UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL SUBALTERNO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ – UCAYALI, 2021"

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

KIANY YETSIN TUANAMA GATICA

PUCALLPA – PERÚ

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COMISION DE GRADOS Y TÍTULOS
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Siendo las 12:00 PM del día Viernes 17 de Junio del 2022, en los ambientes del Salón de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en cumplimiento con lo señalado en los Artículos 17º y 18º del Reglamento de General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de segunda Especialidad Profesional, se reunió el jurado integrado por los docentes: **Mg. Jose Manuel Cardenas Bernaola (Presidente), Mg. Roger Lozano Ruiz (Miembro), y Dr. Alex Davis Astohuaman Huaranga (Miembro).**

Se realizó la Sustentación de la Tesis Titulada: **"ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL SUBALTERNO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ-UCAYALI, 2021"** por el/la/los Bachilleres en Administración: **Kiany Yetsin Tuanama Gatica, EN FORMA PRESENCIAL:**

Qué; según el Artículo 21° del Reglamento General de Grado Académico de Bachiller, Título Profesional y Titulo de Segunda Especialidad Profesional, que a la letra dice:

"La evaluación se hará de acuerdo a la siguiente escala de calificaciones:

a) Sobresaliente con felicitación escrita y recomendaciones de publicación
b) Aprobado por unanimidad
c) Aprobado por mayoría
d) Desaprobado..."

El/la defensor (a) de la Tesis, ha obtenido la siguiente calificación;

APROBADO POR UNANIMIDAD

Siendo las 12:57PM del mismo día, se dio por concluido el acto y luego de ser leído el acta, los miembros del Jurado Evaluador procedieron a suscribirlo.

Mg. Jose Manuel Cardenas Bernaola
Presidente

Mg. Roger Lozano Ruiz
Miembro

Dr. Alex Davis Astohuaman Huaranga
Miembro

Universidad Nacional de Ucayali PUCALLPA SECRETARIO

Dr. Alex Davis Astohuaman Huaranga
Secretario Académico

APROBACIÓN Y FIRMA DE JURADO DE TESIS

La presente Tesis fue aprobada por el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Mg. Jose Manuel Cardenas Bernaola

Presidente

Mg. Roger Lozano Ruiz

Miembro

Dr. Alex Davis Astohuaman Huaranga

Miembro

Dr. Pedro Julian Ormeño Carmona

Asesor

Bach. Kiany Yetsin Tuanama Gatica

Tesista

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
VICERRECTORADO DE INVESTIGACION
DIRECCION GENERAL DE PRODUCCION INTELECTUAL

CONSTANCIA

ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACION

SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND

Nº V/0184-2022

La **Dirección de Producción Intelectual**, hace constar por la presente, que el **Informe final de Tesis, titulado:**

"ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL SUBALTERNO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ – UCAYALI, 2021".

Cuyo(s) autor (es)	:	**TUANAMA GATICA, KIANY YETSIN**
Facultad	:	CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
Escuela Profesional	:	ADMINISTRACIÓN
Asesor(a)	:	Dr. ORMEÑO CARMONA, PEDRO JULIÁN

Después de realizado el análisis correspondiente en el Sistema Antiplagio URKUND, dicho documento presenta un **porcentaje de similitud de 10%.**
En tal sentido, de acuerdo a los criterios de porcentaje establecidos en el artículo 9 de la DIRECTIVA DE USO DEL SISTEMA ANTIPLAGIO URKUND, el cual indica que no se debe superar el 10%. Se declara, que el trabajo de investigación: SI Contiene un porcentaje aceptable de similitud, por lo que SI se aprueba su originalidad.

En señal de conformidad y verificación se FIRMA Y CODIFICA la presente constancia

FECHA 06/04/2022

Dr. ABRAHAM ERMITANIO HUAMAN ALMIRON
Dirección de Producción Intelectual

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

OEByP - REPOSITORIO INSTITUCIONAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACION DE TESIS

REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Yo, KIANY YETSIN TUANAMA GATICA

Autor(a) de la TESIS de pregrado titulada:

"ESTILOS DE LIDERAZGO Y LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL SUBALTERNO DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERU - UCAYALI, 2021"

Sustentada el año: 2022

Con la asesoría de: Dr. PEDRO JULIAN ORMEÑO CARMONA

En la Facultad: CIENCIA ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

Escuela profesional: ADMINISTRACION

Autorizo la publicación:

PARCIAL [ ] Significa que se publicara en el repositorio institucional solo la caratula, la dedicatoria y el resumen de la tesis. Esta opción solo es válida marcar si su tesis o documento presenta material patentable, para ello debera presentar el trámite de CATI y/o INDECOPI cuando se lo solicite la DGPI UNU.

TOTAL [X] Significa que todo el contenido de la tesis y/o documento sera publicada en el repositorio institucional

De mi trabajo de investigación en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Ucayali (www.repositorio.unu.edu.pe), bajo los siguientes términos:

Primero: Otorgo a la Universidad Nacional de Ucayali **licencia no exclusiva** para reproducir, distribuir, comunicar, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público en general mi tesis (incluido el resumen) a través del Repositorio Institucional de la UNU, en formato digital sin modificar su contenido, en el Perú y en el extranjero; por el tiempo y las veces que considere necesario y libre de remuneraciones.

Segundo: Declaro que la **tesis es una creación de mi autoría** y exclusiva titularidad, por tanto me encuentro facultado a conceder la presente autorización, garantizando que la tesis no infringe derechos de autor de terceras personas, caso contrario, me hago único(a) responsable de investigaciones y observaciones futuras, de acuerdo a lo establecido en el estatuto de la Universidad Nacional de Ucayali y del Ministerio de Educación.

En señal de conformidad firmo la presente autorización.

Fecha: 26 / 07 / 2022

Email: Kianygatica@gmail.com
Teléfono: 920699400

Firma:
DNI: 70894858

www.repositorio.unu.edu.pe
repositorio@unu.edu.pe

DEDICATORIA

A mis abuelos que en paz descansen, pero sobre todo a mi madre, que, gracias a su amor y su apoyo incondicional, estoy cumpliendo uno por uno las metas que me trazado en la vida, manteniendo los valores, del respeto, la honestidad, la verdad, la ética, y la moral, que me han sido enseñado por ella.

Kiany.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Ucayali por permitirme cumplir mi anhelo profesional.

A la plana docente de la Carrera Profesional de Administración por brindarme las facilidades y lograr cerrar esta etapa profesional.

Kiany.

INDICE DEL CONTENIDO

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

INDICE DEL CONTENIDO viii

INDICE DE TABLAS xii

INDICE DE FIGURAS xiii

RESUMEN xiv

ABSTRACT xiv

INTRODUCCIÓN xv

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 1

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 1

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 5

1.2.1. Problema General 5

1.2.2. Problemas Específicos 5

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 6

1.3.1. Objetivo General 6

1.3.2. Objetivos Específicos 6

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS 7

1.5. VARIABLES 8

1.5.1. Definición conceptual de variables 8

1.5.2. Definición operativa de variables 8

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 10

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA 12

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 14

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA 14

2.1.1. A Nivel Internacional 14

2.1.2. A Nivel Nacional 16

2.1.3. A Nivel Local 21

2.2. BASES TEÓRICAS 22

2.2.1. Estilos de liderazgo 22

2.2.2. Teorías que explican los estilos de liderazgo 23

2.2.3. Dimensiones de los estilos de liderazgo 26

2.2.4. Cualidades del líder 28

2.2.5. Competencias del personal 29

2.2.6. Beneficios de las competencias del personal 29

2.2.7. Tipologías de competencias del personal 31

2.2.8. ¿Qué tipos de competencias existen? 33

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 34

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA 39

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 39

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 39

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA 40

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 41

3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 43

3.6. TRATAMIENTO DE LOS DATOS 43

3.7. PRINCIPIOS ÉTICOS 43

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 43

4.1. RESULTADOS 43

4.2. DISCUSIÓN 53

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 55

5.1. CONCLUSIONES 55

5.2. RECOMENDACIONES 56

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 56

ANEXOS 62

Anexo 1. Matriz de consistencia 63

Anexo 2. Cuestionario de preguntas 65

Anexo 3. Validez del instrumento 67

Anexo 4. Base de datos 69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables 9

Tabla 2. Personal de la Marina de Guerra del Perú de Pucallpa 38

Tabla 3. Validez del instrumento por medio de expertos 39

Tabla 4. Plan de recolección 41

Tabla 5. Cruzada entre estilos de liderazgo y competencias del personal..... 42

Tabla 6. Cruzada entre líder coercitivo y competencias del personal 43

Tabla 7. Cruzada entre líder benevolente y competencias del personal 44

Tabla 8. Cruzada entre líder consultivo y competencias del personal 45

Tabla 9. Cruzada entre líder participativo y competencias del personal 46

Tabla 10. Prueba de hipótesis general..... 47

Tabla 11. PH #01 48

Tabla 12. PH #02 48

Tabla 13. PH #03 49

Tabla 14. PH #04 50

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cruzada entre estilos de liderazgo y competencias del personal 42

Figura 2. Cruzada entre líder coercitivo y competencias del personal 43

Figura 3. Cruzada entre líder benevolente y competencias del personal..... 44

Figura 4. Cruzada entre líder consultivo y competencias del personal 45

Figura 5. Cruzada entre líder participativo y competencias del personal 46

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

La metodología que se usó es de tipo aplicada, nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental de corte transversal, se trabajó con una muestra de 43 miembros de la Marina de Guerra del Perú de Pucallpa, aplicándose un cuestionario de 21 preguntas en función a los indicadores de las variables, también se validó el instrumento por la opinión de 2 expertos.

