Patiar y Wang, 2016; Schaefer y Guenther, 2016). También se incluye el liderazgo pasivo evitativo, dentro del modelo se describe a los líderes que no responden a sus funciones, problemas o situaciones que se presentan, evitando definir acuerdos, expectativas, plantear metas y los estándares bajo los cuales se deben desarrollar las actividades (Sims et al., 2021).

Para la presente investigación, se determinó las siguientes dimensiones, de acuerdo al modelo de liderazgo de rango completo: (Galindo, 2017)

Dimensión 1, Liderazgo transformacional, el cual describe proceso mediante el cual se establece una relación caracterizada por el carisma, la influencia idealizada, estimulación, inspiración y consideración individual, generando en el seguidor mayor concientización y compromiso, que le lleva a realizar comportamientos que trascienden los intereses individuales en favor de los objetivos del grupo u organización. Dentro de este tipo de liderazgo, el líder busca cambiar la mentalidad de los seguidores, hacia un análisis personal, para poder identificar las oportunidades y asumir desafíos de una manera diferente a lo acostumbrado.

Dimensión 2, Liderazgo transaccional, proceso mediante el cual el líder establece una interacción con sus seguidores, caracterizada por el intercambio, acuerdos o negociación; en dicho procedimiento, se plantean objetivos para el grupo y se especifica la recompensa o retribución por la actividad. En este estilo de liderazgo el intercambio se produce por mutuo acuerdo, obteniendo ambas partes cosas de valor.

Dimensión 3, Liderazgo pasivo evitativo, es el estilo donde el líder evita tomar decisiones para el grupo, no asume sus responsabilidades y no ejerce su autoridad. En este estilo de liderazgo los líderes se muestran pasivos, no intervienen en el desempeño de las actividades de los seguidores, no solucionan los problemas que se presentan, dejan a los seguidores que actúen con total autonomía, no establece los estándares bajo los cuales se debe actuar y solo actúa en caso que existe alguna crisis.

En cuanto a las teorías relacionadas a la gestión directiva, en las líneas siguientes se describen los principales aportes teóricos de la variable. La gestión directiva es conceptualizada como un conjunto de actividades que realizan las organizaciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procedimientos y recursos de la institución, con el propósito de alcanzar objetivos

propuestos (Autoridad Nacional de Servicio Civil, SERVIR, 2016). Por su parte, Alzate et al., (2020) la gestión directiva es definida como aquellos procedimientos implementados de manera sistemática, orientado a administrar e interconectar los diferentes factores y elementos de una institución. Dentro de estos procedimientos se incluye el desarrollo de diversos procesos, políticas, estrategias y procedimientos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la institución (Myszewski et al., 2020). La gestión directiva representa el área encargada del planeamiento estratégico, el clima de la organización, la cultura y también de encaminar los diversos recursos dentro de una institución; es decir, son aquellos procedimientos que tienen como propósito organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la organización (Miranda, 2016). Describe procedimientos que realiza la institución para alcanzar los objetivos globales, mediante la planificación, administración y supervisión de las diversas acciones de los miembros de la organización. Involucra el desarrollo de diversas acciones y prácticas que buscan dirigir y encaminar los esfuerzos de una institución, hacia los objetivos planificados (Soto et al., 2020).

En cuanto a la teoría que sustenta la gestión directiva, se considera para la presente investigación el Modelo gerencial de gestión directiva pública desarrollado por SERVIR. Dicho modelo describe características y procedimientos que se van a ir implementado en la función directiva de manera progresiva, conforme a los cambios y reformas en el servicio civil (SERVIR, 2016). Es una propuesta sostiene que el rol que cumple un directivo de una entidad pública es articular y armonizar las capacidades de personales, profesionales y políticas, con el propósito de ejecutar las estrategias y garantizar el buen funcionamiento de la institución (Presidencia del Consejo de Ministros, 2016). Este modelo busca integrar las funciones administrativas, estratégicas y políticas en los directivos, orientándolos a la creación del valor público, para ello es importante integrar: a) reflexión sustantiva sobre la concepción de valioso y eficaz; b) identificación de las expectativas políticas; c) análisis de la viabilidad operativa (SERVIR, 2016). Desde esta perspectiva los directivos son agentes que crean valor en el servicio público; esto se logra cuando los servicios que la institución brinda a los ciudadanos(as), genera mayores beneficios que los costos generados por los

mismos (SERVIR, 2015). El valor público que crea el estado se logra a través de los servicios brindados, las regulaciones, leyes y otras prácticas públicas, realizadas por entidades del gobierno; desde este punto de vista, el valor público es entendido como el grado de apreciación que tienen los individuos frente a un bien o servicio determinado (SERVIR, 2016). En este sentido, el valor público está relacionado a las preferencias de la ciudadanía, las cuales se forman como parte de la interacción de la persona con sus grupos de pertenencia (Briones, 2019). La función esencial que cumple los directivos de una institución pública es lograr identificar las preferencias y necesidades de la población, para estructurar a través de políticas y servicios públicos, logrando satisfacer a los ciudadanos y generado valor público mediante su gestión (Baz, 2015).

En base al modelo gerencial de gestión directiva, se describen las siguientes dimensiones: (SERVIR, 2016)

Dimensión 1, Planificación, describe las acciones y procedimientos realizados por los directivos para garantizar el desarrollo y ejecución de las actividades durante un periodo determinado, de acuerdo a los parámetros e indicadores establecidos. Para el desarrollo de las actividades de la institución se debe garantizar que los actores implicados cuenten con la información, conocimientos y el compromiso para dichos procedimientos.

Dimensión 2, Establecimiento de metas y compromisos, describe un conjunto de actividades orientadas a lograr acuerdos sobre las metas grupales e individuales y los compromisos asumidos para un determinado periodo, los mismos que podrán ser evaluados mediante criterios establecidos. Dichos acuerdos deben ser fruto de los consensos entre los miembros directivos y el personal de cada área, siendo integrado a los procesos de gestión de la institución.

Dimensión 3, Seguimiento, describe aquellas actividades orientadas al monitoreo, orientación, motivación, apoyo y retroalimentación que realiza el directivo, como parte de las metas trazadas y las estrategias de mejora continua. Son procedimientos orientados al acompañamiento del personal en la realización

de sus actividades, con la finalidad de garantizar y encaminar los esfuerzos individuales a los objetivos organizacionales.

Dimensión 4, Evaluación, corresponde al conjunto de actividades implementadas relacionadas a la valoración del desempeño del personal, de acuerdo a las actividades de seguimiento correspondiente a un periodo determinado. En las actividades de evaluación el directivo constata y verifica mediante las evidencias de los instrumentos de evaluación, los resultados alcanzados y el cumplimiento de los compromisos establecidos al inicio del periodo.

Dimensión 5, Retroalimentación, describe aquellos procedimientos donde el directivo intercambia información, opiniones y expectativas con el personal, en base al desempeño obtenido. Este procedimiento es importante porque permite diseñar e implementar acciones de mejora, orientando a alcanzar la optimización de los procedimientos dentro de la institución. La retroalimentación tiende a realizarse al final de cada proceso de evaluación, pero es esencial que se implemente de manera continua, como parte del desarrollo de las actividades.

En lo que respecta a las teorías relacionadas a la calidad en la administración, Castillo (2018) lo definió como las características de los procedimientos utilizados en la administración, que permiten ofrecer servicios para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios. Este tipo de administración consiste en anticiparse a las situaciones y responder de manera oportuna a las necesidades de las personas, favoreciendo la creación de valor dentro de la institución (Fernandes et al., 2017). En este sentido, Arroyo (2017) lo definió como el conjunto de características y cualidades que se perciben de una actividad o procedimiento administrativos, cuyas propiedades favorecen la satisfacción de los usuarios. Sobre ello, Ganguly (2020) sostuvo que son procedimientos orientados a la satisfacción de los usuarios, la integración de las actividades de los grupos de trabajo y las acciones de mejora continua. La calidad de la administración de una entidad que brinda servicios, se entiende como las características que poseen un determinado servicio en cuanto a los estándares especificados, donde interactúan elementos físicos, la imagen de la institución y la

calidad de la interacción entre el servidor y el usuario (Coaquira, 2018). En este sentido, la percepción de la calidad de un servicio, es percibida cuando este se desarrolla, producto de la interacción de los trabajadores de una institución con los usuarios (Palermo, 2018).

La variable calidad en la administración se fundamenta teóricamente en el Modelo de las Brechas, desde donde se explica que la calidad de la administración de servicios de una institución, es el resultado de las diferencias establecidas entre las necesidades de los usuarios, la experiencia respecto al servicio brindado y las percepciones que el personal de la organización tiene respecto a las necesidades de los usuarios (Matsumoto, 2014). Dicho modelo representa una serie de procedimientos que permite medir la calidad de la administración de los servicios de una organización; obteniendo información acerca de los elementos que inciden en la percepción de la calidad (Ramos et al., 2020). Desde esta perspectiva la calidad de la administración en una institución que ofrece servicios, es influenciada por cinco brechas que se presentan en el desarrollo de las actividades relacionadas al servicio, las cuales son: las diferencias existentes entre las necesidades del usuario y la perspectiva de los directivos de la institución; las diferencias entre las perspectiva de los directivos y los parámetros de calidad establecidos; las discrepancias que se presentan entre los parámetros e indicadores de calidad y el servicio brindado; las diferencias entre el servicio brindado y la comunicación externa que utiliza la institución; las diferencias entre las expectativas de los clientes y la percepción que tiene del servicio recibido (Matsumoto, 2014; Álvarez et al., 2019). De lo mencionado, las diferencias analizadas brindan información sobre el estado actual de la institución sobre sus procesos de calidad de la administración de los servicios, facilitando la toma de decisiones y la implementación de procesos de mejora continua (Pincay, 2019).

Para la presente investigación se considera como dimensiones las siguientes: (Castillo, 2018)

Dimensión 1, Instalaciones, describe la percepción respecto a las características físicas de la institución, como la infraestructura, equipamiento,

materiales, la apariencia del personal, entre otras. La dimensión permite identificar y medir el grado de conformidad con las instalaciones de una institución, de los equipos, mobiliario y otros aspectos físicos.

Dimensión 2, Confiabilidad, describe la percepción que se tiene sobre la capacidad de la institución para realizar las actividades de manera adecuada y precisa. Representa el grado en que la institución cumple con las entregas, administración del servicio, solución ante dificultades que se presenten, respuesta a las solicitudes, tramites, entre otras; en relación a función a los parámetros establecidos.

Dimensión 3, Capacidad de respuesta, evalúa la percepción que se tiene sobre la capacidad de la institución para brindar un servicio adecuado y oportuno, respondiendo a las necesidades, solicitudes y quejas de los usuarios con prontitud y eficacia. Dentro de esta dimensión se analiza si el personal y los recursos son suficientes para brindar una atención de calidad a los usuarios.

Dimensión 4, Seguridad, describe la percepción que se tiene sobre el manejo de información, conocimientos, capacidades y habilidades del personal para administrar el servicio, generando en los usuarios credibilidad y confianza.

Dimensión 5, Empatía, la cual describe la percepción que se tiene sobre atención y trato que tiene los trabajadores cuando brindan un servicio, donde se incluye la atención individualizada y comprensión que los usuarios reciben.



### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **Tipo**

En la presente investigación se utilizó procedimientos correspondientes al estudio de tipo básica, el cual es definido como aquellos procedimientos orientados a analizar y describir un fenómeno de interés, con el propósito de ampliar el conocimiento de las variables, no teniendo una aplicación práctica en la realidad inmediata (Valderrama, 2016). Es decir, en la presente investigación los resultados contribuyen a conocer el estado actual de los estilos de liderazgo, de la gestión directiva y de calidad de la administración de un gobierno regional, con el propósito de describir y explicar la relación que existe entre las mismas.

##### **Diseño**

Se utilizó un diseño no experimental, con un subdiseño transversal. Para Hernández y Mendoza (2018) una investigación es no experimental, cuando en el desarrollo de la misma no se realiza manipulación o alteración intencional de las variables de estudio, realizando mediciones en su contexto natural, realizada para ampliar el conocimiento de los fenómenos estudiados. De la misma, se denomina transversal porque los datos se recolectaron en un corte en el tiempo, es decir una sola vez, en un momento específico (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño, permite explicar que en la investigación no se aplicaron ningún tipo de plan, estrategia o programa que pueda alterar el estado de las variables, las cuales fueron medidas tal cual se presentan en la cotidianidad.

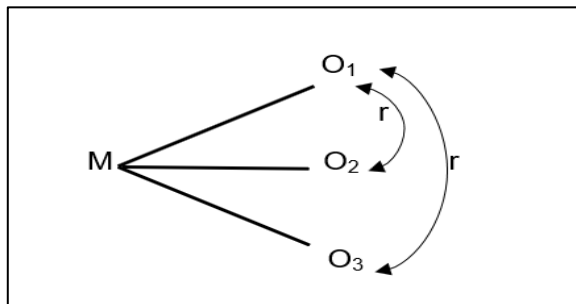
##### **Nivel**

En cuanto al nivel, la investigación se denomina correlacional, la cual describe que los objetivos del estudio es establecer grado de relación entre las variables de estudio, buscando determinar la influencia de un constructo de estudio sobre otro (Hernández y Mendoza, 2018). Es decir, en la presente investigación se tuvo por objetivo identificar la relación entre los estilos de liderazgo, sobre la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional.

El esquema de investigación es el siguiente:

### Figura 1

*Esquema de investigación*



## 3.2 Variables y operacionalización

### Variable Independiente. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se refieren al conjunto de características que posee una persona, para ejercer una determinada influencia en las personas a su cargo, con el propósito de obtener objetivos comunes (Galindo, 2017).

### Operacionalización de los estilos de liderazgo

La variable es descrita mediante el análisis de tres dimensiones: a) Liderazgo transformacional, la cual posee como indicadores el carisma, la inspiración, la estimulación; b) Liderazgo transaccional, el cual tiene como indicadores la recompensa contingente y la dirección por excepción; c) Liderazgo pasivo evitativo, cuyos indicadores son el no involucramiento y ausente cuando se le necesita. Para la medición de dicha variable se utilizó una escala Likert de cinco respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; cuyas repuestas pueden ser categorizadas en bajo, medio y alto (Anexo 02).

### Variable dependiente 1. Gestión directiva

La gestión directiva es conceptualizada como un conjunto de actividades que realizan las organizaciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los

diversos procedimientos y recursos de la institución, con el propósito de alcanzar objetivos propuestos (SERVIR, 2016).