El resultado evidenció que los estilos de liderazgo se relacionan de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 68.1% que detalla rho de Spearman.

Palabras claves: Destrezas, aptitudes y conocimientos.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between leadership styles and the skills of subordinate personnel of the Peruvian Navy - Ucayali, 2021.

The methodology used is of an applied type, correlational descriptive level and nonexperimental cross-sectional design, we worked with a sample of 43 members of the Navy of Peru from Pucallpa, applying a questionnaire of 21 questions based

on the indicators of the variables, the instrument was also validated by the opinion of 2 experts.

The result showed that leadership styles are moderately positively related to the skills of subordinate personnel of the Peruvian Navy - Ucayali, 2021, due to the percentage intensity of 68.1% detailed by Spearman's rho.

Keywords: Skills, aptitudes and knowledge.

INTRODUCCIÓN

El estudio está diseñado con el fin de identificar a través de una base teórica datos representativos. La sociedad se encuentra constituida por una serie de conductas y estrategias que permiten a la persona construir su propia identidad, por lo que optar por un estilo de liderazgo determina la forma en la que un líder cumple con sus propósitos establecidos, así como la eficacia obtenida del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

La presente investigación se encuentra estructurada en base a cinco capítulos previamente desarrollado y descritos a continuación:

Capitulo I. El problema de investigación, conformado por la descripción del problema, la formulación del problema, objetivos, hipótesis, variables, operacionalización y justificación. **Capitulo II.** Marco teórico, en la que se desarrollan los antecedentes de investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos. **Capitulo III.** Metodología, el cual desarrolla el método de

investigación, el diseño de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos de recolección de datos, los tratamientos de datos, y los principios éticos. **Capitulo IV.** Resultados y discusión, en donde se interpreta los resultados, describiendo las tablas y figuras, así como la discusión de los resultados. **Capitulo V.** Conclusiones y recomendaciones, donde se en la que se describe el análisis de las tablas y gráficos, así como la discusión de los resultados. Concluyendo la investigación con el desarrollo de las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Fuerzas Armadas desempeñan un papel primordial en cada país, así como en los diversos problemas que implican al liderazgo y la competencia del personal; existen muchos países con capacidad bélico y personal calificado aptos ah desempeñarse en el área que corresponda, por lo que los problemas económicos incrementan en gran magnitud limitando el desarrollo del mismo (García, 2014).

A través de cuantiosos medios de comunicación se da en manifiesto el liderazgo que tienen las fuerzas armadas en todos los países
Latinoamericanos, un claro ejemplo de ello es lo ocurrido en la Argentina; en la que personal militar está en retiro a causa de mejores oportunidades en el aspecto civil. Es decir, las escasas posibilidades de mejora, el bajo desarrollo del personal, y la débil vocación militar va generando ausencia de personal especializado en las FF. AA, a sabiendas que por su disciplina y especialización pueden ejecutar labores en empresas particulares (Piñeiro, 2016).

Uno de los principales factores que afecta su crecimiento es el liderazgo. En los últimos años, el liderazgo va cobrando mayor importancia, debido a los cambios suscitados día a día, lo que implica que a mayores cambios se requiere mayor liderazgo. El liderazgo constituye un aspecto necesario que permite el desarrollo programado, integral y satisfactorio del personal,

logrando obtener un enfoque más claro sobre los cambios suscitados en el entorno, alcanzando un mejor y continuo desempeño como resultado de un trabajo organizado.

El liderazgo es un tema de gran relevancia, debido a que los líderes fijan diferencias entre organizaciones teniendo la capacidad de movilizar una dirección, tanto el liderazgo como la toma de decisiones son necesarios para obtener el éxito en una empresa, el líder tiene la capacidad de estimular y direccionar a sus seguidores a alcanzar metas establecidas, asegurando un buen trabajo en equipo. El estilo de liderazgo que tiene un líder debe estar enfocado al contexto en el que se encuentra, para efectuar acciones adecuadas que conlleven a culminar satisfactoriamente los trabajos (Juárez & Contreras, 2012).

Asimismo, se define a la competencia laboral como la habilidad y conocimiento que tiene el trabajador para efectuar una tarea y/o actividad laboral, desde los conocimientos adquiridos hasta las capacidades y actitudes desarrolladas. La competencia permite al líder crecer interiormente con firmeza y coherencia, logrando que la persona se sienta preparada para enfrentar situaciones a lo largo de la vida. Cabe señalar que la mejora de habilidades profesionales incentiva al análisis y resolución de conflictos, promoviendo innovación y desarrollo personal como laboral.

El ser humano es sociable por naturaleza, ya que busca interactuar con otras personas a fin alcanzar sus metas, ocasionando que el trabajo en equipo sea

una necesidad; la existencia de conflictos conlleva a tomar decisiones que afectan positiva o negativamente la relación con los demás integrantes. Es así que, la solución a los conflictos depende en gran medida del tipo de liderazgo que se ejerza.

La Marina de Guerra del Perú – Ucayali, es un órgano del Ministerio de Defensa, que ejerce función de vigilancia y protección del ámbito marítimo, fluvial y lacustre, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país de acuerdo a ley, con el propósito de favorecer y garantizar la integridad, independencia y soberanía en nuestro territorio, con convicciones morales para desarrollar y cumplir con sus deberes.

La MGP presenta conflictos entre ser un militar, líder y su desarrollo como persona; teniendo conocimiento que un militar es una opción voluntaria, esta condición es adquirida por medio de centros de formación, servicio militar y procesos de asimilación, sujeta a restricciones y condiciones de vida propias de la carrera militar. Cabe recalcar que el servicio militar se encuentra sujeto al régimen especial de servicio a la patria. Por lo tanto, está adecuado a reglamentos militares y leyes que regulan su organización, preparación, disciplina y empleo de acuerdo al art. 1º Decreto Legislativo Nº 1145 (2012), en relación a lo señalado en la (Constitución Política del Perú de 1993, 2018).

De esta manera, se puede describir que la MGP tiene una serie de problemas, como la ineficiente comunicación, el temor al fracaso, las diferencias de estatus, la falta de una cultura organizacional, falta de

motivación, rotaciones constantes, autoliderazgo, etc., todos estos problemas conllevan a afirmar el poco liderazgo existente. Otra problemática de mayor resalte observado en la organización es creer que uno se encuentra por encima del otro, perdiendo la inocencia, sencillez y humildad. Por ello, podemos señalar al liderazgo como una alternativa utilizada para motivar al personal, intelectualmente despertando la creatividad e incremento de sus habilidades intelectuales que ayuden a su perfil laboral.

Existe diferentes tipos de líderes, pero no todos están calificados para ser jefes; el liderazgo viene a ser un factor clave para obtener un mundo organizado, generando competencias que conlleven al desenvolvimiento de sus capacidades y habilidades interpersonales para liderar y efectuar un cambio organizacional. En este contexto, se considera que el líder tiene la capacidad de afrontar retos, trayendo consigo cambios en el desempeño de sus integrantes, además de resaltar sus competencias y obtener resultados positivos. De igual manera, la competencia del personal garantiza el desempeño en las actividades que efectúa el colaborador, manteniéndolos motivados y comprometidos a cada uno de los integrantes de dicha organización para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

a) ¿Qué relación existe entre el líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?

b) ¿Qué relación existe entre el líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?

c) ¿Qué relación existe entre el líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?

d) ¿Qué relación existe entre el líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

a) Determinar la relación entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

b) Determinar la relación entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

c) Determinar la relación entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

d) Determinar la relación entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

1.4. HIPÓTESIS Y/O SISTEMA DE HIPÓTESIS

Hipótesis principal

Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Hipótesis secundarias

a) Existe relación significativa entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

b) Existe relación significativa entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

c) Existe relación significativa entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

d) Existe relación significativa entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

1.5. VARIABLES

1.5.1. Definición conceptual de variables

Estilos de liderazgo: Los líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, y son empáticos con las necesidades y preocupaciones de estos, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. Los líderes son capaces de desarrollar una visión de futuro de la empresa e influyen en las personas para alcanzar esa visión (David, 2013, p. 16).

Competencias del personal: Es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica (Fernández, Vázquez, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2015, p. 2).

1.5.2. Definición operativa de variables

V1: Estilos de liderazgo.

- D1: Líder coercitivo.
- D2: Líder benevolente.
- D3: Líder consultivo.

- D4: Líder participativo.

V2: Competencias del personal.

- D1: Destrezas.
- D2: Aptitudes.
- D3: Conocimientos.