### **Operacionalización de la gestión directiva**

La variable es descrita mediante el análisis de cinco dimensiones, la primera es la Planificación, como indicadores posee la aseguración del desarrollo de las actividades, considera los parámetros, garantiza el conocimiento de las actividades, logra compromisos; la segunda denominada Establecimiento de metas y compromisos, consiste en establecer la metas y compromisos; la tercera denominada seguimiento, posee como indicadores la motivación al personal y e apoyo al personal; la cuarta dimensión es la evaluación, la cual incluye la valoración del desempeño y la constatación y verificación de logros; finalmente la ultima dimensión es la retroalimentación, la cual consiste en brindar recomendaciones y la elaboración de planes de mejora. La variable descrita fue medida mediante una escala Likert de cinco respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; cuyas repuestas pueden ser categorizadas en deficiente, regular y eficiente (Anexo 02).

### **Variable dependiente 2. Calidad de la administración**

Castillo (2018) lo definió como las características de los procedimientos utilizados en la administración, que permiten ofrecer servicios para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.

### **Operacionalización de la calidad de la administración**

La calidad de la administración es descrita de manera operacional mediante el análisis de cinco dimensiones: a) Instalaciones, que posee como indicadores la infraestructura, equipos, materiales, presentación del personal; b) confiabilidad, la cual incluye si se cumple con lo acordado, con los tiempos de entrega, con las soluciones, si la institución posee procedimientos estandarizados y personal capacitado; c) capacidad de respuesta, cuyos indicadores son la atención oportuna, disposición de tiempo, prontitud a las solicitudes, eficacia para la

atención, disposición para ayudar; d) seguridad, la cual incluye los comportamientos adecuados del personal, seguridad de conocimientos, promover confianza y credibilidad, capacidad de organización; e) empatía, incluye indicadores como la atención personalizada, comprensión de las consultas y comprensión de las necesidades. Para la medición de dicha variable se utilizó una escala Likert de cinco respuestas: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo; las puntuaciones obtenidas permiten determinar tres niveles de la calidad de la administración baja, media y alta (Anexo 02).

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

La población estuvo conformada por la totalidad de elementos y sujetos que presentan características similares respecto a una problemática (Hurtado, 2020). Para la presente investigación se utilizó 286 trabajadores perteneciente a un gobierno regional, 2021.

#### **Muestra**

La muestra es descrita como una porción o subconjunto de la población, la cual posee las mismas características y es establecida para que sea representativa a esta (Hurtado, 2020). Para intereses del presente estudio, la muestra estuvo conformada por 164 trabajadores pertenecientes a un gobierno regional, 2021. Para establecer cantidad se usó una fórmula para poblaciones finitas, donde se utilizó los siguientes criterios:  $N=652$ ,  $Z= 1.96$ ,  $d=0.05$ ,  $P$  o  $Q = 0.50$ .

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

$$n = \frac{286 \times (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2 \times (286 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$n=164$  trabajadores.

## **Muestreo**

Para escoger los trabajadores que conformaron la muestra, se utilizó un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple, donde todos los sujetos que conforman la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados como muestra (Hernández y Mendoza, 2018). Para dicho procedimiento se utilizó el sorteo, mediante el uso de un programa computarizado.

### ***Criterios de inclusión***

Trabajadores de ambos sexos.

Trabajadores que se encuentren laborando en el gobierno regional.

Trabajadores con contrato mayor a seis meses.

### ***Criterios de exclusión***

Trabajadores que no se encuentren laborando en el gobierno regional.

Trabajadores del gobierno regional con contrato menor a seis meses.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnicas**

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, la cual es definida como un conjunto de procedimientos realizados de manera escrita, donde se recolecta las opiniones, actitudes y apreciaciones de un grupo de sujetos sobre un tema de interés, la encuesta posee una escala de respuesta cerrada y están establecidas previamente (Valderrama, 2016).

### **3.4.2 Instrumentos**

En lo que respecta a los instrumentos de recolección de datos, estos representan medios o recursos mediante el cual el investigador registra los datos recolectados de las variables de estudio. En este sentido, para el presente estudio se usó el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas organizadas de manera

coherente y estructurada, que permite recolectar los datos sobre la variable de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Los instrumentos utilizados se describen a continuación:

Instrumento 1. Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), el cual fue elaborado por Castro, Nader y Casullo en base a la Modelo de Liderazgo de rango Completo; adaptado al medio local por Galindo (2017). El instrumento consta de 24 ítems, los cuales permiten medir tres estilos de liderazgo: Liderazgo transformacional (12 ítems), Liderazgo transaccional (6 ítems) y liderazgo pasivo evitativo (6 ítems). Cada ítem puede ser contestado mediante una escala tipo Likert de cinco respuestas.

Instrumento 2. Cuestionario para medir la gestión directiva en el gobierno regional, desarrollado en base a los planteamientos del modelo gerencial de gestión directiva descrito por SERVIR. El cuestionario cuenta con 20 ítems, los cuales permiten describir la gestión directiva desde la percepción de los trabajadores, mediante el análisis de cinco dimensiones: Planificación (4 ítems), establecimiento de metas y compromisos (4 ítems), seguimiento (4 ítems), evaluación (4 ítems) y retroalimentación (4 ítems); dichos ítems son contestados mediante una escala Likert de cinco respuestas.

Instrumento 3. Cuestionario para medir calidad de la administración en el gobierno regional, desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry en Estados Unidos en base a los planteamientos del Modelo de brechas; adaptado al medio local por Castillo (2018). El cuestionario consta de 21 ítems, permitiendo medir la calidad de la administración en una institución desde la perspectiva de los trabajadores; en base a cinco dimensiones: confiabilidad (5 ítems), capacidad de respuesta (5 ítems), seguridad (4 ítems), empatía (3 ítems) e instalaciones (4 ítems). Cada ítem es contestado utilizando una escala tipo Likert de cinco respuestas.

## **Validez y confiabilidad.**

### ***Validez.***

La validez se refiere aquellos procedimientos que se realizan para determinar el grado en que un instrumento mide la variable que se propone medir; es decir, la capacidad que tiene el instrumento para describir de manera apropiada las características del fenómeno de estudio (Cohen et al., 2014). Los instrumentos utilizados para la investigación, contaron con los siguientes procedimientos de validez:

El cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), posee validez de contenido por criterio de jueces (10 expertos); además validez de constructo mediante análisis factorial ( $KMO=0,685$  y significancia de la esfericidad de Bartlett= $0,000$ ), dichos procedimientos permitieron indicar que el instrumento mide lo que dice medir (Galindo, 2017). En lo que respecta al Cuestionario para medir calidad de la administración, en el estudio de Castillo (2018) el instrumento obtuvo una validez de contenido mediante criterio de jueces, donde se obtuvo un valor de  $V$  de Aiken de 1.0. En la presente investigación los instrumentos utilizados también fueron sometidos a un análisis mediante criterio de jueces, donde se determinó que los instrumentos miden lo que dicen medir, los resultados se presentan en los certificados de validez (Anexo 06).

### ***Confiabilidad.***

La confiabilidad permite determinar en el grado de presión de un instrumento, es decir la estabilidad de una medición, mostrando que los resultados obtenidos de una medición son consistentes en el tiempo. Los instrumentos utilizados poseen confiabilidad mediante el análisis de consistencia interna, el cual consiste en determinar el grado de correlación que presenta los ítems dentro del mismo instrumento (Cohen et al., 2014).

El cuestionario de estilos de liderazgo (CELID), posee una confiabilidad mediante consistencia interna, utilizando la forma de alfa de Cronbach donde se obtuvo un valor de 0,75 (Galindo, 2017). En el estudio de Castillo (2018) el Cuestionario

para medir calidad de la administración, obtuvo un índice de confiabilidad de 0,820, el cual representa una fuerte confiabilidad. En la presente investigación los cuestionarios fueron sometidos a un proceso denominado prueba piloto, a 30 trabajadores de un gobierno regional, donde se obtuvo valores de alfa de Cronbach que reflejan una alta confiabilidad de los instrumentos: cuestionario CELID  $\alpha=0,873$ ; Cuestionario para medir la gestión directiva  $\alpha=0,817$  y el Cuestionario para medir calidad de la administración  $\alpha=0,836$  (Anexo 07).

### **3.5 Procedimientos**

Para el desarrollo de la investigación se siguió los siguientes procedimientos: a) se solicitó la autorización de las autoridades de la institución; b) se realizó la coordinación y planificación de actividades de recolección de datos; c) se aplicó los cuestionarios a los trabajadores de la institución, para recabar la información sobre las variables; d) se diseñó matrices para organizar la información recolectada.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

e) se realizó el análisis de la información, utilizando para ello programas estadísticos (SPSS V26). Los datos recolectados se analizaron siguiendo dos procedimientos estadísticos: análisis descriptivo y análisis inferencial. En el caso del análisis descriptivo se realizó para describir el estado de las variables y de sus dimensiones, el cual permitió identificar las características presentes del fenómeno de estudio. El análisis inferencial se aplicó para identificar el grado de relación entre las variables, para lo cual los datos fueron sometidos a un análisis de regresión logística (Chi-cuadrado – Coeficiente de Nagelkerke).

### **3.7 Aspectos éticos**

Los aspectos éticos que se consideraron para el desarrollo del estudio fueron los siguientes: a) Principio de autonomía, el cual describe que los trabajadores participaron en la investigación de manera voluntaria, siendo informados previamente de los objetivos y manejo de la información recolectada; b) Principio de justicia, donde todos los participantes fueron tratados de manera equitativa, sin



realizar ningún tipo de distinción; c) principio de beneficencia, es decir el desarrollo de la investigación estuvo dirigida a ser de beneficio para las personas que pertenecen a la institución y a los usuarios de los servicios, siendo muy importante para la sociedad; d) principio de no maleficencia, el cual explica que la investigación no generó ninguna consecuencia negativa a las personas o perjuicios a la institución participante (Piña, 2017).

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados descriptivos

#### 4.1.1 Resultados de los estilos de liderazgo

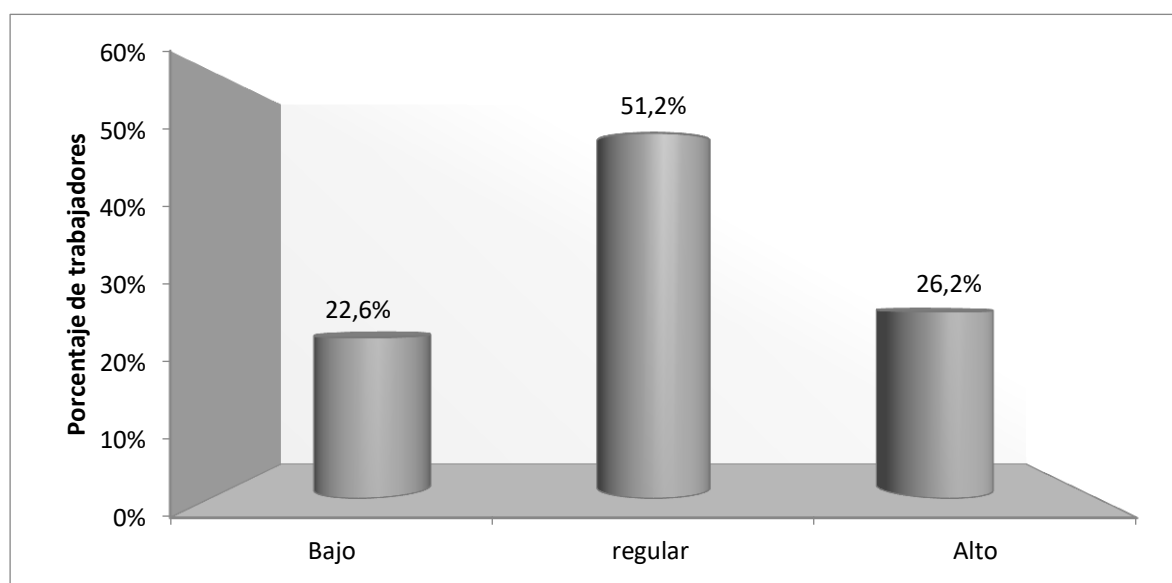
**Tabla 1**

*Descripción de los estilos de liderazgo desde la percepción de los trabajadores*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	37	22,6
Regular	84	51,2
Alto	43	26,2
Total	164	100,0

**Figura 2**

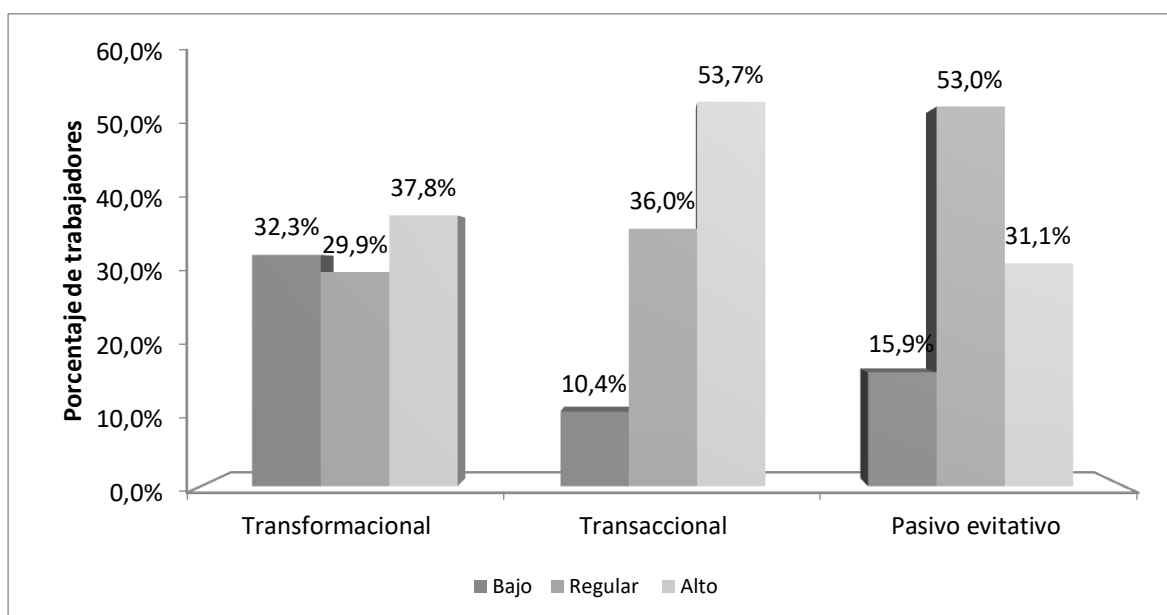
*Distribución porcentual de los estilos de liderazgo*



En la tabla 1 y figura 2, se presentan los resultados respecto a las capacidades de liderazgo en una muestra de 164 trabajadores de un gobierno regional, donde se aprecia que el 51,2% considera que existe un nivel regular de liderazgo, el 26,2% percibe altas capacidades de liderazgo y un 22,6% lo categoriza en un nivel bajo.