1.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	RANGOS Y NIVELES
	Líder coercitivo	✦ Autoritario ✦ Poco comunicativo ✦ Agresivo ✦ Sancionador	P01, P02, P03 y P04	(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente	Malo (4 – 9) Regular (10 – 15) Bueno (16 – 20)
	Líder benevolente	✦ Condescendiente ✦ Delega autoridad ✦ Comprensivo	P05, P06 y P07		
	Líder consultivo	✦ Participativo ✦ Orientador ✦ Trabajo en equipo	P08, P09 y P10		
	Líder participativo	✦ Democrático ✦ Amigable ✦ Motivador	P11, P12 y P13		Malo (3 – 7) Regular (8 – 11) Bueno (12 – 15)
	Destrezas	✦ Estimulación. ✦ Aprendizaje. ✦ Creatividad.	P14, P15 y P16		Malo (3 – 7) Regular (8 – 11) Bueno (12 – 15)

					Malo (3 – 7)	
					Regular (8 – 11)	Malo (13 – 30)
ESTILOS DE	(1) Totalmente en	Bueno (12 – 15)	Regular (31 – 48)	**LIDERAZGO**	desacuerdo	Malo (3 – 7)
			Bueno (49 – 65)			
					Regular (8 – 11)	
				(2) En desacuerdo	Bueno (12 – 15)	
COMPETENCIAS DEL PERSONAL	Aptitudes	✦ Comunicación. ✦ Responsabilidad.	P17 y P18	de acuerdo	Malo (2 – 4) Regular (5 – 7) Bueno (8 – 10)	Malo (8 – 18) Regular (19 – 29) Bueno (30 – 40)
	Conocimientos	✦ Colaboración. ✦ Adaptabilidad. ✦ Gestión de la información.	P19, P20 y P21		Malo (3 – 7) Regular (8 – 11) Bueno (12 – 15)	

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Justificación teórica

Permite conocer las teorías referidas a las variables de estudio, debido a que se busca ahondar en los estilos de liderazgo y las competencias del personal, siendo fundamental la opinión de autores, para la fundamentación teórica.

Justificación metodológica

Implica en describir la importancia en utilizar la metodología planteada en el estudio, siendo necesario seguir los lineamientos del proceso de investigación científica la cual incluye el planteamiento de interrogantes, objetivos e hipótesis, a fin de establecer un conocimiento probable acerca de los factores que influyen en la Marina de Guerra del Perú – Ucayali.

Justificación práctica

La investigación busca medir la relación existente entre el estilo de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú - Ucayali, con el propósito de determinar el impacto que tiene sobre los integrantes y su desarrollo a través de las competencias presentadas.

Analizar la influencia que tiene un líder en cada competencia conlleva a emplear diversas estrategias que permitan efectuar funciones correctas dentro de la organización, asimismo la investigación servirá de referente para futuras investigaciones que desarrollen el tema estilo de liderazgo y competencia del personal.

Importancia

La importancia de la investigación se basa en determinar la relación del estilo de liderazgo en el desempeño, de tal manera obtener información oportuna que ayude a desarrollar habilidades y destrezas que debe tener un líder para guiar a los trabajadores hacia los objetivos de la organización. Mejorar sus competencias conlleva a lograr que el personal pueda analizar y dar solución a los problemas presentados en la organización. En tanto, el estudio se realiza con el propósito de demostrar que el comportamiento como las actitudes atribuidas en el trabajo influencia positiva o negativamente en el desarrollo de la organización.

El liderazgo dentro de una organización es de gran importancia, ya que es un elemento fundamental que propicia el trabajo en equipo, siendo un factor clave para desempeñar las actividades dentro de la empresa; por lo que el empleo del estilo de liderazgo de acorde al espacio favorecerá el rendimiento productivo, cumpliendo con las metas, proyectos y objetivos que impliquen el mejoramiento de la vida y practica organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1. A Nivel Internacional

Ortiz (2019): ***"La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales"*** de la Universidad de América, concluye: (a) Es reflejar la importancia que tienen los valores éticos y morales para toda persona que quiera y tenga la capacidad de desempeñarse como líder, todos y cada uno de los valores adquiridos durante la vida hacen que sea una persona con mayor calidad humana, (b) Los buenos líderes, aquellos que estén bien preparados, son de vital importancia ya que surge la necesidad de contar con aquellos que presenten autoridad, que sean espirituales y dispuestos a sacrificarse por la obra (p. 52).

Romero (2018): ***"Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso en una empresa industrial de Colombia"*** de la Universidad de La Sabana concluye: (a) Los perfiles de liderazgo evidenciaron una tendencia de los jefes al desarrollo de ciertas competencias relacionadas con la orientación al logro, la integridad y el conocimiento del negocio, mientras mostraron también que es necesario realizar un trabajo especial para fortalecer competencias como la comunicación, el desarrollo de personas y el empoderamiento, (b) La organización

cuenta con una base importante en el desarrollo de sus líderes, pero se debe prestar especial atención a determinadas conductas que es posible mejorar en función de contribuir al aumento de los niveles de motivación y satisfacción laboral de los empleados y reducir el estrés y agotamiento laboral (p. 63).

Toledo (2018): ***"El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana"*** del mismo centro de estudio concluye: (a) En la actualidad, los directivos en las organizaciones se encuentran comprometidos y dedican sus esfuerzos, a fomentar el desarrollo de los talentos y motivaciones del capital humano, (b) Es importante señalar que de manera resumida, se identificó que los horarios de trabajo, el desarrollo profesional y la remuneración percibida, son los factores que generan la mayor motivación en el personal de Confianza que laboraba en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana, en el mes de agosto de 2016, por lo que se deberán encontrar programas que dentro de sus esquemas de motivación, tomen en cuenta estos factores (p. 40).

Ayoub (2017): ***"Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana"*** de la Universidad Autónoma Metropolitana concluye: (a) En cuanto a la relación entre estilos de liderazgo e indicadores de desempeño, clara y

significativamente se comprobó el patrón jerárquico propuesto por la teoría. El liderazgo transformacional se relaciona más y mejor con los indicadores de desempeño general, de esfuerzo extra y de eficacia, que lo que se relaciona el transaccional. El estilo pasivo evasivo se relaciona negativamente con estos indicadores, lo que indica que a mayor presencia de pasivo-evasivo menor posibilidad de que el seguidor implemente un esfuerzo extra o perciba eficacia en el líder (p. 33).

2.1.2. A Nivel Nacional

Alfaro (2019): ***"Estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del personal del centro nacional de alimentación y nutrición, 2015"*** de la Universidad César Vallejo concluye: (a) El estilo de liderazgo autoritario coercitivo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CNAN), 2015,(rs= 0, -280, p< 0.05), (b) El estilo de liderazgo autoritario benevolente tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, -428, p< 0.05), (c) El estilo de liderazgo consultivo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, -324, p< 0.05), (d) El estilo de liderazgo participativo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, -419, p< 0.05) (p. 81).

Barbarán (2019): ***"Liderazgo y desarrollo personal"*** de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle concluye: (a) Los sustentos conceptuales que definen el liderazgo, se orientan a creer que esta es la influencia que una persona puede tener sobre otras, siempre en función al cumplimiento de objetivos o metas como colectivo en una organización, (b) Las teorías del liderazgo demuestran que la percepción que se tenía de un líder es mutable en el tiempo y que fue pasando de la concentración en las características del hombre líder, hasta ahora último la valoración del seguidor (p. 62).

Núñez (2019): ***"Estilo de liderazgo y competencias para la integración de evidencia a la toma de decisiones en Jefes de la Red Salud Jauja, 2018"*** de la Universidad César Vallejo concluye: (a) Existe una relación significativa entre estilo de liderazgo y competencias para integrar evidencia a la toma de decisiones ($p=0,000<0,05$) establecido con un nivel de relación positiva alta (rho= +0,671), (b) Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y competencias para integrar evidencia a la toma de decisiones ($p=0,00<0,05$) establecido con un nivel de relación positivo y moderada (rho= +0,485), (c) Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo transaccional y competencias para integrar evidencia a la toma de decisiones ($p=0,295>0,05$) establecido con un nivel de relación negativo (rho= -0,144) (p. 74).

Purizaca & Sánchez (2018): ***"Liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes en las instituciones adventistas de la Asociación Peruana Central Sur, periodo, 2017"*** de la Universidad Peruana Unión concluyen: (a) En relación al objetivo general, el Rho Spearman es rs = -0.548, indicando una relación moderada e inversamente proporcional. Por ese motivo, se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Se afirma, por lo tanto, que el nivel de liderazgo directivo está relacionado de manera significativa e inversamente proporcional al desempeño laboral. Es decir, que a mayor nivel de liderazgo directivo menor nivel de desempeño laboral, (b) En relación al primer objetivo, el Rho Spearman es rs = -,233, indicando una relación débil e inversamente proporcional. Por ese motivo, se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Así se sostiene, con un error probabilístico del 1%, que el nivel de liderazgo autoritario coercitivo se relaciona de manera significativa e inversamente proporcional al desempeño laboral. Es decir, que a mayor nivel de liderazgo autoritario coercitivo menor nivel de desempeño laboral, (c) En relación con el segundo objetivo, el Rho Spearman es rs = -0.554, indicando una relación moderada e inversamente proporcional. Por ese motivo, se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. De este modo se comprueba que el nivel de liderazgo autoritario benevolente se relaciona de manera significativa e inversamente proporcional al desempeño laboral. Es decir, que a

mayor nivel de liderazgo autoritario benevolente menor nivel de desempeño laboral, (d) En relación con el tercer objetivo, el Rho de Spearman es rs = -0.370, indicando una relación débil e inversamente proporcional. Por ese motivo, se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Por este motivo se afirma que el nivel de liderazgo consultivo se relaciona de manera significativa e inversamente proporcional al desempeño laboral. Es decir, que a mayor nivel de liderazgo consultivo menor nivel de desempeño laboral, (e) En relación al cuarto objetivo, el Rho de Spearman es rs = -0.373, indicando una relación débil e inversamente proporcional. Por ese motivo, se decidió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, la cual afirma que el nivel de liderazgo participativo se relaciona de manera significativa e inversamente proporcional al desempeño laboral. Es decir, que a mayor nivel de liderazgo participativo menor nivel de desempeño laboral (pp. 78 – 79).