**Tabla 2***Descripción de los estilos de liderazgo por dimensiones*

	Transformacional		Transaccional		Pasivo evitativo	
	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%
Bajo	53	32,3	17	10,4	26	15,9
Regular	49	29,9	59	36,0	87	53,0
Alto	62	37,8	88	53,7	51	31,1
Total	164	100,0	164	100,0	164	100,0

**Figura 3***Distribución porcentual de los estilos de liderazgo por dimensiones*

En la tabla 2 y figura 3, se describen los estilos liderazgo desde la percepción de un grupo de trabajadores, donde el estilo transformacional es percibido como alto por el 37,8%, otro grupo de 32,3% lo considera como bajo y un 29,9% considera que dentro de la institución existe niveles regulares de este estilo. En lo que respecta al estilo transaccional, el 53,7% de los trabajadores lo considera en un nivel alto, seguido por un 36% que lo percibe como regular y un 10,4% lo ubica en un nivel bajo. En cuanto al estilo evitativo, el 53% percibe un nivel regular, seguido de un 31,1% que lo considera alto y un 15,9% considera que este estilo presenta un nivel bajo en la institución.

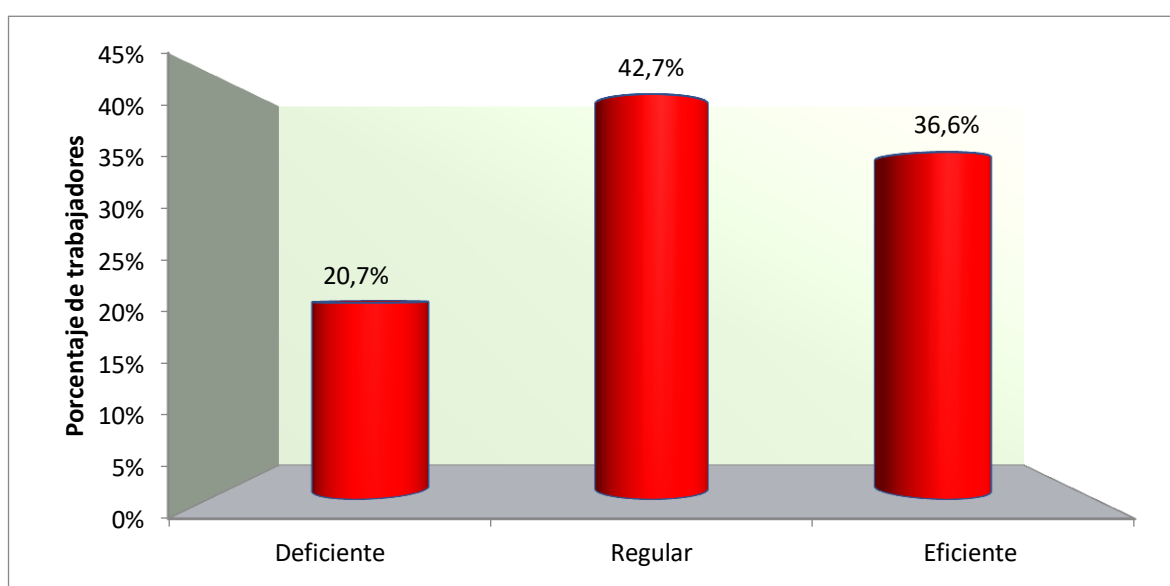
#### 4.1.2 Resultados de la gestión directiva

**Tabla 3**

*Descripción de los procedimientos de gestión directiva*

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	34	20,7
Regular	70	42,7
Eficiente	60	36,6
Total	164	100,0

**Figura 4**

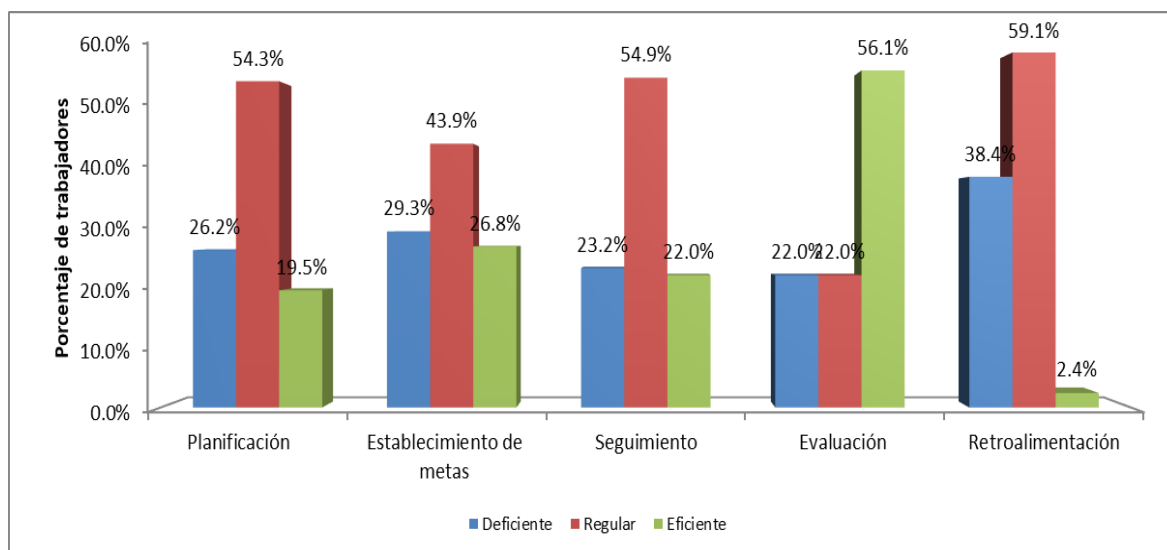


*Distribución porcentual de la gestión directiva*

En la tabla 3 y figura 4, se presentan los resultados respecto a la percepción de los trabajadores sobre los procedimientos de gestión directiva. Donde el 42,7% considera que existe un nivel regular, seguido de un 36,6% que lo considera eficiente y un 20,7% que percibe un deficiente nivel de gestión directiva.

**Tabla 4***Descripción de las dimensiones de gestión directiva*

	Planificación		Establecimiento de metas		Seguimiento		Evaluación		Retroalimentación	
	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%
Deficiente	43	26,2	48	29,3	38	23,2	36	22,0	63	38,4
Regular	89	54,3	72	43,9	90	54,9	36	22,0	97	59,1
Eficiente	32	19,5	44	26,8	36	22,0	92	56,1	4	2,4
Total	164	100,0	164	100,0	164	100,0	164	100,0	164	100,0

**Figura 5***Distribución porcentual de las dimensiones de la gestión directiva*

En la tabla 4 y figura 5, se muestran los resultados de la gestión directiva por dimensiones. En la dimensión planificación, el 54,3% lo considera como regular, el 26,2% lo categoriza como deficiente y solo el 19,5% lo percibe como eficiente. En la dimensión establecimiento de metas y compromisos, la mayoría de los trabajadores representados por el 43,9% lo considera como regular, seguido de un 29,3% que lo ubica como deficiente y un 26,8% lo percibe como eficiente. En la dimensión seguimiento, el 54,9% percibe un nivel regular, el 23,2% lo categoriza como deficiente y un 22% considera que existe un nivel eficiente. En la dimensión evaluación predominó el nivel eficiente con un 56,1%, seguido de un nivel regular con un 22% y con otro 22% el nivel deficiente. Finalmente, en la dimensión retroalimentación destacó el nivel regular con un 59,1%, seguido de un

38,4% que percibe un nivel deficiente y solo el 2,4% de los trabajadores lo considera eficiente.

#### 4.1.3 Resultados de la calidad de la administración

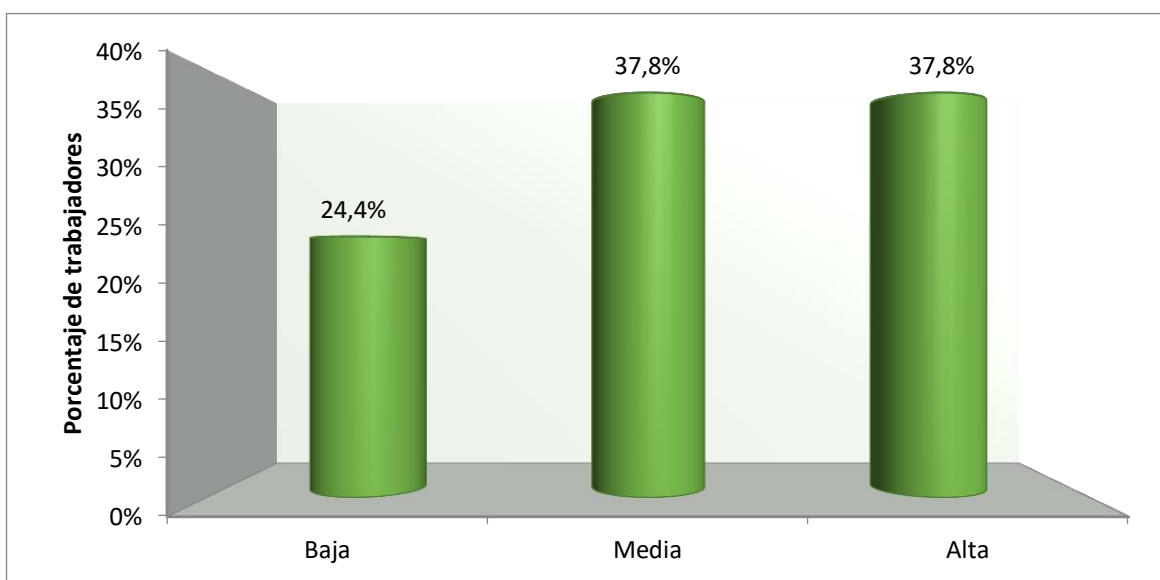
**Tabla 5**

*Descripción de la calidad de la administración*

	Frecuencia	Porcentaje
Baja	40	24,4
Media	62	37,8
Alta	62	37,8
Total	164	100,0

**Figura 6**

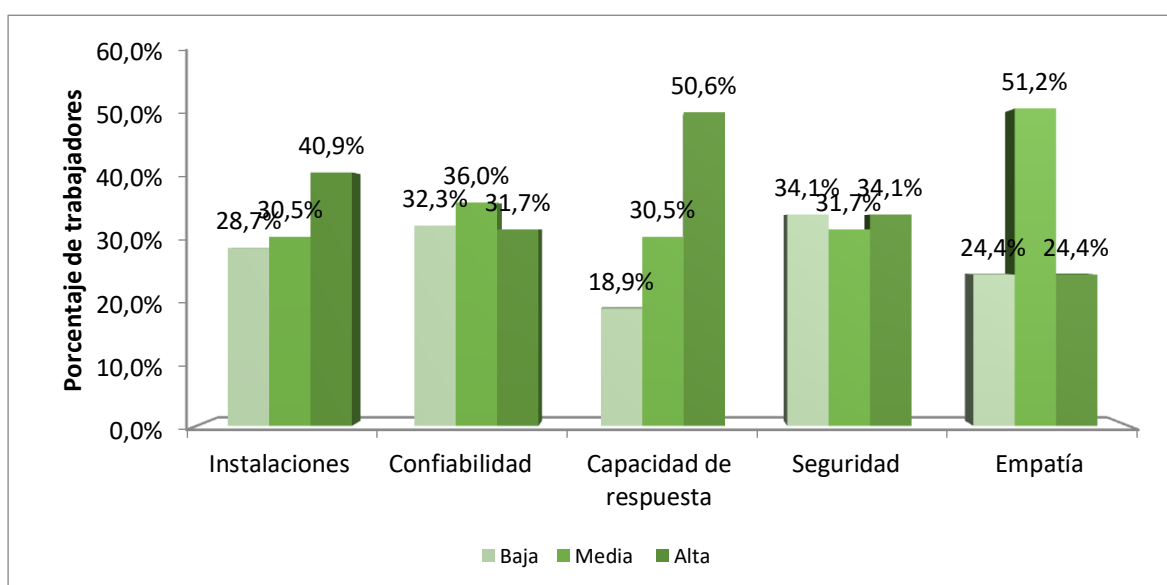
*Distribución porcentual de la calidad de la administración*



En la tabla 5 y figura 6, se presenta los resultados respecto a la calidad de la administración en un gobierno regional, desde la percepción de 164 trabajadores. Donde se puede apreciar que el 37,8% considera un nivel alto, seguido de un 37,8% que lo considera como regular y un 24,4% percibe una baja calidad en los procesos administrativos.

**Tabla 6***Descripción de la calidad de la administración*

	Instalaciones		Confiabilidad		Capacidad de respuesta		Seguridad		Empatía	
	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%	$f_i$	%
Baja	47	28,7	53	32,3	31	18,9	56	34,1	40	24,4
Media	50	30,5	59	36,0	50	30,5	52	31,7	84	51,2
Alta	67	40,9	52	31,7	83	50,6	56	34,1	40	24,4
Total	164	100,0	164	100,0	164	100,0	164	100,0	164	100,0

**Figura 7***Distribución porcentual de las dimensiones de la calidad de la administración*

En la tabla 6 y figura 7, se describen las dimensiones de la calidad de la administración en un gobierno regional. En la dimensión instalaciones, el 40,9% de los trabajadores considera una alta calidad, seguido de un 38,7% que la considera baja y un 30,5% que la categoriza como calidad media. En la dimensión confiabilidad, el 36% considera en una categoría media, seguido de un 32,3% que la ubica como baja y un 31,7% que considera que existe una alta calidad en estos procedimientos. En la dimensión capacidad de respuesta, el 50,6% de los trabajadores consideran que existe una alta calidad, seguido de 30,5% de ellos que lo percibe como media y un 18,9% que existe una baja capacidad de respuesta. En la dimensión seguridad, el 34,1% considera que existe un nivel alto de seguridad, otro grupo con el mismo porcentaje lo categoriza como baja y un 31,7% la categoriza como regular. Finalmente, en la dimensión empatía, la

mayoría de los trabajadores representados por el 51,2% consideran que en la institución existe un nivel regular de empatía, seguido de un 24,4% que la considera como alta y otro grupo con 24,4% percibe que existe una baja empatía.

## 4.2 Resultados inferenciales

### 4.2.1 Prueba de hipótesis general

H0: Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

Ha: Los estilos de liderazgo se relaciona de manera significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

#### Tabla 7

*Ajuste de los datos de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	104,684	110,884	100,684			
Final	65,799	84,398	53,799	46,885	4	,000

En la tabla 7, se presentan el ajuste de los datos para las variables estilos de liderazgo, gestión directiva y calidad en la administración, donde se determinó que los estilos de liderazgo poseen una influencia significativa ( $X^2=46,885$  y  $p=0,000$ ) en la gestión directiva y en la calidad de la administración, estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de estudio.