Vásquez (2018): ***"Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017"*** de la Universidad César Vallejo concluye: (a) Existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.553 y un $p < 0.05$. (b) Los estilos de liderazgo predominantes en la organización son los Liderazgos coercitivo (57.5%) y participativo (47.5%). Así también el desempeño laboral es Alto (67.5%), (c) Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos

de liderazgo coercitivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.518 y un $p < 0.05$, (d) Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo benevolente con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.544 y un $p < 0.05$, (e) Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo consultivo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.433 y un $p < 0.05$, (f) Se concluye que existe una relación positiva moderada entre los estilos de liderazgo participativo con el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.496 y un $p < 0.05$ (p. 68).

Alvarado, Parodi, & Ruíz (2016): ***"Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada"*** de la Universidad del Pacífico concluyen: (a) Del diagnóstico sectorial e interno presentado al inicio del presente estudio, concluimos que Motores Perú debe reforzar el compromiso organizacional de sus técnicos para sostener su ventaja competitiva, reflejada principalmente en la excelencia del soporte post venta a sus clientes, (b) Que el incremento de compromiso en los técnicos impacta de manera directa en la productividad de la compañía, de modo que también lo hacen el respeto por las normas y políticas de seguridad, el aseguramiento de la calidad del servicio al cliente, la permanencia del técnico en la organización, y otras consideraciones que refuerzan la sostenibilidad del negocio dentro del

sector, (c) Asimismo, se considera orientar los procesos futuros de reclutamiento y selección hacia la búsqueda de supervisores que muestren tener perfiles afines con las características de los líderes transformacionales, que además sean capaces de potenciar el talento y dar reconocimiento permanente a las labores de sus subordinados (p. 56).

2.1.3. A Nivel Local

Soria & Tejada (2018): ***"El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016"*** de la Universidad Nacional de Ucayali concluyen: (a) El tipo de liderazgo que predomina en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha en el año 2016, es de nivel alto, representa el 51.94%, (b) La calidad de clima organizacional que caracteriza a la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel alto, representa el 67.14%, (c) El nivel del liderazgo autocrático, para determinar su influencia con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, en el año 2016, es de nivel moderado. Representa el 51.94%.

Viáfara, Del Águila, & Pinedo (2016): ***"El liderazgo y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa CREDIVARGAS en Pucallpa, 2016"*** de la Universidad Nacional de Ucayali concluyen: (a) El resultado de correlación obtenido es negativo muy bajo (- 0.041) y no significativo (0.824), concluyendo se acepta la Ho, es decir existe

relación negativa muy baja y no significativa entre liderazgo y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa CREDIVARGAS, de Pucallpa, 2016.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Estilos de liderazgo

Los líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, y son empáticos con las necesidades y preocupaciones de estos, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. Los líderes son capaces de desarrollar una visión de futuro de la empresa e influyen en las personas para alcanzar esa visión (David, 2013, p. 16).

Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores, en esta parte la definición quiere indicar que el estilo de liderazgo de un líder está sujeto a varias características de la propia persona como es su carácter, habilidades o reacciones ante distintas situaciones. Por ello, el estilo de liderazgo es único para cada persona y responderá también de modo muy diferente ante distintas situaciones que se presenten en el grupo (Vásquez, 2018, p. 23).

Los gerentes deben ser líderes, pero no todos los líderes tienen las capacidades o destrezas de los gerentes eficaces, como la

capacidad de planear, organizar y controlar. El líder gerencial es aquel individuo que puede influir en otros y que poseer una autoridad gerencial. Los líderes no estarían sin sus seguidores, la relación directa y positiva con ellos, el conflicto saludable, aplicando las técnicas de persuasión e inspirarlos, esto ayuda para entender e influir para realizar metas y la visión de la organización (Naranjo, 2015 p. 31).

2.2.2. Teorías que explican los estilos de liderazgo

a. La teoría de los rasgos.

De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo es algo innato, y la identificación de aquellos rasgos presentes en los líderes, permitirían diferenciarlos de quienes no lo son. Del mismo modo, los autores señalan que determinados rasgos permiten a las personas manifestar el liderazgo mejor que otros.

Del mismo modo, esta perspectiva ejerce una comparación entre los rasgos de personalidad y las conductas que constituyen al liderazgo (Özbağ, 2016).

El enfoque central se encuentra en establecer una personalidad clave y cuales son aquellos rasgos de personalidad que son compartidos por los grandes líderes. Sin embargo, ha sido criticada, debido a que, en diversas ocasiones, individuos que obtuvieron rasgos similares han

resultado utilizando diferentes estilos de liderazgo (Gallegos & Miranda, 2019), e incluso se han encontrado diferencias donde unos se situaron en papel de líder, pero otros como seguidores, independientemente de las características en común.

b. Las teorías de contingencia.

Estas teorías enfocan a los estilos de liderazgo, como dependientes de la situación en la que se encuentre el líder. Es decir, se centra particularmente en el entorno, pretendiendo determinar qué estilo es el más propicio para cada momento. Por ello, señalan que ningún estilo es mejor que otro, sino que dependerá de las cualidades, las conductas y necesidades del contexto (Sims, Faraj, & Yun, 2009).

De este modo, han logrado establecer claves de éxito para los líderes, por ejemplo, lograron determinar que, si se toma en cuenta las cualidades de los seguidores y aspectos de la situación, los líderes entraban en capacidad de realizar mejores evaluaciones de las necesidades del entorno, generar un balance más objetivo y ajustar la conducta propia o regular la de grupo.

De esta perspectiva derivan las teorías situaciones, aquellas que proponen que un líder elige el mejor curso de ejecución en base a diversas variables situacionales, dependiendo de lo que

se demande en dicho contexto. Pudiendo agregar nuevas habilidades como la capacidad de cambiar de opinión acerca de los seguidores, de la situación, estado mental y emocional hasta encontrar un estado que favorezca la mejor toma de decisiones (Gallegos & Miranda, 2019).

c. Las teorías conductuales.

Estas teorías defienden el postulado de que los líderes se hacen o se forman, independientemente de si poseen ciertas características de modo innato. De acuerdo con esta perspectiva, el liderazgo podría ser aprendido mediante la observación y el aprendizaje al igual que ocurre con varios otros comportamientos.

Dentro de esta clasificación se encontrarían la teoría X y teoría Y de McGregor, la primera funcionaría para aquellos tipos de personalidades que evaden las responsabilidades, prefieren ser mandados y trabajan con la finalidad de conseguir una compensación económica. En el otro extremo, se encontrarían aquellos individuos que valoran el trabajo en sí mismo, tienen cierta tendencia a asumir responsabilidades, están llenos de creatividad, independencia y son activos, con ellos funcionaría la teoría Y. Aquí, el punto de encuentro se genera cuando dependiendo de la concepción de líder que se tenga, se

ejercerá un determinado estilo, que puede fluctuar desde lo participativo hasta lo autoritario. Por lo tanto, el liderazgo desde esta perspectiva se basa en las conductas que muestran los sujetos y de las cuales, se puede desprender o deducir el liderazgo. Incluso hoy en día, se tienen nuevas propuestas teóricas que explican el liderazgo, como los que se enfocan en el liderazgo emergente, entre los que podemos mencionar al paradójico, al liderazgo de empoderamiento o el orientado al servicio o liderazgo emergente servidor (Huertas, Gallego, & Lloréns, 2019).

2.2.3. Dimensiones de los estilos de liderazgo

Líder coercitivo

Es un extremo autocrático y arbitrario que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la organización. Que posee un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización con un sistema de comunicación bastante precario, se prohíbe la organización informal, se hace énfasis en los castigos y se obedecen estrictamente los reglamentos internos (Quintero, 2014, p. 29).

Las decisiones son tomadas únicamente en la cúpula de la organización, así como los objetivos. Representa un ambiente de desconfianza hacia los subordinados ya que la comunicación es

vertical, poca y frecuentemente se emplean las sanciones (Castillo, 2010 p. 12).

Líder benevolente

El líder benevolente es esencialmente tímido, está asustado y agobiado por la responsabilidad moral hacia el equipo de trabajo.

Resalta que es eminentemente inconformista, siempre encuentra “peros” al trabajo que realiza el personal (Viveros, 2003, p. 29).

En este sistema los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las ordenes de los gerentes, inclusive se les brinda alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, dentro de límites y procedimientos previamente prescritos. Es por ello que los gerentes tienen una actitud condescendiente hacia sus subordinados (Vázquez, 2011, p. 35).

Líder consultivo

Es un sistema orientado más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En ese sentido, representa una moderación gradual de las arbitrariedades organizacionales (Castillo, 2010, p. 9).

Uno de los estilos más apropiados para ganar confianza con los trabajadores que se lleva al mando puede ser conceptualizado como el que permite consultas y orientado a participación (Purizaca & Sánchez, 2018, p. 28).

Líder participativo

Los directivos tienen completa confianza en el trabajo ya que este estilo resulta ser más efectivo en la toma de decisiones y ser el más productivo de la empresa (Purizaca & Sánchez, 2018, p. 27).

Los líderes hacen participar a los subordinados en la toma de decisiones, escuchando sus sugerencias e integrándolas en el conjunto de decisiones que se toman a diario en una organización (Castro & Nader, 2004, p. 26).

2.2.4. Cualidades del líder

Características personales: energía, vigor físico.

Características sociales, habilidades interpersonales, disposición a cooperar, tacto, diplomacia, capacidad para conseguir la cooperación de otros.

Inteligencia y capacidad: inteligencia, capacidad cognoscitiva, conocimiento, juicio, decisión.

Características relacionadas con el trabajo: dinamismo, deseos de sobresalir

Responsabilidad en la consecución de las metas, Persistencia frente a los obstáculos, tenacidad (Mancha & Zúñiga, 2018, p. 4).