**Tabla 8**

*Presentación de los coeficientes de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Estilos liderazgo <sup>a</sup>	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
1 Intersección	6,008	1,185	25,692	1	,000			
Nivel gestión directiva	-,933	,406	5,284	1	,022	,393	,177	,871
Nivel calidad de administración	- 1,835	,421	18,966	1	,000	,160	,070	,364
2 Intersección	5,163	1,079	22,911	1	,000			
Nivel gestión directiva	-,756	,335	5,081	1	,024	,470	,243	,906
Nivel calidad de administración	- 1,126	,350	10,322	1	,001	,324	,163	,645

a. La categoría de referencia es: 3.

En la tabla 8, se observan los coeficientes de estimación del parámetro de regresión, entre el nivel regular de estilos de liderazgo con el nivel eficiente de gestión y el nivel alta de calidad en la administración en un gobierno regional. Estos resultados permiten explicar un nivel regular en los estilos de liderazgo en la institución, genera un nivel eficiente de gestión directiva y un nivel alto de calidad en la administración. Lo indicado, se confirma con el valor de Wald (22,911), con un valor de significancia de 0,000, siendo este menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 9**

*Coeficientes de determinación de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,249
Nagelkerke	,285
McFadden	,139

En la tabla 9, se presentan los coeficientes de determinación de Pseudo R cuadrado, donde se identificó un valor de Nagelkerke de 0,285, indicando la influencia de los estilos de liderazgo en la gestión directiva y en la calidad de la

administración. Dicho valor, indica la variabilidad de las variables dependientes ante la presencia de la variable independiente, esta influencia es considerada moderada baja.

#### 4.2.2 Prueba de hipótesis específica

##### Prueba de hipótesis específica 1

H0: El estilo de liderazgo transformacional no se relaciona con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

Ha: El estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**Tabla 10**

*Ajuste de los datos del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	181,358	187,558	177,358			
Final	62,779	81,379	50,779	126,578	4	,000

En la tabla 10, se presentan el ajuste de los datos para el estilo de liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración, donde se identificó que el liderazgo transformacional posee una influencia significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración ( $X^2=126,578$  y  $p=0,000$ ), estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de estudio.

**Tabla 11**

*Presentación de los coeficientes del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Nivel liderazgo transformacional <sup>a</sup>	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
1 Intersección	12,064	1,748	47,626	1	,000			
Nivel gestión directiva	-2,108	,471	19,987	1	,000	,122	,048	,306
Nivel calidad de la administración	-3,472	,542	41,084	1	,000	,031	,011	,090
2 Intersección	8,085	1,545	27,365	1	,000			
Nivel gestión directiva	-1,219	,390	9,754	1	,002	,296	,138	,635
Nivel calidad de la administración	-2,204	,443	24,744	1	,000	,110	,046	,263

a. La categoría de referencia es: 3.

En la tabla 11, se observan los coeficientes de estimación del parámetro de regresión, entre el nivel regular de liderazgo transformacional con el nivel eficiente de gestión y el nivel alta de calidad en la administración en un gobierno regional. Estos resultados permiten explicar que un nivel regular de liderazgo transformacional en la institución, genera un nivel eficiente de gestión directiva y un nivel alto de calidad en la administración. Lo indicado, se confirma con el valor de Wald (27,365), con un valor de significancia de 0,000, siendo este menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 12**

*Coefficientes de determinación del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,538
Nagelkerke	,606
McFadden	,353

En la tabla 12, se presentan los coeficientes de determinación de Pseudo R cuadrado, donde se identificó un valor de Nagelkerke de 0,606, indicando la

influencia del liderazgo transformacional en la gestión directiva y en la calidad de la administración. Dicho valor, indica la variabilidad de las variables dependientes ante la presencia de la variable independiente, esta influencia es considerada moderada.

### Prueba de hipótesis específica 2

H0: El estilo de liderazgo transaccional no se relaciona significativamente con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

Ha: El estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**Tabla 13**

*Ajuste de los datos del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	99,730	105,930	95,730			
Final	68,689	87,288	56,689	39,041	4	,000

En la tabla 13, se presentan el ajuste de los datos para el estilo de liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración, donde se identificó que el liderazgo transaccional posee una influencia significativa ( $X^2=39,041$  y  $p=0,000$ ) en la gestión directiva y en la calidad de la administración, estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de estudio.

**Tabla 14**

*Presentación de los coeficientes del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Nivel liderazgo transaccional <sup>a</sup>	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
1 Intersección	1,922	,963	3,987	1	,046			
Nivel gestión directiva	-,302	,420	,518	1	,472	,739	,324	1,684
Nivel calidad de la administración	- 1,412	,432	10,667	1	,001	,244	,104	,568
2 Intersección	3,002	,704	18,168	1	,000			
Nivel gestión directiva	-,581	,281	4,279	1	,039	,559	,323	,970
Nivel calidad de la administración	- 1,007	,275	13,393	1	,000	,365	,213	,626

a. La categoría de referencia es: 3.

En la tabla 14, se observan los coeficientes de estimación del parámetro de regresión, entre el nivel regular de liderazgo transaccional con el nivel eficiente de gestión y el nivel alta de calidad en la administración en un gobierno regional. Estos resultados permiten explicar que un nivel regular de liderazgo transaccional en la institución, genera un nivel eficiente de gestión directiva y un nivel alto de calidad en la administración. Lo indicado, se confirma con el valor de Wald (18,168), con un valor de significancia de 0,000, siendo este menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 15**

*Coefficientes de determinación del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,212
Nagelkerke	,250
McFadden	,127

En la tabla 15, se presentan los coeficientes de determinación de Pseudo R cuadrado, donde se identificó un valor de Nagelkerke de 0,250, indicando la

influencia del liderazgo transaccional en la gestión directiva y en la calidad de la administración. Dicho valor, indica la variabilidad de las variables dependientes ante la presencia de la variable independiente, esta influencia es considerada moderada baja.

### Prueba de hipótesis específica 3

H0: El estilo de liderazgo pasivo evitativo no se relaciona significativamente con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

Ha: El estilo de liderazgo pasivo evitativo se relaciona significativamente con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**Tabla 16**

*Ajuste de los datos del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Modelo	Criterios de ajuste de modelo			Pruebas de la razón de verosimilitud		
	AIC	BIC	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	78,773	84,973	74,773			
Final	79,720	98,319	67,720	7,053	4	,133

En la tabla 16, se presentan el ajuste de los datos para el estilo de liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración, donde se identificó que el liderazgo pasivo evitativo posee una influencia no significativa ( $X^2=7,053$  y  $p=0,133$ ) en la gestión directiva y en la calidad de la administración, estos resultados permiten rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis de nula.

**Tabla 17**

*Presentación de los coeficientes del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Nivel liderazgo pasivo evitativo <sup>a</sup>	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)	95% de intervalo de confianza para Exp(B)	
							Límite inferior	Límite superior
1 Intersección	-	,820	3,752	1	,053			
	1,588							
Nivel gestión directiva	,054	,368	,021	1	,884	1,055	,513	2,170
Nivel calidad de la administración	,389	,353	1,217	1	,270	1,475	,739	2,945
2 Intersección	-,948	,609	2,424	1	,119			
Nivel gestión directiva	,395	,274	2,077	1	,149	1,485	,867	2,542
Nivel calidad de la administración	,306	,260	1,383	1	,240	1,358	,815	2,263

a. La categoría de referencia es: 3.

En la tabla 17, se observan los coeficientes de estimación del parámetro de regresión, entre el nivel regular de liderazgo transaccional con el nivel eficiente de gestión y el nivel alta de calidad en la administración en un gobierno regional. Estos resultados permiten explicar que no existe una influencia significativa entre las categorías analizadas; así lo ratifica el coeficiente de Wald (2,424), con un valor de significancia de 0,119, siendo este superior a 0,05 ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 18**

*Coeficientes de determinación del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,042
Nagelkerke	,049
McFadden	,022

En la tabla 18, se presentan los coeficientes de determinación de Pseudo R cuadrado, donde se identificó un valor de Nagelkerke de 0,049, indicando la influencia del liderazgo pasivo evitativo en la gestión directiva y en la calidad de la administración. Dicho valor, indica la variabilidad de las variables dependientes ante la presencia de la variable independiente, esta influencia es considerada muy baja.

## V. DISCUSIÓN

En la investigación se ha realizado un análisis de carácter descriptivo correlacional para los estilos de liderazgo, la gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional. Para ello, se aplicó tres instrumentos de recolección de datos a 164 trabajadores de dicha entidad, cuyos resultados se pasan a discutir a continuación.

En lo que respecta a los estilos de liderazgo, se identificó la predominancia del nivel regular con tendencia a ser alto. Esto quiere decir, que el conjunto de características que posee una persona, para ejercer una determinada influencia en las personas a su cargo, con el propósito de obtener objetivos comunes no son del todo favorables en la institución (Galindo, 2017). Los resultados mencionados, son similares a lo encontrado por Portela (2016), quien encontró en su estudio la predominancia del liderazgo transformacional, seguido del liderazgo pasivo evitativo, donde resaltó el componente de carisma y estimulación intelectual. En este sentido, dentro de las múltiples dificultades que enfrenta una institución en la actualidad, el liderazgo aparece como un factor clave dentro de los procesos organizacionales, el cual ejerce una fuerte influencia en las personas y en la funcionalidad de las instituciones (Villacrés et al., 2020). Sobre ello, todo líder posee capacidades propias del liderazgo transformacional, transaccional y pasivo, pero siempre tiende a predominar uno de los estilos, siendo el transformacional el que mejores resultados genera en una organización.

Sobre la gestión directiva, se encontró un nivel de gestión directiva considerada regular con tendencia a ser eficiente. Es decir, existe procedimientos poco eficientes para planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procedimientos y recursos de la institución, con el propósito de alcanzar objetivos propuestos (SERVIR, 2016). Estos resultados concuerdan con el estudio de Reyes, et al., (2017), donde se encontró que los procedimientos de gestión directiva necesitan mejorar de manera continua, principalmente en la planificación y la evaluación del desempeño. Por otro lado, difiere de lo obtenido por Ávila (2019) donde se sostuvo que un 82% de la población percibía que la gestión era adecuada. Desde una perspectiva de las instituciones públicas, los directivos son



agentes que crean valor en el servicio, esto se logra cuando los servicios que la institución brinda a los ciudadanos(as), alcanza mayores beneficios que los costos generados por los mismos (SERVIR, 2015). Sobre ello, el valor público que genera el estado se logra a través de procedimientos eficientes de gestión, orientados a satisfacer las necesidades de las personas, logrando una adecuada percepción de los usuarios sobre el servicio y la imagen institucional.

En lo referente a la calidad de la administración, los trabajadores percibieron un nivel regular con tendencia a ser alta. Lo obtenido permite explicar que, las características de los procedimientos utilizados en la administración que permiten ofrecer servicios, no siempre logran satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios (Castillo, 2018). Los hallazgos están en relación a lo encontrado por Santamaria y Mejías (2020) donde se identificó que dentro de la institución que fue objeto de estudio existieron niveles regulares de calidad en los procesos administrativos, indicando que existen dificultades que se deben solucionar para lograr la optimización de los procedimientos organizacionales. Al respecto, la calidad de la administración, es reconocida como una estrategia fundamental dentro de las organizaciones que brindan servicios, porque mediante ellos se implementan procedimientos que garantizan que los servicios brindados estén acorde a los estándares establecidos (Flores y Delgado, 2020). Sobre ello, la calidad de administración se refiere al grado en que las actividades de planificación, organización, dirección y control de los recursos de la institución, permiten brindar servicios de calidad, generando satisfacción en los usuarios.

En lo que respecta al objetivo general, los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Los resultados indican que el conjunto de características que posee una persona, para ejercer una determinada influencia en las personas a su cargo, con el propósito de obtener objetivos comunes (Galindo, 2017), influyen significativamente en las actividades que realizan las organizaciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procedimientos y recursos de la institución (SERVIR, 2016), y en los procedimientos utilizados en la administración, que permiten ofrecer servicios para satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios (Castillo, 2018).

Estos hallazgos concuerdan con lo encontrado por Chancafe et al., (2020), donde se determinó que el liderazgo es un factor que se encuentra vinculado a la gestión administrativa, los cuales influyen en el mejoramiento de los procesos organizacionales; de la misma manera, Santamaria y Mejías (2020) encontró una relación significativa y directa entre el liderazgo con la gestión de calidad, explicando que el rol del líder es fundamental en los procesos de mejora continua. Estos resultados permiten explicar que, a mayores capacidades de liderazgo, dentro de las instituciones se logra desarrollar mejores procedimientos de gestión y brindar un mejor servicio a los usuarios.

En cuanto al objetivo específico 1, se estableció que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Esto quiere decir que, el proceso mediante el cual el líder establece una relación caracterizada por el carisma, la influencia idealizada, estimulación, inspiración y consideración individual, generando en el seguidor mayor concientización y compromiso (Galindo, 2017), influye en los procedimientos de gestión de los directivos de la institución y en la calidad de los procedimientos de administración, los cuales se orientan a satisfacer las necesidades de los usuarios. Estos resultados son similares a lo encontrado por Ortiz (2018) quien sostuvo que entre el liderazgo transformacional y los procedimientos de gestión administrativa existe una relación directa; de la misma manera, Sardon (2017) encontró que este estilo de liderazgo también se encuentra asociado a la gestión institucional; también es respaldado por el estudio de Chafloque et al., (2019), donde se concluyó que el liderazgo transformacional está asociado a la mejora en la calidad de los procesos institucionales. Dentro de este tipo de liderazgo, el líder busca cambiar la mentalidad de los seguidores, hacia un análisis personal, para poder identificar las oportunidades y asumir desafíos de una manera diferente a lo acostumbrado. Estos hallazgos permiten explicar que, aquellos líderes que poseen mayores características del líder transformacional, tienden a lograr mejores procedimientos de gestión y permiten mejorar las características de los servicios que se brindan.

En lo que respecta al objetivo específico 2, se determinó que el estilo de liderazgo transaccional se relaciona significativamente en la gestión directiva y en

la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Esto quiere decir que, el proceso mediante el cual el líder establece una interacción con sus seguidores, caracterizada por el intercambio, acuerdos o negociación (Galindo, 2017), influye significativamente en los procedimientos de gestión de los directivos de la institución y con la calidad de los procedimientos de administración, los cuales se orientan a satisfacer las necesidades de los usuarios. Los hallazgos son similares de lo encontrado por Ferreira (2021) quien sostuvo que los líderes deben implementar adecuados programas de recompensas, los cuales están relacionados a la mejora de la gestión dentro de la institución. Los resultados permiten explicar que aquellos líderes que utilizan el intercambio como elemento principal de influencia, logran alcanzar resultados y los objetivos esperados, mejorando la gestión directiva y la calidad de la administración. En este estilo de liderazgo el intercambio se produce por mutuo acuerdo, obteniendo ambas partes cosas de valor.