2.2.5. Competencias del personal

Es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica (Fernández, Vázquez, Dujarríc, Díaz, & Soto, 2015, p. 2).

Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad, habilidades laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera (Pérez, 2016, p. 4).

La competencia es una característica o criterio integral que describe la calidad del comportamiento humano en una determinada actividad. Por regla general, se trata de una especie de modelo ideal de manifestación de la conducta, que le permite obtener resultados y ser efectivo en este tipo de actividad (Correa, 2019, p. 3).

2.2.6. Beneficios de las competencias del personal

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma.

Los beneficios directos que tiene un trabajador al realizar su trabajo basado en competencias laborales son:

a) Fomento de la formación continua y para toda la vida.

b) Desarrollo de multi-habilidades.

c) Reconocimiento de la experiencia.

d) Mayores oportunidades de empleo.

e) Mejora de calidad de vida.

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas. Con los procedimientos actuales el título que la persona posea, es el indicador de su conocimiento, sin embargo, al trabajar por competencias, esto no es suficiente.

En el enfoque de competencia laboral, la persona no solo deberá presentar los títulos que la acrediten en cierta área, además deberá demostrar con hechos que posee la competencia (saber hacer) y por lo tanto certificarse en ella. Al certificarse, el empleado es reconocido por la experiencia que posee, lo que le abre la puerta a mayores oportunidades de empleo y por supuesto a una mejora en su calidad de vida.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la certificación laboral no es para siempre, tiene una vigencia determinada, la cual varía

dependiendo de la competencia que se está certificando. Esto promueve que el aprendizaje no se detenga al obtener la certificación, motivando al empleado a actualizarse y autoformarse. Los procesos cambian, la tecnología avanza y por lo tanto es importante que el trabajador sea evaluado para detectar las necesidades de capacitación que el mismo tenga. Esto le permitirá conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otro de los beneficios de trabajar por competencia laboral, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar económicamente (Alles, 2003).

2.2.7. Tipologías de competencias del personal

Existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:

- Competencias “umbral” o “esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

- Competencias diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.

- Competencias genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

- Competencias específicas: Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras (Becerra & Campos, 2012, p. 11).

2.2.8. ¿Qué tipos de competencias existen?

Las tipologías de las competencias varían de acuerdo al autor, sin embargo, podría decirse que existe un consenso en 3 tres tipos:

Competencias básicas

Son la combinación de destrezas, conocimientos y actitudes que se aplican para adaptarse en diferentes contextos sociales. Podría decirse que son el conjunto de habilidades cognitivas, que suelen ser alcanzadas o logradas en el desarrollo educativo de una persona, las cuales son indispensables para poder tener un correcto desenvolvimiento personal y social.

Competencias genéricas

Se refieren al conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades que están relacionados entre sí, ya que, en combinación, permiten el desempeño satisfactorio de la persona que aspira a alcanzar metas superiores a las básicas. Estas habilidades también se usan como atributos, características y cualidades, puesto que son capaces de desarrollarse en el aprendizaje cotidiano.

Competencias específicas

Las competencias específicas se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico;

conceptos, teorías, conocimientos instrumentales, habilidades de investigación, formas de aplicación o estilos de trabajo que definen una disciplina concreta. Competencias que resultan necesarias para dominar un conocimiento, para después aplicarlo a un área específica.

En síntesis, las competencias básicas son ese conjunto de habilidades que se adquieren durante los primeros años de vida y que son indispensables para poder tener un correcto desarrollo personal; las genéricas son los atributos y cualidades que se refuerzan con la creatividad, innovación, etc.; y, por último, las competencias específicas, se refieren a un conocimiento mucho más especializado (Plaza, 2018, p. 5).

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. **Adaptabilidad:** Afronta los cambios, las empresas valoran cada vez más la flexibilidad de sus empleados a la hora de hacer frente a cambios o imprevistos y de aportar soluciones de forma ágil y eficaz (López, 2018).

2. **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración (Yina, 2009).

3. **Aprendizaje:** Consiste en ampliar los conocimientos más allá de un área de trabajo concreta y en actualizarse de manera continua

respecto a las nuevas metodologías, procesos o técnicas relacionadas con tu profesión (López, 2018).

4. **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad (Gumucio, 2005).

5. **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores (Salas, 2018).

6. **Colaboración:** Crea un espíritu de equipo, Aunque seas muy bueno en lo tuyo, has de ser capaz de trabajar en equipo, de compartir, de colaborar y de ayudar a otros de manera coordinada con el fin de conseguir unos objetivos comunes (López, 2018).

7. **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente (Salas, 2018).

8. **Compromiso:** Obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo. Acuerdo formal al que llegan dos o más partes tras hacer ciertas concesiones cada una de ellas (Salas, 2018).

9. **Comunicación:** Construye relaciones eficaces y honestas, una persona competente en materia de comunicación es capaz de

transmitir información de forma fluida, clara y veraz, tanto de forma oral como escrita (López, 2018).

10. **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales (López, 2018).
11. **Creatividad:** Abre la mente, imagina y sueña, relacionada con la innovación, la creatividad consiste en tener la capacidad de generar ideas, perspectivas y soluciones diferentes para crear nuevos productos o servicios, mejorar ámbitos ya existentes, desarrollar nuevas metodologías o modelos de negocio, etc.
12. **Desempeño:** Es la acción observable de la persona que puede ser descrita y evaluada y que expresa su competencia (Salas, 2018).
13. **Estrategias:** Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización (Salas, 2018).
14. **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio (Salas, 2018).
15. **Gestión de la información:** Haz más con menos, la sociedad actual está sobrecargada de datos, información y conocimiento. Por ello, para las empresas es importante la capacidad de recopilar, filtrar y

clasificar la información con el fin de discernir la que es relevante de la que no lo es (Salas, 2018).

16. **Inteligencia social:** Las emociones también cuentan, la inteligencia social o emocional muestra la capacidad de conectar con los demás (López, 2018).
17. **Lealtad:** El bien común es lo primero, las empresas buscan empleados comprometidos y leales con la cultura y con los objetivos de la organización, personas que busquen el bien común por encima de sus propios intereses. La lealtad en una organización depende de la calidad moral y de los valores de los empleados, pero también del trato que la empresa les dé como personas (López, 2018).
18. **Liderazgo:** Es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia (Yina, 2009).
19. **Liderazgo de apoyo:** El líder toma en cuenta la opinión de sus seguidores y muestra interés por las necesidades de su equipo. Este tipo de liderazgo aplica cuando no se requiere una autoridad fuerte y la gestión a realizar es sencilla y operativa (Yina, 2009).
20. **Liderazgo directivo:** El líder planifica el trabajo y explica la forma de realizarlo, por ello los miembros del equipo tienen conocimiento de que se espera de su desempeño (Yina, 2009).

21. **Liderazgo de logro:** El líder plantea objetivos retadores que le permitan evaluar el desempeño de su equipo de trabajo, esperando que los resultados sean óptimos (Yina, 2009).

22. **Liderazgo participativo:** El líder busca relacionar e integrar la participación de todos los miembros del equipo en la toma de decisiones, realiza consultas antes de llevar a cabo las cosas (Yina, 2009).

23. **Motivación:** Es la capacidad de sentirse estimulado por una actividad tanto para iniciarla como para proseguir con ella hasta su total ejecución. La motivación está muy relacionada con el entusiasmo y con mantener una actitud positiva en el trabajo (López, 2018).

24. **Participación:** Es el grado de interacción de los miembros, sujetos a las normas y estilo de liderazgo en la institución (Villacorta, 2019).

25. **Responsabilidad:** Tus éxitos y fracasos son tuyos, sin lugar a dudas, para mí, una competencia personal imprescindible. La responsabilidad es la capacidad para asumir el control de tus actividades y supervisar un proyecto de principio a fin, gestionando cada parte del proceso (Villacorta, 2019).

26. **Satisfacción laboral:** Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional (Villacorta, 2019).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Tipo de Investigación

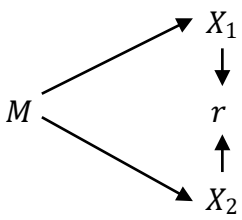
De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) el tipo de investigación es aplicada, por la necesidad de adquirir conocimientos para profundizarlo en base a las dos variables de estudio, en un contexto específico dentro de la organización (p. 145).

3.1.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) el nivel de investigación es descriptivo correlacional, ya que las variables y dimensiones son analizadas sin la necesidad de manipularlas, y así sacar conclusiones relevantes para la empresa (p. 148).

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014) el diseño de investigación es el no experimental de corte transversal, ya que el instrumento se aplica en un determinado momento y tiempo, con el cual se emite una conclusión, sin la manipulación de los datos (p. 162).



Dónde:

- M: Muestra.
- X_1: Estilos de liderazgo.
- X_2: Competencias del personal.
- r: Relación.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Se conforma por 43 miembros de la Marina de Guerra del Perú de Pucallpa.

Tabla 2. Personal de la Marina de Guerra del Perú de Pucallpa

Cargos	Cantidad
Subalterno	38
Capitán	2
Administrativos	3
Total	43

3.3.2. Muestra

Teniendo en consideración el método no probabilístico, se debe considerar al total de la tabla que se muestra en la tabla 2.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas

La encuesta, es una serie de preguntas sobre un tema determinado que se realiza a varios individuos con la finalidad de reunir datos y al mismo tiempo conocer sus opiniones sobre la investigación en curso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 198).

3.4.2. Instrumentos

El cuestionario es aquel documento compuesto por preguntas, que son redactadas de manera organizada, coherente y estructurado de acuerdo a determinados indicadores que ofrecen información valiosa para el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 203).