Sobre el objetivo específico 3, se identificó que el estilo de liderazgo pasivo evitativo no se relaciona significativamente con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021. Esto quiere decir que, aquel estilo donde el líder evita tomar decisiones para el grupo, no asume sus responsabilidades y no ejerce su autoridad (Galindo, 2017), posee un mínimo efecto en los procedimientos de gestión de los directivos de la institución y en la calidad de los procedimientos de administración. Estos resultados son equivalentes a lo descrito por Chancafe et al., (2020), donde identificaron que el liderazgo pasivo está asociado a procesos deficientes de gestión y menor satisfacción de los usuarios. Los hallazgos permiten explicar que los líderes que presentan características predominantes del estilo pasivo, tienden a alcanzar menores niveles de gestión directiva y deficiente calidad de los procesos administrativos. En este estilo de liderazgo los líderes se muestran pasivos, no intervienen en el desempeño de las actividades de los seguidores, no solucionan los problemas que se presentan, dejan a los seguidores que actúen con total autonomía, no establece los estándares bajo los cuales se debe actuar y solo actúa en caso que existe alguna crisis.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Primera:**

En lo que respecta al objetivo general, se determinó que los estilos de liderazgo poseen una influencia significativa sobre los procedimientos de gestión directiva y sobre la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

### **Segunda:**

En lo referente al objetivo específico 1, se determinó que el liderazgo transformacional posee una influencia significativa en los procedimientos de gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

### **Tercera:**

En cuanto al objetivo específico 2, se demostró que el liderazgo transaccional posee una influencia significativa en los procedimientos de gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

### **Cuarta:**

En lo que respecta al objetivo específico 3, se encontró que el liderazgo pasivo evitativo no posee una influencia significativa en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Primera:**

A los directivos del gobierno regional, se recomienda diseñar un plan para desarrollar capacidades de liderazgo efectivo, con la finalidad de lograr mejorar los procesos de gestión directiva y alcanzar mejores características en el servicio brindado por la institución. Para ello, es importante dar a conocer los resultados a los diferentes agentes de la institución con la finalidad de retroalimentar y lograr la participación activa en las propuestas de mejora.

### **Segunda:**

Al área de recursos humanos y a los directivos, se recomienda estructurar el plan de mejor, basado en el desarrollo de capacidades de líder transformacional, orientándose a desarrollar mayor carisma, estimulación intelectual, motivación y consideración individual en el líder; debido a que es el estilo que permite generar mejores resultados en la gestión directiva y la calidad de la administración.

### **Tercera:**

Al área de recursos humanos y a los directivos de la institución, se recomienda diseñar un programa de incentivos para el personal, con la finalidad de mejorar sus niveles de motivación. Esta estrategia, se plantea debido a que en el estudio se determinó que el liderazgo transaccional permite mejorar los procedimientos de gestión directiva y también de la calidad de la administración. Para ello, se debe realizar un análisis de las necesidades de los trabajadores, para corresponder con el estímulo idóneo.

### **Cuarta:**

Al área de recursos humanos y a los directivos de la institución, se recomienda realizar una evaluación 360 con el propósito de identificar características de liderazgo pasivo evitativo, con la finalidad de diseñar un plan de mejora sobre ellos, buscando disminuir la predominancia de dicho estilo. Esto, debido a que en

la investigación los trabajadores consideraron que es una de las características predominantes en los líderes de la institución.

## **VIII. PROPUESTAS**

En las líneas siguientes se presenta una propuesta basada en liderazgo transformacional que surge como respuesta ante las problemáticas analizadas y los resultados obtenidos.

### **8.1 Denominación de la propuesta**

Plan basado en liderazgo transformacional para mejorar la gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional.

### **8.2 Fundamentación**

El liderazgo en la actualidad representa un elemento clave en las organizaciones, el cual influye en el funcionamiento efectivo de los diversos procesos organizacionales, permite adaptarse a las instituciones a los cambios y permite alcanzar los objetivos estratégicos. En este sentido, el liderazgo como una capacidad que poseen las personas, para influir en las conductas tanto a nivel individual como grupal, representa una de las principales estrategias que utilizan las organizaciones para encaminar sus procedimientos de mejora continua.

Para la presente investigación se propone una propuesta de mejora basada en liderazgo transformacional, con la finalidad de mejorar los procesos de gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional; esto debido a que en se demostró que son factores que están íntimamente relacionados. Esta propuesta representa un conjunto de actividades que buscan mejorar la relación que los directivos tienen con el personal, buscando que el líder posee una mayor influencia idealiza, genere mayor inspiración y estimulación intelectual, generando en los trabajadores mayor nivel de madurez, interés hacia la realización personal, aprendizaje continuo y orientarse a la satisfacción de los demás.

Un líder bajo este enfoque, es un directivo que pueda articular y desarrollar una visión estimulante para los trabajadores, generando inspiración y optimismo; plantea nuevas maneras de resolver situaciones cotidianas, fomentando la creatividad, innovación y desarrollo de pensamiento lógico; posee un

comportamiento caracterizado por la empatía, apoyo y orientación, para facilitar el desarrollo de las actividades y capacidades del individuo.

Esta propuesta responde a las problemáticas que existe en la actualidad en la institución caracterizada por la predominancia de un liderazgo pasivo evitativo, procesos deficientes de gestión directiva y un servicio que no logra satisfacer a los usuarios.

### **8.3 Objetivos de la propuesta**

Implementar un plan basado en liderazgo transformacional, para mejorar la gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional.

### **8.4 Responsables**

Para el desarrollo de la propuesta es necesario la conformación de un equipo de profesionales, los cuales estarán conformados por los siguientes:

Directivos de la institución

Jefes de cada área

Profesionales externos (capacitadores).

Coordinador de la propuesta: Rodolfo Valentino Munayco Blanco

### **8.5 Desarrollo de las actividades**

La propuesta representa un conjunto de actividades, divididas en cuatro fases fundamentales, las cuales se busca que sean aplicadas en un ciclo de mejora continua.

#### **Fase 1. Planificación**

En la fase se identifican los principales comportamientos y capacidades que los líderes poseen en el desempeño de sus funciones, planificando las diferentes actividades basadas en liderazgo transformacional a implementar. Las actividades que se desarrollarán en esta etapa son:



Análisis de liderazgo en la institución

Análisis de la gestión directiva

Análisis de la calidad de la administración

Identificar los comportamientos y habilidades a desarrollar en los directivos.

## **Fase 2. Ejecución**

En esta fase se ejecutan las actividades planificadas en la fase anterior, buscando desarrollar mayores capacidades de liderazgo transformacional en los directivos de la institución. Las principales actividades en esta etapa son:

Taller para el desarrollo de carisma.

Taller de como motivar a los empleados

Taller de como estimular intelectualmente a los trabajadores.

Taller para desarrollar la atención individualizada de las necesidades del personal.

## **Fase 3. Verificación**

En esta fase, se realiza la recolección de datos sobre los comportamientos de los líderes en la institución, con la finalidad de medir el efecto de las actividades implementadas. Las actividades que se desarrollan en esta etapa son:

Entrevista a los empleados.

Encuesta sobre comportamientos del líder.

Análisis comparativo con los resultados iniciales.

## **Fase 4. Actuación**

Los comportamientos que presentan los directivos de la institución basados en liderazgo transformacional, se documentan con la finalidad de establecer estándares e indicadores de desempeño. De la misma manera, se identifican

aquellos comportamientos que aún no se han implementado de manera efectiva y se realiza una nueva planificación sobre ello, continuando con el ciclo. Las actividades que se deben realizar en esta etapa son:

Documentar los comportamientos efectivos.

Desarrollar estándares e indicadores de desempeño.

Identificar los comportamientos que poseen resultados poco favorables en la institución.

### 8.6 Cronograma de actividades de la propuesta

Actividades	mes 1				mes 2				mes 3				mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PLANIFICACIÓN</b>																
1	Análisis de liderazgo en la institución	■														
2	Análisis de la gestión directiva	■														
3	Análisis de la calidad de la administración	■														
4	Identificar los comportamientos y habilidades a desarrollar en los directivos.		■													
<b>EJECUCIÓN</b>																
6	Taller para el desarrollo del carisma del líder.			■	■											
7	Taller sobre como motivar a los empleados.					■	■									
	Taller como estimular intelectualmente a los trabajadores.							■	■							
8	Taller para desarrollar la atención individualizada de las necesidades del personal.									■	■					
<b>VERIFICACIÓN</b>																



## REFERENCIAS

- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2016). Modelo general de liderazgo por roles en el contexto peruano. Estudio exploratorio sobre espíritu directivo en el Perú. *Industrial data*, 19 (1), 45-58. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062007.pdf>
- Aguirre, G., Serrano, B. y Sotomayor, G. (2017). El Liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), 187-195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M., kaur, S. & Kwee, B. (2018). Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: Evidence from Malaysian service sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (3), 353-374. doi:10.1108/LODJ-08-2017-0225
- Alarcón, N., Ganga, F. y Pedraja, L. (2018). Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de Los Lagos, Chile. *Interciencia*, 43 (12), 823-834.
- Allen, G., Attoh, P. & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13 (3), 585-600.
- Álvarez, A. (2019). Evaluación de la calidad percibida del servicio en un encuentro deportivo. *Pensamiento & Gestión*, 47, 86-100.
- Alzate, F., Chaverra, L. y Arango, E. (2020). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17 (33), 23-51. doi:10.15332/2422409X.5454
- Arroyo, J. (2017). Innovación abierta como pilar del gobierno abierto. *Revistas Enfoques*, 15 (27), 13-41.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2015). *Marco Conceptual del Grupo de Directivos Públicos del Servicio Civil Peruano*. SERVIR.

- Autoridad Nacional del Servicio Civil (2016). *Características del Servicio Civil Peruano*. SERVIR.
- Ávila, H. (2019). Liderazgo transformacional y gestión municipal; Municipalidad Provincial de Huaraz, año 2018. *Gobierno y Gestión Pública*, 6. <https://revistagobiernoygestionpublica.usmp.edu.pe/index.php/RGGP/article/view/125/112>
- Baz, R. (2015). La selección de los directivos públicos en atención al mérito profesional. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 14, 71-83.
- Bitar, S. (2016). *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. CEPAL.
- Briones, O. (2019). La obsoleta función directiva pública en España y su relación con un ¿marco normativo común?, *Cuadernos de Gobierno y Administración Pública*, 5 (2), 141-161. doi:10.5209/cgap.65913
- Cardozo, N. (2016). Estado, administración y políticas públicas en América Latina: un esbozo sobre su desarrollo. *Civilizar*, 20 (39). <https://doi.org/10.22518/jour.ccs/2020.2a01>
- Castillo, L. (2018). *Modelo SERVQUAL de la Calidad de servicio y la satisfacción del Usuario Externo en el Centro de Rehabilitación en Sustancias Psicoactivas del Hospital Hermilio Valdizán, Lima – 2018*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Chafloque, R., Espinoza, J. y Salazar, B. (2019). Modelo de gestión basado en liderazgo transformacional para mejorar la calidad de los procesos universitarios. *UCV – Hacer*, 8 (4), 21-33. <https://www.redalyc.org/journal/5217/521763181002/html/>
- Chancafe, F., Espinoza, R., Ramos, O. y Asca, P. (2020). Gestión administrativa, liderazgo en el Programa Presupuestal 068 sector Salud, 2020. *Journal of Business and Entrepreneurial*, 5(1), 92-112. <http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/163/434>
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento

y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios*, 8 (3), 54-76. DOI:10.17162/au.v8i3.331

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2014). *Research methods in education*. Routledge

Coluccio, G., Pedraja, L., Medel, C. y meza, N. (2020). Estilo de liderazgo pasivo-avoidante e intercambio de comportamientos líder-seguidor en estudiantes universitarios: una aproximación desde Chile. *Hallazgos*, 18 (35), 129-147. doi:10.15332/2422409X.5848

Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de Desempeño Logístico 2018*. <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>

Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18 (1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>

Cuenca, C., Osorio, M., Pastor, J., Peña, G. y Torres, L. (2020). Aspectos económicos y de salud en tiempos de cuarentena por COVID 19 en población peruana, año 2020. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 20 (4), 630-640. <http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v20i4.3067>

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. & Kukenberger, M. (2016). A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. *Journal of Management*, 42 (7), 1964-1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>

Dandalt, E. & Gasman, M. (2020). The Leadership of Collective Bargaining Organizations and the Brown Decision. *Labor Law Journal*, 71 (2), 97-106.

Fernandes, A., Sampaio, P., Sameiro, M. & Quang, H. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (1), 53-67. doi:10.1108/IJQRM-03-2015-0041

- Ferreira, R. (2021). Liderazgo directivo en la gestión escolar en una institución gubernamental. *Ciencia Latina*, 5 (5). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.841](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841)
- Flores, C. y Delgado, J. (2020). Gestión por resultados para mejorar la calidad de atención en las entidades públicas. *Ciencia Latina*, 4 (2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.150](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.150)
- Gairin, J. y Mercader, C. (2021). *La gestión de los centros educativos en situación de confinamiento en Iberoamérica*. Red Age
- Galindo, G. (2017). *Estilos de liderazgo en docentes de educación primaria de la Institución Educativa Fe y Alegría 4, San Juan de Lurigancho, 2017*. (Tesis de grado), Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Ganga, F., Villegas, F. y Pedraja, L. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente. *Interciencia*, 41, (9), 596 – 604.
- Ganguly, K. (2020). Establishing link between quality management and supply chain risk management: A fuzzy AHP approach. *TQM Journal*, 32 (5), 1039-1057. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0125>
- Geraldo, L. y Mera, A. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10 (14), 155-176. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Guerra, I. y Palomino, G. (2020). Modelo de gestión por resultados para mejorar la calidad de gasto en la Unidad de Gestión Educativa Local, San Martín. *Ciencia Latina*, 4 (2). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.112](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.112)
- Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill
- Hurtado, F. (2020). Methodological Foundations of Research: The Genesis of New Knowledge. *Scientific*, 5 (16), <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>

- Islam, T., Tarip, J. & Usman, B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment: Mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership. *The Journal of Management Development*, 37 (10), 666-683. doi:10.1108/JMD-06-2017-0197
- Kochen, G. (2020). Directive management and/or educational leadership in pandemic time. *Innovaciones Educativas*, 22 (33), 9-15. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3349>
- Mariño, G. y Medina, I. (2020). Incidencia del liderazgo en el desempeño del sector educativo. *Espacios*, 41 (28), 315-326.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Expert. *Perspectivas*, 17 (34), 181-209.
- Megheirkouni, M., Amaugo, A. & Jallo, S. (2018). Transformational and transactional leadership and skills approach: Insights on stadium management. *International Journal of Public Leadership*, 14 (4), 245-259. doi:10.1108/IJPL-06-2018-0029
- Mesu, J., Sanders, K. & Van Riemsdijk, M. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44 (6), 970-990.
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 7 (13). <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v7n13/2007-7467-ride-7-13-00562.pdf>
- Miranda, S. (2019). Preferred leadership styles by gender. *The Journal of Management Development*, 38 (7), 604-615. doi:10.1108/JMD-01-2019-0034



- Myszewski, J. (2020). Directives for effectiveness management in the organization. *Business Process Management Journal*, 26 (3), 752-769. doi:10.1108/BPMJ-12-2018-0373
- Ortiz, M. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa en el instituto de educación superior pedagógico público de Puquio, Ayacucho*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Perú.
- Palermo, T. (2018). Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 15 (1), 2-23. doi:10.1108/QRAM-06-2016-0049
- Paredes, M. y Encinas, D. (2020). Perú 2019: crisis política y salida institucional. *Revista de Ciencia Política*, 40 (2). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000116>
- Patiar, A. & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (3), 586-608.
- Pincay, Y. y Parra, C. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6 (3), 1118-1142. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i3.1341>
- Pintang, L. & Siong, P. (2021). Analysis of the directive management model in the labor effectiveness of teachers in a fiscal institution. *Digital Publisher*, 6 (1), 47-59.
- Piña, J. (2017). Ethics in Postgraduate Research. *Educare Electronic Journal*, 21 (2), 1-25. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-2.12>
- Portela, S. (2016) *El liderazgo transformador en la gestión de la calidad, un estudio basado en el modelo EFQM*. (Tesis doctoral), Universidad de Alicante, España.

- Porter, J. (2015). The relationship between transformational leadership and organizational commitment in nonprofit long term care organizations: the direct care worker perspective. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1 (2), 68-85.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Modelo de gestión del grupo de directivos públicos del servicio civil peruano*. PCM.
- Pupo, B., Cruz, Y. y García, M. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. *Dilemas Contemporáneos*, 8 (2), 1 -31. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544>
- Ramos, E., Mogollón, F., Santur, L. & Cherrer, I. (2020). The Servperf Model as a service quality assessment tool in a company. *Universidad y Sociedad*, 12 (2), 417-423.
- Reyes, V., Trejo, M. y Topete, C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8, (15), doi: 10.23913.
- Richter, G. (2018). Antecedents and Consequences of Leadership Styles: Findings From Empirical Research in Multinational Headquarters. *Armed Forces and Society*, 44 (1), 72-91. doi:10.1177/0095327X16682787
- Santamaria, R. y Mejías, A. (2020) Liderazgo como factor crítico de éxito para gestión de la calidad de las pymes. *Ingeniería Industrial*, 38, 97 – 111.
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Rev. Investig. Altoandin*, 19, (3), 295 – 304.
- Schaefer, T. & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27 (3), 205-249
- Semrau, T., Steigenberger, N. & Wilhelm, H. (2017). Team political skill and team performance. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (3), 239-253.

- Sethibe, T. & Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 21 (2), 1-15.
- Sims, C., Carter, A. & Moore, A. (2021). Do servant, transformational, transactional, and passive avoidant leadership styles influence mentoring competencies for faculty? A study of a gender equity leadership development program. *Human Resource Development Quarterly*, 32 (1), 55-75. doi:10.1002/hrdq.21408
- Soto, N., Morillo, S., Calderon, G. y Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30 (77), 123-136. DOI:10.15446/innovar.v30n77.87453
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. San Marcos
- Villacrés, P., Rodríguez, M. y Burbano, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. *Polo del Conocimiento*, 5 (10), 458-475. doi: 10.23857/pc.v5i10.1826
- Xifang, M. & Wan, J. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54 (3), 302-234. doi:10.1177/0021886318764346
- Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35 (2), 190-216. doi: 10.1108/ JMD-01-2015-0004.

# ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de consistencia

**Título:** Estilos de liderazgo y su relación en la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.

**Autora:** Rodolfo Valentino Munayco Blanco

Problemas	Objetivos	Hipótesis	DIMENSIONES E INDICADORES																																						
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿De qué manera los estilos de liderazgo se relaciona con la gestión directiva y en la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar de qué manera los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar de qué manera el liderazgo transformacional se relacionan con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p> <p>Determinar de qué manera el liderazgo transaccional se relacionan con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Los estilos de liderazgo se relacionan significativamente con la gestión directiva y la calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b></p> <p>El liderazgo transformacional se relacionan significativamente con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p> <p>El liderazgo transaccional se relacionan significativamente con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.</p>	Variable 1: Estilos de liderazgo																																						
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Niveles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Transformacional</td> <td>Carismático</td> <td>1,2 y 3</td> <td>Totalmente en desacuerdo (1)</td> <td rowspan="2">Bajo (24 - 56)</td> </tr> <tr> <td>Inspiracional</td> <td>4, 5 y 6</td> <td>En desacuerdo (2)</td> </tr> <tr> <td>Estimulación intelectual</td> <td>7, 8 y 9</td> <td>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</td> <td rowspan="2">Medio (57 - 89)</td> </tr> <tr> <td>Consideración individual</td> <td>10, 11 y 12</td> <td>De acuerdo (4)</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Transaccional</td> <td>Recompensa contingente</td> <td>13, 14 y 15</td> <td rowspan="2">Totalmente de acuerdo (5)</td> <td rowspan="2">Alto (90 - 120)</td> </tr> <tr> <td>Dirección de excepción</td> <td>16, 17 y 18</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Pasivo evitativo</td> <td>No se involucra</td> <td>19, 20 y 21</td> <td rowspan="2"></td> <td rowspan="2"></td> </tr> <tr> <td>Ausente cuando se le necesita</td> <td>22, 23 y 24</td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Transformacional	Carismático	1,2 y 3	Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo (24 - 56)	Inspiracional	4, 5 y 6	En desacuerdo (2)	Estimulación intelectual	7, 8 y 9	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Medio (57 - 89)	Consideración individual	10, 11 y 12	De acuerdo (4)	Transaccional	Recompensa contingente	13, 14 y 15	Totalmente de acuerdo (5)	Alto (90 - 120)	Dirección de excepción	16, 17 y 18	Pasivo evitativo	No se involucra	19, 20 y 21			Ausente cuando se le necesita	22, 23 y 24
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles																																		
Transformacional	Carismático	1,2 y 3	Totalmente en desacuerdo (1)	Bajo (24 - 56)																																					
	Inspiracional	4, 5 y 6	En desacuerdo (2)																																						
	Estimulación intelectual	7, 8 y 9	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Medio (57 - 89)																																					
	Consideración individual	10, 11 y 12	De acuerdo (4)																																						
Transaccional	Recompensa contingente	13, 14 y 15	Totalmente de acuerdo (5)	Alto (90 - 120)																																					
	Dirección de excepción	16, 17 y 18																																							
Pasivo evitativo	No se involucra	19, 20 y 21																																							
	Ausente cuando se le necesita	22, 23 y 24																																							
Variable 2: Gestión directiva																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Niveles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td>Asegura el desarrollo de las actividades.</td> <td>1</td> <td>Totalment</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Planificación	Asegura el desarrollo de las actividades.	1	Totalment																												
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles																																					
Planificación	Asegura el desarrollo de las actividades.	1	Totalment																																						

¿De qué manera el liderazgo pasivo evitativo se relaciona con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021?	Determinar de qué manera el liderazgo pasivo evitativo se relacionan con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.	gobierno regional, 2021.  El liderazgo pasivo evitativo se relacionan significativamente con la gestión directiva y calidad de la administración en un gobierno regional, 2021.		Considera los parámetros	2	e en desacuerdo (1)	Deficiente  (20 - 47)																																															
				Garantiza el conocimiento de las actividades	3																																																	
				Logra compromisos	4																																																	
				Establecimiento de metas y compromiso	Establecimiento de metas	5 y 6	En desacuerdo (2)	Regular  (48 - 75)																																														
					Establecimiento de compromisos	7 y 8																																																
				Seguimiento	Motiva al personal	9 y 10	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Eficiente  (76 - 100)																																														
					Apoya al personal	11 y 12																																																
				Evaluación	Valora el desempeño	13 y 14																																																
					Constata y verifica los logros	15 y 16																																																
				Retroalimentación	Brinda recomendaciones	17 y 18	De acuerdo (4)																																															
					Elabora planes de mejora	19 y 20																																																
			Totalmente de acuerdo (5)																																																			
			Variable 3: Calidad de la administración																																																			
			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Dimensiones</th> <th style="width: 45%;">Indicadores</th> <th style="width: 10%;">Ítems</th> <th style="width: 15%;">Escala</th> <th style="width: 15%;">Niveles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Instalaciones</td> <td>Infraestructura adecuada.</td> <td>1</td> <td rowspan="4">Totalmente en desacuerdo (1)</td> <td rowspan="4">Baja  (21 - 49)</td> </tr> <tr> <td>Equipos adecuados.</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Materiales adecuados.</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Buena presentación de los colaboradores.</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td rowspan="5">Confiabilidad</td> <td>Cumple con lo acordado</td> <td>5</td> <td rowspan="2">En desacuerdo (2)</td> <td rowspan="2">Media  (50 - 78)</td> </tr> <tr> <td>Cumplir con los tiempos de entrega.</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Cumplir con las soluciones.</td> <td>7</td> <td rowspan="3">Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</td> <td rowspan="3">Alta  (79 - 105)</td> </tr> <tr> <td>Procedimientos estandarizados</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Personal capacitado</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Capacidad de respuesta</td> <td>Atención oportuna</td> <td>10</td> <td rowspan="4">De acuerdo (4)</td> <td rowspan="4"></td> </tr> <tr> <td>Disponen de tiempo</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Prontitud a las solicitudes.</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Eficacia para la atención.</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Dispuestos a la ayuda</td> <td>14</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles	Instalaciones	Infraestructura adecuada.	1	Totalmente en desacuerdo (1)	Baja  (21 - 49)	Equipos adecuados.	2	Materiales adecuados.	3	Buena presentación de los colaboradores.	4	Confiabilidad	Cumple con lo acordado	5	En desacuerdo (2)	Media  (50 - 78)	Cumplir con los tiempos de entrega.	6	Cumplir con las soluciones.	7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Alta  (79 - 105)	Procedimientos estandarizados	8	Personal capacitado	9	Capacidad de respuesta	Atención oportuna	10	De acuerdo (4)		Disponen de tiempo	11	Prontitud a las solicitudes.	12	Eficacia para la atención.	13		Dispuestos a la ayuda
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles																																																		
Instalaciones	Infraestructura adecuada.	1	Totalmente en desacuerdo (1)	Baja  (21 - 49)																																																		
	Equipos adecuados.	2																																																				
	Materiales adecuados.	3																																																				
	Buena presentación de los colaboradores.	4																																																				
Confiabilidad	Cumple con lo acordado	5	En desacuerdo (2)	Media  (50 - 78)																																																		
	Cumplir con los tiempos de entrega.	6																																																				
	Cumplir con las soluciones.	7	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	Alta  (79 - 105)																																																		
	Procedimientos estandarizados	8																																																				
	Personal capacitado	9																																																				
Capacidad de respuesta	Atención oportuna	10	De acuerdo (4)																																																			
	Disponen de tiempo	11																																																				
	Prontitud a las solicitudes.	12																																																				
	Eficacia para la atención.	13																																																				
	Dispuestos a la ayuda	14																																																				

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR						
<p><b>Tipo:</b> La investigación es básica</p> <p><b>Diseño:</b> El diseño es no experimental, de corte trasversal, de alcance descriptiva correlacional.</p>	<p><b>Población:</b> 286 trabajadores perteneciente a un gobierno regional, 2021.</p> <p><b>Muestra:</b> 164 trabajadores pertenecientes a un gobierno regional, 2021</p>	<p><b>Técnicas:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID). Cuestionario para medir la gestión directiva. Cuestionario para medir calidad de la administración</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Análisis descriptivo</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de frecuencias y porcentajes</li> </ul> <hr/> <p><b>INFERENCIAL:</b> Contrastación de hipótesis</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prueba de normalidad de Kolmogorov de Smirnov</li> <li>- Análisis de regresión logística</li> </ul> <hr/>						
			Seguridad	Comportamientos adecuados	15	Totalment e de acuerdo (5)			
				Seguridad de conocimientos.	16				
				Promover la confianza y credibilidad.	17				
				Capacidad de organización	18				
			Empatía	Atención personalizada.	19				
				Comprensión de las consultas.	20				
				Comprensión.	21				

## Anexo 02: Matriz de operacionalización

Matriz de operacionalización de los estilos de liderazgo

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Los estilos de liderazgo se refieren al conjunto de características que posee una persona, para ejercer una determinada influencia en las personas a su cargo, con el propósito de obtener objetivos comunes (Galindo, 2017).	La variable será medida mediante las puntuaciones del Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), el cual permite describir tres estilos de liderazgo: Transformacional, transaccional y pasivo evitativo.	Transformacional	Carismático	1,2 y 3	Totalmente en desacuerdo (1)
			Inspiracional	4, 5 y 6	
			Estimulación intelectual	7, 8 y 9	En desacuerdo (2)
			Consideración individual	10, 11 y 12	
		Transaccional	Recompensa contingente	13, 14 y 15	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Dirección de excepción	16, 17 y 18	
		Pasivo evitativo	No se involucra	19, 20 y 21	De acuerdo (4)
			Ausente cuando se le necesita	22, 23 y 24	

Matriz de operacionalización de la gestión directiva

<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala</b>	
La gestión directiva es conceptualizada como un conjunto de actividades que realizan las organizaciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procedimientos y recursos de la institución, con el propósito de alcanzar objetivos propuestos (SERVIR, 2016).	La variable será medida mediante las puntuaciones del Cuestionario para medir gestión directiva, el cual permite describir la gestión directiva del gobierno regional en base a cinco dimensiones: planificación, establecimiento de metas y compromiso, seguimiento, evaluación y retroalimentación.	Planificación	Asegura el desarrollo de las actividades.	1	Totalmente en desacuerdo (1)	
			Considera los parámetros	2		
			Garantiza el conocimiento de las actividades	3		En desacuerdo (2)
			Logra compromisos	4		
		Establecimiento de metas y compromiso	Establecimiento de metas	5 y 6		Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Establecimiento de compromisos	7 y 8		
		Seguimiento	Motiva al personal	9 y 10	De acuerdo (4)	
			Apoya al personal	11 y 12		
		Evaluación	Valora el desempeño	13 y 14	Totalmente de acuerdo (5)	
			Constata y verifica los logros	15 y 16		
		Retroalimentación	Brinda recomendaciones	17 y 18		
			Elabora planes de mejora	19 y 20		