3.4.3. Validez

Mediante la opinión de 2 expertos, se validó el instrumento, encontrándose las firmas en el anexo 3, y en la tabla siguiente:

Tabla 3. Validez del instrumento por medio de expertos

N°	Grado académico	Nombre y apellidos	Dictamen
1	Doctor	Pedro Julián Ormeño Carmona	Aplicable
2	Doctor	Limber Pinchi Fasanando	Aplicable

3.4.4. Confiabilidad

Con el alfa de Cronbach se determinó la confiabilidad de los instrumentos, mediante una fórmula matemática, se explica lo siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_T^2}\right)$$

$k = Ítems.$

$S_i^2 = Varianza\ de\ los\ ítems$

$S_T^2 = Varianza\ de\ la\ suma\ total\ por\ cada\ ítems$

Cuestionario de preguntas acerca del modelo Servqual.

$$\alpha = \frac{21}{21-1} * \left(1 - \frac{26.375}{138.64}\right) \equiv 0.850 \equiv confiable$$

$$\alpha = 0.762 \equiv confiable$$

Cuestionario de preguntas acerca de la atención al cliente

$$\alpha = \frac{21}{21-1} * \left(1 - \frac{15.025}{46.413}\right) \equiv 0.744 \equiv confiable$$

$$\alpha = 0.744 \equiv confiable$$

3.5. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 4. Plan de recolección

Fuentes	Técnicas	Instrumentos	Agentes
Primaria	Encuesta	Cuestionario	Dirigido a la muestra de estudio.

3.6. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Mediante el SPSS que es un software estadístico, se procesaron los datos recogidos a través del instrumento, con la finalidad de realizar las tablas y gráficos cruzados que permitan dar una interpretación adecuada de los resultados obtenidos.

3.7. PRINCIPIOS ÉTICOS

El compromiso de la investigadora es informar sobre el cuestionario de preguntas antes de aplicar el instrumento a los colaboradores.

El informe pasa por el sistema Antiplagio que maneja la Universidad Nacional de Ucayali.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 5. Cruzada entre estilos de liderazgo y competencias del personal

			COMPETENCIASMalo Regular DEL			
PERSONALBueno			Total			
VAR1	Malo	Recuento	3	1	0	4

ESTILOS DE LIDERAZGO		% dentro de VAR1	75.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	Regular	Recuento	2	23	5	30
		% dentro de VAR1	6.7%	76.7%	16.7%	100.0%
	Bueno	Recuento	0	4	5	9
		% dentro de VAR1	0.0%	44.4%	55.6%	100.0%
Total		Recuento	5	28	10	43
		% dentro de VAR1	11.6%	65.1%	23.3%	100.0%

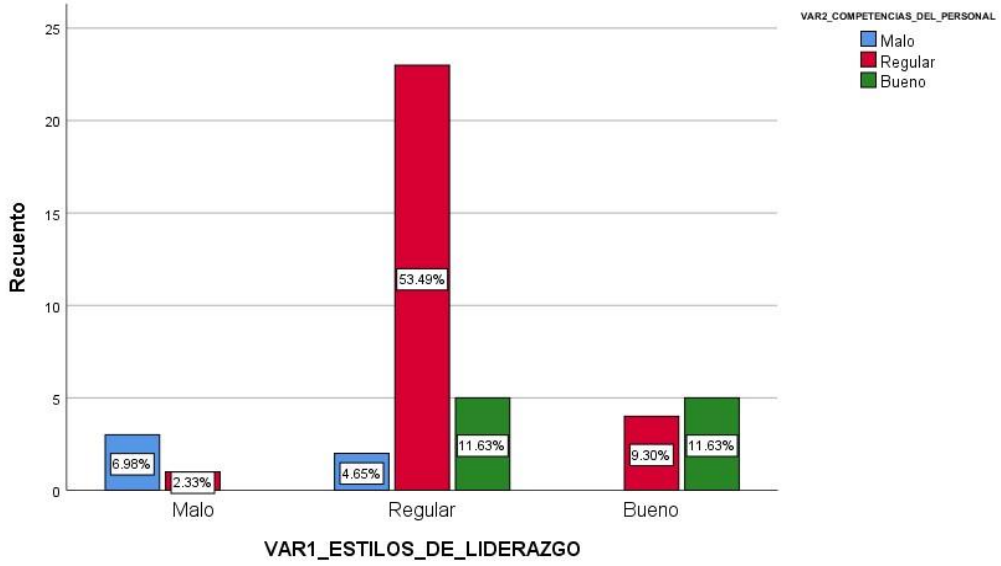


Figura 1. Cruzada entre estilos de liderazgo y competencias del personal

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que los estilos de liderazgo en la Marina de Guerra del Perú Sede Pucallpa es 69.77% regular, 20.93% bueno y 9.31% malo, también se dice que las competencias del personal es 65.12% regular, 23.26% bueno y 11.63% malo.

Tabla 6. Cruzada entre líder coercitivo y competencias del personal

PERSONALBueno			COMPETENCIASMalo Regular DEL Total			
DIM1 LÍDER COERCITIVO	Malo	Recuento	3	0	0	3
		% dentro de DIM1	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	Regular	Recuento	2	21	5	28
		% dentro de DIM1	7.1%	75.0%	17.9%	100.0%
	Bueno	Recuento	0	7	5	12
		% dentro de DIM1	0.0%	58.3%	41.7%	100.0%
Total		Recuento	5	28	10	43
		% dentro de DIM1	11.6%	65.1%	23.3%	100.0%

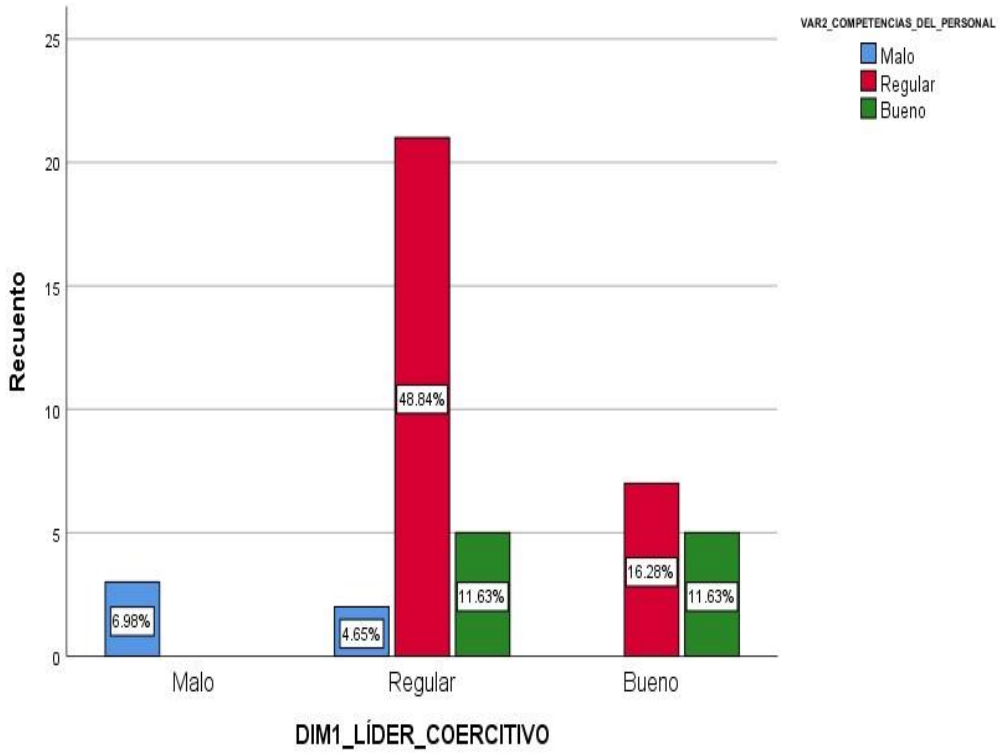


Figura 2. Cruzada entre líder coercitivo y competencias del personal

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que el líder coercitivo en la Marina de Guerra del Perú Sede Pucallpa es 65.12% regular, 27.91% bueno y 6.98% malo, también se dice que las competencias del personal es 65.12% regular, 23.26% bueno y 11.63% malo.

Tabla 7. Cruzada entre líder benevolente y competencias del personal

PERSONALBueno			COMPETENCIASMalo Regular DEL Total			
DIM2 LÍDER BENEVOLENTE	Malo	Recuento	1	1	0	2
		% dentro de DIM2	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	Regular	Recuento	3	19	4	26
		% dentro de DIM2	11.5%	73.1%	15.4%	100.0%
	Bueno	Recuento	1	8	6	15
		% dentro de DIM2	6.7%	53.3%	40.0%	100.0%
Total		Recuento	5	28	10	43
		% dentro de DIM2	11.6%	65.1%	23.3%	100.0%

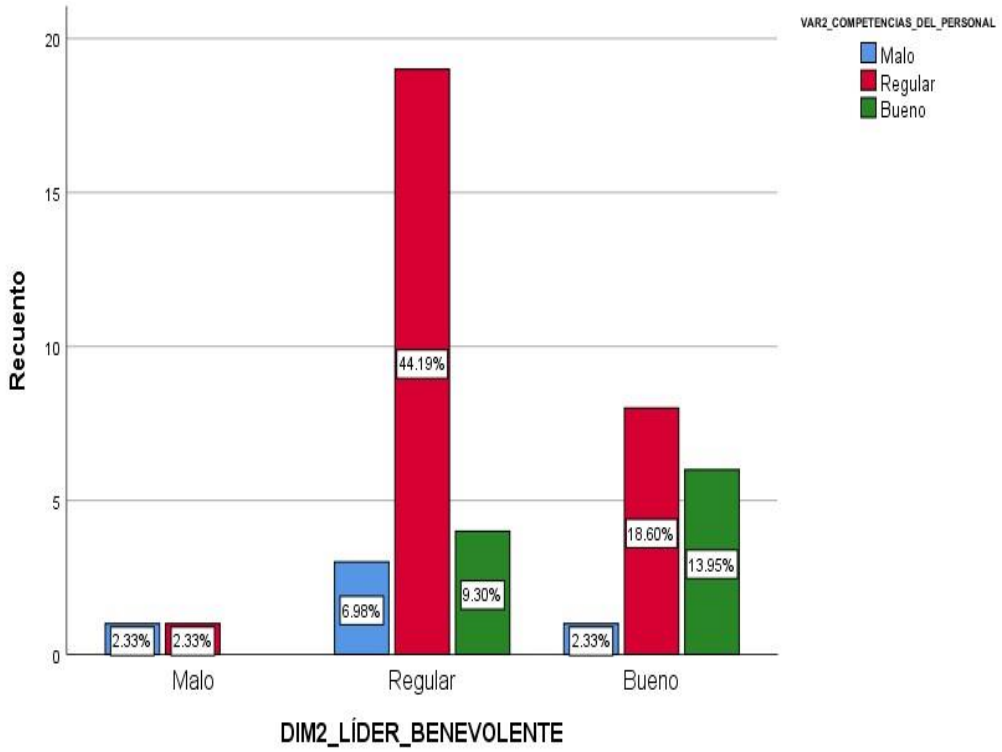


Figura 3. Cruzada entre líder benevolente y competencias del personal

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que el líder benevolente en la Marina de Guerra del Perú Sede Pucallpa es 60.47% regular, 34.88% bueno y 4.66% malo, también se dice que las competencias del personal es 65.12% regular, 23.25% bueno y 11.64% malo.

Tabla 8. Cruzada entre líder consultivo y competencias del personal

			COMPETENCIAS DEL PERSONAL			Total
			Malo	Regular	Bueno	
DIM3 LÍDER CONSULTIVO	Malo	Recuento	0	2	0	2
		% dentro de DIM3	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	Regular	Recuento	5	17	4	26
		% dentro de DIM3	19.2%	65.4%	15.4%	100.0%
	Bueno	Recuento	0	9	6	15
		% dentro de DIM3	0.0%	60.0%	40.0%	100.0%
Total		Recuento	5	28	10	43
		% dentro de DIM3	11.6%	65.1%	23.3%	100.0%

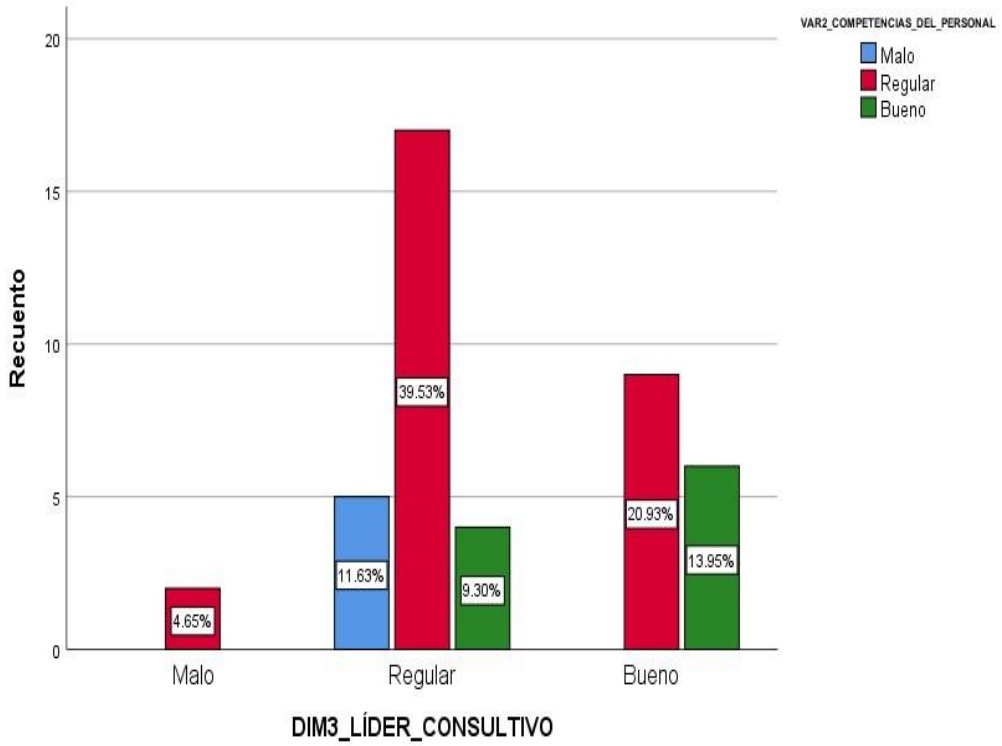


Figura 4. Cruzada entre líder consultivo y competencias del personal

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que el líder consultivo en la Marina de Guerra del Perú Sede Pucallpa es 60.46% regular, 34.88% bueno y 4.65% malo, también se dice que las competencias del personal es 65.11% regular, 23.25% bueno y 11.63% malo.

Tabla 9. Cruzada entre líder participativo y competencias del personal

			COMPETENCIAS DEL PERSONAL			Total
			Malo	Regular	Bueno	
DIM4 LÍDER PARTICIPATIVO	Regular Malo	Recuento	3	4	0	7
		% dentro de DIM4	42.9%	57.1%	0.0%	100.0%
	Bueno	Recuento	2	17	3	22
		% dentro de DIM4	9.1%	77.3%	13.6%	100.0%
Total		Recuento	5	21	3	29
		% dentro de DIM4	17.2%	72.4%	10.3%	100.0%

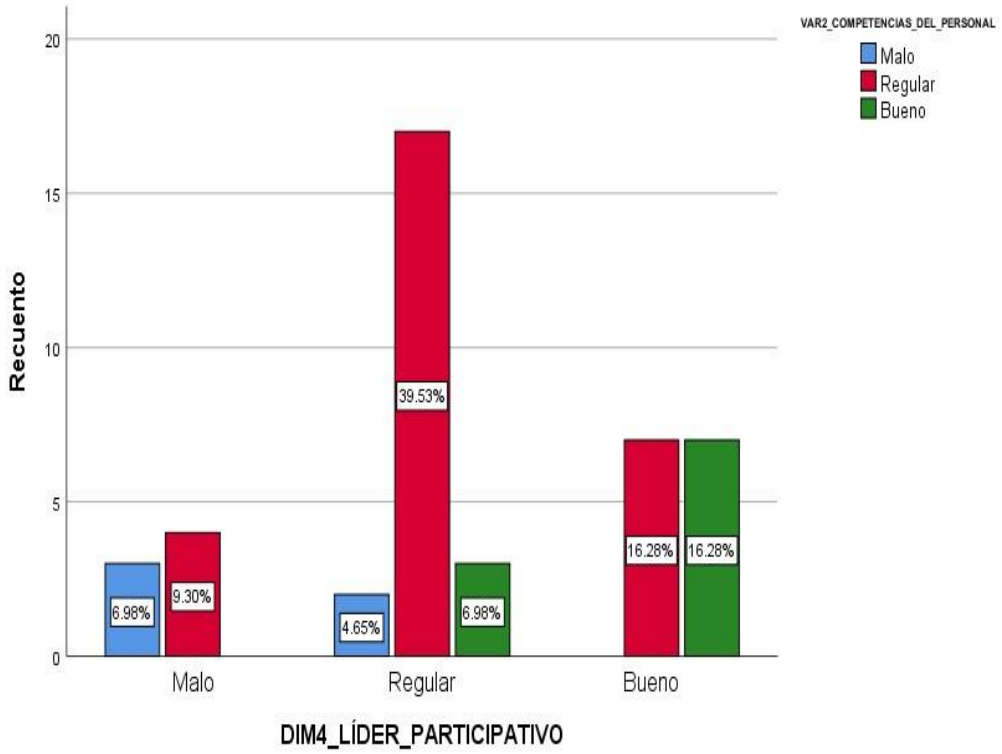


Figura 5. Cruzada entre líder participativo y competencias del personal

De acuerdo a la opinión de los encuestados consideran que el líder participativo en la Marina de Guerra del Perú Sede Pucallpa es 51.16% regular, 32.26% bueno y 16.28% malo, también se dice que las competencias del personal es 65.11% regular, 23.26% bueno y 11.63% malo.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general

Ha: Existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Ho: No existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Tabla 10. Prueba de hipótesis general

	Rho de Spearman	Competencias del personal
Estilos de liderazgo	Coeficiente de correlación	0.681**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	43

Se determina una correlación moderada de 0.681** entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno, asimismo, la hipótesis general se acepta porque el Sig. (bilateral) es menor que el 5%.

#01

Ha: Existe relación entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Ho: No existe relación entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Tabla 11. PH #01

	Rho de Spearman	Competencias del personal
Líder coercitivo	Coeficiente de correlación	0.690**
	Sig. (bilateral)	0.000
	N	43

Se determina una correlación moderada de 0.690** entre el líder coercitivo y las competencias del personal subalterno, asimismo, la 1ra hipótesis especifica se acepta porque el Sig. (bilateral) es menor que el 5%.