Matriz de operacionalización de la calidad de la administración

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Castillo (2018) lo definió como las características de los procedimientos utilizados en la administración, que permiten ofrecer servicios que permiten satisfacer las necesidades y requerimientos de los usuarios.	La variable será medida mediante las puntuaciones del Cuestionario para medir la calidad de la administración, el cual permite describir el nivel de calidad en base a cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía e instalaciones.	Instalaciones	Infraestructura adecuada.	1	Totalmente en desacuerdo (1)
			Equipos adecuados.	2	
			Materiales adecuados.	3	En desacuerdo (2)
			Buena presentación de los colaboradores.	4	
		Confiabilidad	Cumple con lo acordado	5	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
			Cumplir con los tiempos de entrega.	6	
			Cumplir con las soluciones.	7	
			Procedimientos estandarizados	8	
		Capacidad de respuesta	Personal capacitado	9	De acuerdo (4)
			Atención oportuna	10	
			Disponen de tiempo	11	Totalmente de acuerdo (5)
			Prontitud a las solicitudes.	12	
			Eficacia para la atención.	13	
		Seguridad	Dispuestos a la ayuda	14	Totalmente de acuerdo (5)
			Comportamientos adecuados	15	
			Seguridad de conocimientos.	16	
			Promover la confianza y credibilidad.	17	
		Empatía	Capacidad de organización	18	Totalmente de acuerdo (5)
			Atención personalizada.	19	
			Comprensión de las consultas.	20	
			Comprensión de las necesidades	21	

### Anexo 03: Instrumentos de recolección de datos

#### Cuestionario de estilos de liderazgo (CELID) – (Galindo, 2017)

##### Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de enunciados respecto al estilo de liderazgo utilizado por su superior. Use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

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

	Dimensiones/ Ítems	1	2	3	4	5
	<b>Transformacional</b>					
1	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.					
2	Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.					
3	Nuestro líder es respetado por los trabajadores					
4	El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.					
5	El líder plantea retos y metas a los trabajadores.					
6	Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.					
7	Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
8	El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.					
9	El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.					
10	El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.					
11	En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.					
12	El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.					
	<b>Transaccional</b>					
13	El líder trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación					
14	El líder motiva a los trabajadores ofreciendo recompensas por su desempeño.					

15	En la institución siempre que sea necesario podemos negociar con nuestro superior lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.					
16	En la institución se establecen estándares para la realización de las actividades.					
17	En la institución se realiza la supervisión para detectar errores y plantear acciones correctivas sobre ellos.					
18	El líder evita cambiar las cosas mientras estas salgan bien.					
	<b>Pasivo evitativo</b>					
19	Nuestro líder evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.					
20	La presencia del líder tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.					
21	El líder evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.					
22	Nuestro líder es probable que esté ausente cuando se le necesita.					
23	El líder evita asumir sus responsabilidades					
24	El líder evita tomar decisiones.					

## Cuestionario para medir la gestión directiva en el gobierno regional

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de enunciados respecto a la gestión directiva en la institución donde usted labora. Lea atentamente cada oración y marque con "X" la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

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

	Dimensiones/ Ítems	1	2	3	4	5
	<b>Planificación</b>					
1	Realiza acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle con normalidad.					
2	Ejecuta la planificación de acuerdo a los parámetros establecidos.					
3	Garantiza el conocimiento para el desarrollo de las actividades, mediante programas de capacitación.					
4	Obtiene el compromiso de todos los agentes de la organización, mediante actividades de sensibilización.					
	<b>Establecimiento de metas y compromisos</b>					
5	Se establecen metas acordes a las necesidades y recursos de la institución.					
6	Las metas individuales y grupales es fruto de un consenso.					
7	Se establecen los compromisos de gestión para el periodo determinado.					
8	Se establecen los criterios de evaluación para medir el cumplimiento de los compromisos.					
	<b>Seguimiento</b>					
9	Realiza el seguimiento y monitoreo de las actividades de manera continua.					
10	Realiza la orientación a los trabajadores para realizar un buen desempeño.					
11	Motiva al personal					
12	Apoya al personal, cuando estos lo necesitan.					
	<b>Evaluación</b>					
13	Participa en la elaboración de las actividades orientadas a la evaluación del desempeño.					
14	Realiza la valoración del desempeño del personal de acuerdo al seguimiento realizado.					

15	Constata y verifica los logros alcanzados de acuerdo a información registrada.					
16	Verifica el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas.					
	<b>Retroalimentación</b>					
17	Crea espacios para el intercambio de opiniones.					
18	Brinda recomendaciones de acuerdo a la evaluación de desempeño.					
19	Elabora planes de mejora de acuerdo a las evaluaciones realizadas.					
20	Facilita información de acuerdo a las necesidades del personal.					

## Cuestionario para medir calidad de la administración en el gobierno regional (Castillo, 2018)

### Instrucciones:

En su experiencia como trabajador del gobierno regional, responda los siguientes enunciados marcando con una "X" en la respuesta que usted considere que mejor describe a la organización. Es importante que la respuesta que usted elija corresponda a la manera que usted percibe la calidad de la administración, para ello tenga en cuenta los siguientes criterios:

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

N°	Dimensiones/ Ítems	1	2	3	4	5
	<b>Instalaciones</b>					
1.	La institución cuenta con equipos de apariencia moderna					
2.	Los elementos materiales (folletos, afiches y similares) son visualmente atractivos y claros.					
3.	Existen materiales suficientes para la presentación de los servicios.					
4.	Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un servicio de calidad.					
	<b>Confiabilidad</b>					
5.	El servicio que brinda la institución, es lo que el usuario espera.					
6.	Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.					
7.	Cuando un usuario tiene un problema el personal muestra interés en solucionarlo					
8.	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez.					
9.	Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas de los usuarios.					
	<b>Capacidad de respuesta</b>					
10.	El tiempo que esperan los usuarios para obtener un servicio es satisfactorio.					
11.	El personal siempre muestra disposición de tiempo para atender a los usuarios.					
12.	Si los usuarios necesitan resolver alguna duda se le					

	atiende en un tiempo adecuado.					
13.	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.					
14.	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a los usuarios.					
	<b>Seguridad</b>					
15.	El comportamiento del personal, inspira confianza y seguridad a los usuarios.					
16.	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.					
17.	Los empleados demuestran igualdad para todos sus usuarios.					
18.	Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.					
	<b>Empatía</b>					
19.	El empleado se preocupa por los intereses de los usuarios.					
20.	La institución ofrece horarios y periodos de tiempos convenientes para todos los usuarios					
21.	Considera que el empleado entiende las necesidades del usuario.					

## Anexo 04: Carta de presentación



CARGO

P... "Decenio de la Igualdad de oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Callao, 25 OCT. 2021

**CARTA N° 262 2021 -GRC/GA**

Doctor  
**CARLOS VENTURO ORBEGOSO**  
Jefe de la Escuela de Posgrado  
Universidad César Vallejo-Filial Lima  
Campus- Lima Norte  
Atención  
Mag. Rodolfo Valentino Munayco Blanco  
Presente

Referencia: Carta P.0938-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

De mi mayor consideración.

Tengo a bien dirigirme a Usted, a fin de comunicarle que en atención al documento de la referencia, nuestra institución ha determinado procedente otorgar la autorización del caso al Magister **Rodolfo Valentino Munayco Blanco**, para que pueda desarrollar el trabajo de investigación denominado "Estilos de Liderazgo y su relación con la Gestión Directiva y Calidad en la Administración de un Gobierno Regional", en el marco de su tesis conducente a la obtención del grado de Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad.

De igual manera, entendemos que el trabajo que realice permitirá obtener una valiosa información que nos servirá para una toma de decisiones sobre los aspectos investigados.

Quedo de Usted,

Atentamente,



  
GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO  
MAG. RODOLFO VALENTINO MUNAYCO BLANCO  
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN





## Anexo 06: Certificados de validez

### Juez 1



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

##### Estilos de liderazgo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Transformacional</b>								
1	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.	x		x		x		
2	Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.	x		x		x		
3	Nuestro líder es respetado por los trabajadores	x		x		x		
4	El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.	x		x		x		
5	El líder plantea retos y metas a los trabajadores.	x		x		x		
6	Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.	x		x		x		
7	Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	x		x		x		
8	El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.	x		x		x		
9	El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.	x		x		x		
10	El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	x		x		x		
11	En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	x		x		x		
12	El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Transaccional</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	El líder trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	x		x		x		
14	El líder motiva a los trabajadores ofreciendo recompensas por su desempeño.	x		x		x		
15	En la institución siempre que sea necesario podemos negociar con nuestro superior lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	x		x		x		
16	En la institución se establecen estándares para la realización de las actividades.	x		x		x		
17	En la institución se realiza la supervisión para detectar errores y plantear acciones correctivas sobre ellos.	x		x		x		
18	El líder evita cambiar las cosas mientras estas salgan bien.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Pasivo evitativo</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Nuestro líder evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	x		x		x		
20	La presencia del líder tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	x		x		x		
21	El líder evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	x		x		x		
22	Nuestro líder es probable que esté ausente cuando se le necesita.	x		x		x		
23	El líder evita asumir sus responsabilidades	x		x		x		
24	El líder evita tomar decisiones.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.**

**Dr. Escudero Vilchez Fernando**


**DNI: 03695876**

**Especialidad del validador: Metodología de la Investigación**

- 1. Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- 2. Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- 3. Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



---

**Dr. Escudero Vilchez Fernando**  
**Metodología de la Investigación**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:**
**Gestión directiva**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Planificación</b>							
1	Realiza acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle con normalidad.	x		x		x		
2	Ejecuta la planificación de acuerdo a los parámetros establecidos.	x		x		x		
3	Garantiza el conocimiento para el desarrollo de las actividades, mediante programas de capacitación.	x		x		x		
4	Obtiene el compromiso de todos los agentes de la organización, mediante actividades de sensibilización.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Establecimiento de metas y compromisos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Se establecen metas acordes a las necesidades y recursos de la institución.	x		x		x		
6	Las metas individuales y grupales es fruto de un consenso.	x		x		x		
7	Se establecen los compromisos de gestión para el periodo determinado.	x		x		x		
8	Se establecen los criterios de evaluación para medir el cumplimiento de los compromisos.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Realiza el seguimiento y monitoreo de las actividades de manera continua.	x		x		x		
10	Realiza la orientación a los trabajadores para realizar un buen desempeño.	x		x		x		
11	Motiva al personal	x		x		x		
12	Apoya al personal, cuando estos lo necesitan.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Participa en la elaboración de las actividades orientadas a la evaluación del desempeño.	x		x		x		
14	Realiza la valoración del desempeño del personal de acuerdo al seguimiento realizado.	x		x		x		
15	Constata y verifica los logros alcanzados de acuerdo a información registrada.	x		x		x		
16	Verifica el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Retroalimentación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Crea espacios para el intercambio de opiniones.	x		x		x		
18	Brinda recomendaciones de acuerdo a la evaluación de desempeño.	x		x		x		
19	Elabora planes de mejora de acuerdo a las evaluaciones realizadas.	x		x		x		
20	Facilita información de acuerdo a las necesidades del personal.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

**Si hay suficiencia**

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.**

**Dr. Escudero Vilchez Fernando**

**DNI: 03695876**

**Especialidad del validador: Metodología de la Investigación**

**4. Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**5. Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**6. Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



---

**Dr. Escudero Vilchez Fernando**  
**Metodología de la Investigación**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:  
Calidad de la administración**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Instalaciones</b>							
1	La institución cuenta con equipos de apariencia moderna	x		x		x		
2	Los elementos materiales (folletos, afiches y similares) son visualmente atractivos y claros.	x		x		x		
3	Existen materiales suficientes para la presentación de los servicios.	x		x		x		
4	Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un servicio de calidad.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Confiabilidad</b>							
5	El servicio que brinda la institución, es lo que el usuario espera.	x		x		x		
6	Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	x		x		x		
7	Cuando un usuario tiene un problema el personal muestra interés en solucionarlo	x		x		x		
8	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez.	x		x		x		
9	Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas de los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Capacidad de respuesta</b>							
10	El tiempo que esperan los usuarios para obtener un servicio es satisfactorio.	x		x		x		
11	El personal siempre muestra disposición de tiempo para	x		x		x		
12	Si los usuarios necesitan resolver alguna duda se le atiende en un tiempo adecuado.	x		x		x		
13	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.	x		x		x		
14	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Seguridad</b>							
15	El comportamiento del personal, inspira confianza y seguridad a los usuarios.	x		x		x		
16	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.	x		x		x		
17	Los empleados demuestran igualdad para todos sus usuarios.	x		x		x		
18	Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Empatía</b>							
19	El empleado se preocupa por los intereses de los usuarios.	x		x		x		
20	La institución ofrece horarios y periodos de tiempos convenientes para todos los usuarios	x		x		x		
21	Considera que el empleado entiende las necesidades del usuario.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador.

Dr. Escudero Vilchez Fernando

DNI: 03695876

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación

7. **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

8. **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

9. **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de setiembre del 2021



---

Dr. Escudero Vilchez Fernando  
Metodología de la Investigación

## Juez 2

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

#### Estilos de liderazgo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Transformacional</b>							
1	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.	x		x		x		
2	Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.	x		x		x		
3	Nuestro líder es respetado por los trabajadores	x		x		x		
4	El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.	x		x		x		
5	El líder plantea retos y metas a los trabajadores.	x		x		x		
6	Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.	x		x		x		
7	Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	x		x		x		
8	El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.	x		x		x		
9	El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.	x		x		x		
10	El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	x		x		x		
11	En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	x		x		x		
12	El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Transaccional</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	El líder trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	x		x		x		
14	El líder motiva a los trabajadores ofreciendo recompensas por su desempeño.	x		x		x		
15	En la institución siempre que sea necesario podemos negociar con nuestro superior lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	x		x		x		
16	En la institución se establecen estándares para la realización de las actividades.	x		x		x		
17	En la institución se realiza la supervisión para detectar errores y plantear acciones correctivas sobre ellos.	x		x		x		
18	El líder evita cambiar las cosas mientras estas salgan bien.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Pasivo evitativo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	Nuestro líder evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	x		x		x		
20	La presencia del líder tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	x		x		x		
21	El líder evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	x		x		x		
22	Nuestro líder es probable que esté ausente cuando se le necesita.	x		x		x		
23	El líder evita asumir sus responsabilidades	x		x		x		
24	El líder evita tomar decisiones.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.**

**Dra. Salazar Llerena Silvia**

**DNI: 10139161**

**Especialidad del validador: Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

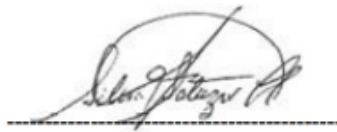
**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



**Dra. Salazar Llerena Silvia**  
**Metodología de la Investigación, Gestión Pública**



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:**

**Gestión directiva**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Planificación</b>							
1	Realiza acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle con normalidad.	x		x		x		
2	Ejecuta la planificación de acuerdo a los parámetros establecidos.	x		x		x		
3	Garantiza el conocimiento para el desarrollo de las actividades, mediante programas de capacitación.	x		x		x		
4	Obtiene el compromiso de todos los agentes de la organización, mediante actividades de sensibilización.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Establecimiento de metas y compromisos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Se establecen metas acordes a las necesidades y recursos de la institución.	x		x		x		
6	Las metas individuales y grupales es fruto de un consenso.	x		x		x		
7	Se establecen los compromisos de gestión para el periodo determinado.	x		x		x		
8	Se establecen los criterios de evaluación para medir el cumplimiento de los compromisos.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Realiza el seguimiento y monitoreo de las actividades de manera continua.	x		x		x		
10	Realiza la orientación a los trabajadores para realizar un buen desempeño.	x		x		x		
11	Motiva al personal	x		x		x		
12	Apoya al personal, cuando estos lo necesitan.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Participa en la elaboración de las actividades orientadas a la evaluación del desempeño.	x		x		x		
14	Realiza la valoración del desempeño del personal de acuerdo al seguimiento realizado.	x		x		x		
15	Constata y verifica los logros alcanzados de acuerdo a información registrada.	x		x		x		
16	Verifica el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Retroalimentación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Crea espacios para el intercambio de opiniones.	x		x		x		
18	Brinda recomendaciones de acuerdo a la evaluación de desempeño.	x		x		x		
19	Elabora planes de mejora de acuerdo a las evaluaciones realizadas.	x		x		x		
20	Facilita información de acuerdo a las necesidades del personal.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador.

Dra. Salazar Llerena Silvia

DNI: 10139161

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación, Gestión Pública

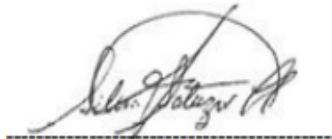
**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de setiembre del 2021



Dra. Salazar Llerena Silvia  
Metodología de la Investigación, Gestión Pública

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:  
Calidad de la administración**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Instalaciones</b>							
1	La institución cuenta con equipos de apariencia moderna	x		x		x		
2	Los elementos materiales (folletos, afiches y similares) son visualmente atractivos y claros.	x		x		x		
3	Existen materiales suficientes para la presentación de los servicios.	x		x		x		
4	Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un servicio de calidad.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Confiabilidad</b>							
5	El servicio que brinda la institución, es lo que el usuario espera.	x		x		x		
6	Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	x		x		x		
7	Cuando un usuario tiene un problema el personal muestra interés en solucionarlo	x		x		x		
8	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez.	x		x		x		
9	Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas de los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Capacidad de respuesta</b>							
10	El tiempo que esperan los usuarios para obtener un servicio es satisfactorio.	x		x		x		
11	El personal siempre muestra disposición de tiempo para atender a los usuarios.	x		x		x		
12	Si los usuarios necesitan resolver alguna duda se le atiende en un tiempo adecuado.	x		x		x		
13	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.	x		x		x		
14	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Seguridad</b>							
15	El comportamiento del personal, inspira confianza y seguridad a los usuarios.	x		x		x		
16	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.	x		x		x		
17	Los empleados demuestran igualdad para todos sus usuarios.	x		x		x		
18	Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Empatía</b>							
19	El empleado se preocupa por los intereses de los usuarios.	x		x		x		
20	La institución ofrece horarios y periodos de tiempos convenientes para todos los usuarios	x		x		x		
21	Considera que el empleado entiende las necesidades del usuario.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.**

**Dra. Salazar Llerena Silvia**

**DNI: 10139161**

**Especialidad del validador: Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



**Dra. Salazar Llerena Silvia**  
**Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

## Juez 3

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:

#### Estilos de liderazgo

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1: Transformacional</b>								
1	Los trabajadores nos sentimos orgullosos de trabajar con nuestro líder.	x		x		x		
2	Dentro de la institución tenemos plena confianza en nuestro líder.	x		x		x		
3	Nuestro líder es respetado por los trabajadores	x		x		x		
4	El líder realiza acciones para potenciar nuestra motivación de éxito.	x		x		x		
5	El líder plantea retos y metas a los trabajadores.	x		x		x		
6	Los trabajadores se muestran entusiasmados y optimistas con su trabajo.	x		x		x		
7	Nuestro líder nos dice que nos basemos en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.	x		x		x		
8	El líder promueve la innovación y creatividad en el desarrollo de las actividades.	x		x		x		
9	El líder nos da nuevas formas de enfocar los problemas que antes nos resultaba desconcertantes.	x		x		x		
10	El líder está dispuesto a instruirnos o enseñarnos siempre que lo necesitemos.	x		x		x		
11	En la institución el líder trata de que veamos los problemas como una oportunidad para aprender.	x		x		x		
12	El líder atiende oportunamente a las necesidades que presentan cada trabajador.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 2: Transaccional</b>								
13	El líder trata de que obtengamos lo que deseamos a cambio de nuestra cooperación	x		x		x		
14	El líder motiva a los trabajadores ofreciendo recompensas por su desempeño.	x		x		x		
15	En la institución siempre que sea necesario podemos negociar con nuestro superior lo que obtendremos a cambio de nuestro trabajo.	x		x		x		
16	En la institución se establecen estándares para la realización de las actividades.	x		x		x		
17	En la institución se realiza la supervisión para detectar errores y plantear acciones correctivas sobre ellos.	x		x		x		
18	El líder evita cambiar las cosas mientras estas salgan bien.	x		x		x		
<b>DIMENSIÓN 3: Pasivo evitativo</b>								
19	Nuestro líder evita decirnos cómo se tienen que hacer las cosas.	x		x		x		
20	La presencia del líder tiene poco efecto en mi rendimiento laboral.	x		x		x		
21	El líder evita decirnos su opinión en algunas ocasiones.	x		x		x		
22	Nuestro líder es probable que esté ausente cuando se le necesita.	x		x		x		
23	El líder evita asumir sus responsabilidades	x		x		x		
24	El líder evita tomar decisiones.	x		x		x		

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Si hay suficiencia

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador.**

**Dra. Luján Cabrera Micaela**

**DNI: 41691632**

**Especialidad del validador: Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



-----  
**Dra. Luján Cabrera Micaela**  
**Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:**

**Gestión directiva**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Planificación</b>							
1	Realiza acciones necesarias para asegurar que el ciclo anual se desarrolle con normalidad.	x		x		x		
2	Ejecuta la planificación de acuerdo a los parámetros establecidos.	x		x		x		
3	Garantiza el conocimiento para el desarrollo de las actividades, mediante programas de capacitación.	x		x		x		
4	Obtiene el compromiso de todos los agentes de la organización, mediante actividades de sensibilización.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Establecimiento de metas y compromisos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	Se establecen metas acordes a las necesidades y recursos de la institución.	x		x		x		
6	Las metas individuales y grupales es fruto de un consenso.	x		x		x		
7	Se establecen los compromisos de gestión para el periodo determinado.	x		x		x		
8	Se establecen los criterios de evaluación para medir el cumplimiento de los compromisos.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Seguimiento</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	Realiza el seguimiento y monitoreo de las actividades de manera continua.	x		x		x		
10	Realiza la orientación a los trabajadores para realizar un buen desempeño.	x		x		x		
11	Motiva al personal	x		x		x		
12	Apoya al personal, cuando estos lo necesitan.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Evaluación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
13	Participa en la elaboración de las actividades orientadas a la evaluación del desempeño.	x		x		x		
14	Realiza la valoración del desempeño del personal de acuerdo al seguimiento realizado.	x		x		x		
15	Constata y verifica los logros alcanzados de acuerdo a información registrada.	x		x		x		
16	Verifica el cumplimiento de los compromisos y metas establecidas.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Retroalimentación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
17	Crea espacios para el intercambio de opiniones.	x		x		x		
18	Brinda recomendaciones de acuerdo a la evaluación de desempeño.	x		x		x		
19	Elabora planes de mejora de acuerdo a las evaluaciones realizadas.	x		x		x		
20	Facilita información de acuerdo a las necesidades del personal.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador.

Dra. Luján Cabrera Micaela

DNI: 41691632

Especialidad del validador: **Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

06 de setiembre del 2021



---

**Dra. Luján Cabrera Micaela**  
**Metodología de la Investigación, Gestión Pública**



**ERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE:  
Calidad de la administración**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1: Instalaciones</b>							
1	La institución cuenta con equipos de apariencia moderna	x		x		x		
2	Los elementos materiales (folletos, afiches y similares) son visualmente atractivos y claros.	x		x		x		
3	Existen materiales suficientes para la presentación de los servicios.	x		x		x		
4	Las instalaciones físicas son atractivas, cuidadas y aptas para brindar un servicio de calidad.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 2: Confiabilidad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
5	El servicio que brinda la institución, es lo que el usuario espera.	x		x		x		
6	Cuando el personal promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	x		x		x		
7	Cuando un usuario tiene un problema el personal muestra interés en solucionarlo	x		x		x		
8	El personal realiza bien el servicio desde la primera vez.	x		x		x		
9	Los empleados demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas de los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 3: Capacidad de respuesta</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
10	El tiempo que esperan los usuarios para obtener un servicio es satisfactorio.	x		x		x		
11	El personal siempre muestra disposición de tiempo para atender a los usuarios.	x		x		x		
12	Si los usuarios necesitan resolver alguna duda se le atiende en un tiempo adecuado.	x		x		x		
13	Los empleados demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio.	x		x		x		
14	Los empleados siempre están dispuestos en ayudar a los usuarios.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 4: Seguridad</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
15	El comportamiento del personal, inspira confianza y seguridad a los usuarios.	x		x		x		
16	Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.	x		x		x		
17	Los empleados demuestran igualdad para todos sus usuarios.	x		x		x		
18	Los empleados demuestran capacidad de organización del servicio.	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN 5: Empatía</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
19	El empleado se preocupa por los intereses de los usuarios.	x		x		x		
20	La institución ofrece horarios y periodos de tiempos convenientes para todos los usuarios	x		x		x		
21	Considera que el empleado entiende las necesidades del usuario.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [ x ]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador.

Especialidad **Dra. Salazar Llerena Silvia**

DNI: **Dra. Luján Cabrera Micaela**

DNI: **41691632**

Especialidad del validador: **Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

**1Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**2Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**3Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**06 de setiembre del 2021**



---

**Dra. Luján Cabrera Micaela**  
**Metodología de la Investigación, Gestión Pública**

## Anexo 07: Base de datos de la prueba piloto

Trabajador	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL9	EL10	EL11	EL12	EL13	EL14	EL15	EL16	EL17	EL18	EL19	EL20	EL21	EL22	EL23	EL24	G D1	G D2	G D3	G D4	G D5	G D6	G D7	G D8	G D9	G D10	G D11	G D12	G D13	G D14	G D15	G D16	G D17	G D18	G D19	G D20	G D21	G D22	G D23	G D24	C A1	C A2
Tra1	3	3	3	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	1	1	3	2	1	2	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	2	5	1	5	4	4	3					
Tra2	4	3	5	4	3	3	1	3	5	1	4	2	1	4	5	3	2	3	3	3	1	4	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	3	5	4	4	5	3						
Tra3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	3	5	3	4	2	2	2	2	3	2	4	3	4	5	3	5	5	5	5	4	4	4	5	2	3	3	5	5	5	4	3						
Tra4	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	5	4	4	3				
Tra5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	3	3	5	4	4	5	4						
Tra6	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	5	4	4	5					
Tra7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	5	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	5	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	2	3	3	5	5	3	4	5					
Tra8	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	3						
Tra9	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	4	4	4	4	4						
Tra10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	4	5	5	3					
Tra11	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	2	3	3	4	3	4	4	5	3						
Tra12	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	4	4	4	3	5	3	2				
Tra13	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	1	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	1	4	3	5	4	4	4	4	4					
Tra14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	4	3	4	4	3	5	3	5	3						
Tra15	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	4	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	5	5	5	3	2	5	5	3	2					
Tra16	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	4	2	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	3	3	2	1	4	3	4	5	4	5	2						
Tra17	2	2	2	3	2	3	3	3	4	5	3	3	5	4	3	1	3	3	5	4	5	5	3	3	5	5	2	5	4	3	5	4	5	4	3	2	1	3	3	5	5	5	3	3						
Tra18	5	3	4	3	4	1	3	2	3	1	4	2	3	4	5	2	1	4	3	4	4	5	4	5	4	3	1	3	5	1	4	4	3	3	4	4	1	1	4	3	4	5	4	5	4					
Tra19	4	4	4	3	3	1	3	4	3	4	5	3	1	5	4	3	2	3	2	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	4	3	5	4	5	5	3	2	2	3	2	5	4	5	4	3					
Tra20	5	4	5	3	4	1	3	2	3	1	4	2	3	4	4	1	2	4	3	4	4	5	4	5	2	3	1	2	5	1	4	4	4	4	4	1	2	4	3	4	5	4	5	2						
Tra21	3	2	2	4	4	4	4	4	5	4	2	3	2	3	2	1	2	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
Tra22	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4					
Tra23	2	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	2	2	3	4	4	4	2	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	5	4	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3						
Tra24	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4	5	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
Tra25	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	3	4	4	2	2	4	4	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4					
Tra26	4	3	3	2	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	2	2	3	4	4	3	4	4	3	2					
Tra27	5	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	5				
Tra28	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	5	5	2	2	4	2	3	3	3	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	5	5	2	2	4	5	4	2	4	2	4	4	4	2						
Tra29	3	3	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3						
Tra30	2	3	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	4	2	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	3	2	5	2	4	2	2	5	3						

### A. Cuestionario estilos de liderazgo

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	24

### B. Cuestionario gestión directiva

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	20

### C. Cuestionario calidad de la administración

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	21





### Anexo 10: Prueba de normalidad

		Estilos de liderazgo	Gestión directiva	Calidad de la administración
N		164	164	164
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	79,98	68,10	71,63
	Desviación estándar	14,465	15,081	18,347
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,109	,109	,079
	Positivo	,109	,083	,069
	Negativo	-,047	-,109	-,079
Estadístico de prueba		,109	,109	,079
Sig. asintótica (bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,014 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.