#02

Ha: Existe relación entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Ho: No existe relación entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Tabla 12. PH #02

Rho de Spearman		Competencias del personal
Líder benevolente	Coeficiente de correlación	0.470**
	Sig. (bilateral)	0.016
	N	43

Se determina una correlación moderada de 0.470** entre el líder benevolente y las competencias del personal subalterno, asimismo, la 2da hipótesis especifica se acepta porque el Sig. (bilateral) es menor que el 5%.

#03

Ha: Existe relación entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Ho: No existe relación entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Tabla 13. PH #03

Rho de Spearman		Competencias del personal
Líder consultivo	Coeficiente de correlación	0.401**
	Sig. (bilateral)	0.008
	N	43

Se determina una correlación moderada de 0.401** entre el líder consultivo y las competencias del personal subalterno, asimismo, la 3ra hipótesis especifica se acepta porque el Sig. (bilateral) es menor que el 5%.

#04

Ha: Existe relación entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Ho: No existe relación entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.

Tabla 14. PH #04

Rho de Spearman		Competencias del personal
	Coeficiente de correlación	0.514**

Líder participativo	Sig. (bilateral)	0.000
	N	43

Se determina una correlación moderada de 0.401** entre el líder consultivo y las competencias del personal subalterno, asimismo, la 4ta hipótesis especifica se acepta porque el Sig. (bilateral) es menor que el 5%.

4.2. DISCUSIÓN

- El resultado de la tabla 10, explica que existe relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021; siendo este resultado similar a la investigación de Núñez (2019) donde existe una relación significativa entre estilo de liderazgo y competencias para integrar evidencia a la toma de decisiones (p=0,000<0,05) establecido con un nivel de relación positiva alta (rho= +0,671), asimismo, Barbarán (2019) dice que los sustentos conceptuales que definen el liderazgo, se orientan a creer que esta es la influencia que una persona puede tener sobre otras, siempre en función al cumplimiento de objetivos o metas como colectivo en una organización, por último, Vásquez (2018) considera que existe relación positiva y moderada entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral, con un Rho de Spearman de 0.553 y un $p < 0.05$.

- El resultado de la tabla 11, explica que existe relación entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021; siendo este resultado similar a la investigación de Alfaro (2019) donde el estilo de liderazgo autoritario coercitivo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CNAN), 2015, (rs= 0, -280, p< 0.05).

- El resultado de la tabla 12, explica que existe relación entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021; siendo este resultado similar a la investigación de Alfaro (2019) donde el estilo de liderazgo autoritario benevolente tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, -428, p< 0.05).

- El resultado de la tabla 13, explica que existe relación entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de

Guerra del Perú – Ucayali, 2021; siendo este resultado similar a la investigación de Alfaro (2019) donde el estilo de liderazgo consultivo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, 324, p< 0.05).

- El resultado de la tabla 14, explica que existe relación entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021; siendo este resultado similar a la investigación de Alfaro (2019) donde el estilo de liderazgo participativo tiene relación con la satisfacción laboral del personal del CNAN, 2015, (rs= 0, -419, p< 0.05).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1.- Los estilos de liderazgo se relacionan de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 68.1% que detalla rho de Spearman.

2.- El líder coercitivo se relaciona de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 69.0% que detalla rho de Spearman.

3.- El líder benevolente se relaciona de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 47.0% que detalla rho de Spearman.

4.- El líder consultivo se relaciona de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 40.1% que detalla rho de Spearman.

5.- El líder participativo se relaciona de forma positiva moderada con las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021, debido a la intensidad porcentual de 51.4% que detalla rho de Spearman.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la capacitación a los altos mandos de la Marina de Guerra del Perú en Ucayali, sobre temas relacionados con los estilos de liderazgo.

2. Se debe recompensar al personal subalterno, para la mejora de su productividad en la institución.

3. Se recomienda la mejora de las condiciones laborales del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú en Ucayali, mediante normas de salud y seguridad.

4. Se recomienda el impulso del personal subalterno para el aumento del liderazgo participativo, mediante charlas que motiven las competencias laborales que realizan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfaro, P. (2019). *Estilo de liderazgo del directivo y la satisfacción laboral del personal del centro nacional de alimentación y nutrición, 2015*. UCV.

Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.

Alvarado, K., Parodi, G., & Ruíz, M. (2016). *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional con mediación de engagement en técnicos de maquinaria pesada*. UP.

Ayoub, J. (2017). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. UAM.

Barbarán, S. (2019). *Liderazgo y desarrollo personal*. UNE.

Becerra, M., & Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. UCHILE.

Castillo, V. (2010). *Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de los docentes de la I.E.I. N°. 87 Callao, 2009*: USIL.

Castro, A., & Nader, M. (2004). *Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional un estudio comparativo en población civil y militar*.

Constitución Política del Perú de 1993 (2018). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: https://www.gob.pe/institucion/presidencia/informes-publicaciones/196158constitucion-politica-del-peru

Correa, A. (2019). *Todo lo que se debe saber de competencias del personal*. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/todo-lo-que-se-debe-saber-decompetencias-del-personal.html.

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Pearson Educación.

Fernández, M., Vázquez, M., Dujarríc, G., Díaz, N., & Soto, H. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos*. Wimb Lu.

García, L. (2014). *Liderazgo militar y su influencia con el clima organizacional del personal militar subalterno de la Fuerza Aérea del Perú, 2014*. Piura - Perú: Universidad de Piura.

Gallegos, G., & Miranda, A. (2019). *La influencia de los estilos de liderazgo en la satisfacción organizacional*. Lima: ESAN.

Gumucio, R. (2005). *La calidad total en la empresa moderna*. Bolivia: UCBCBA.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.

Huertas, I., Gallego, A., & Lloréns, F. (2019). *Effects of different leadership styles on hospitality workers*. Obtenido de doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.027

Juárez, F., & Contreras, F. (2012). *Liderazgo y complejidad. Conceptualizaciones e implicaciones para la organización actual.* Bogotá: Académica Española. U.S.A.

López, J. (2018). *Las 10 competencias personales y profesionales que te harán triunfar en el trabajo para 2020*. Obtenido de https://corporateyachting.es/es/las-10-competencias-personales-que-teharan-triunfar-en-el-trabajo/

Mancha, G., & Zúñiga, D. (2018). *Estilos de liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, año 2017*. UNH.

Naranjo, R. (2015). Hab*ilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia*. Pensamiento y Gestión.

Núñez, S. (2019). *Estilo de liderazgo y competencias para la integración de evidencia a la toma de decisiones en jefes de la Red Salud Jauja, 2018*. UCV.

Ortiz, M. (2019). *La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales*. UAMERICA.

Özbağ, G. (2016). *The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership*. Obtenido de doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.019

Pérez, O. (2016). *7 competencias laborales muy valoradas por las empresas*. Obtenido de https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muyvaloradas-por-las-empresas

Piñeiro, L. (02 de 09 de 2016). *Centenares de militares abandonan las Fuerzas Armadas Argentinas.* Obtenido de Defensa.com: https://www.defensa.com/argentina/centenares-militares-abandonanfuerzas-armadas-argentinas

Plaza, F. (2018). *El modelo de competencias personales y profesionales para el éxito*. USMP.

Purizaca, D., & Sánchez, A. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño laboral de los docentes en las instituciones adventistas de la Asociación Peruana Central Sur, periodo, 2017*. UPEU.

Quintero, M. (2014). *El liderazgo de los directivos bancarios según la teoría de Likert y su relación con la satisfacción laboral de los empleados basado en la teoría de Herzberg*.

Romero, L. (2018). *Relación entre el estilo de liderazgo y la motivación y satisfacción laboral: Estudio de caso en una empresa industrial de Colombia*. UNISABANA.

Salas, A. (2018). *Manual de terminología*. Callao: UNAC.

Sims, J., Faraj, S., & Yun, S. (2009). *When should a leader be directive or empowering?* Obtenido de doi.org/10.1016/j.bushor.2008.10.002

Soria, L., & Tejada, J. (2018). *El liderazgo y su influencia en el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Yarinacocha, 2016*. Pucallpa: UNU.

Toledo, S. (2018). *El liderazgo y su relación con la motivación del personal de confianza que labora en la Dirección de Personal de la Universidad Veracruzana*. Universidad Veracruzana.

Vásquez, W. (2018). *Estilos de liderazgo y el desempeño laboral en una empresa industrial, Lima 2017*. UCV.

Vázquez, R. (2011). *El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior*. Tiempo de educar.

Viáfara, A., Del Águila, S., & Pinedo, A. (2016). *El liderazgo y el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa CREDIVARGAS en Pucallpa, 2016*. Pucallpa: UNU.

Villacorta, D. (2019). *Los 8 estilos de liderazgo más comunes.* Obtenido de https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/

Viveros, A. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. OIT.

Yina, J. (2009). *La atención*. Obtenido de http://yina21forever.blogspot.com/2009/11/la-atencion.html

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

<table>
<tr>
<th>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</th>
<th>OBJETIVOS</th>
<th>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</th>
<th>HIPÓTESIS</th>
<th>VARIABLES E INDICADORES</th>
<th>METODOLOGÍA</th>
</tr>
<tr>
<td>¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?</td>
<td>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.</td>
<td rowspan="2">ESTILOS DE LIDERAZGO

Los líderes establecen buenas relaciones con sus subordinados, y son empáticos con las necesidades y preocupaciones de estos, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. Los líderes son capaces de desarrollar una visión de futuro de la empresa e influyen en las personas para alcanzar esa visión (David, 2013).

COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Tienen que ver con la capacidad, habilidades laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera (Pérez, 2016).</td>
<td>Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.</td>
<td rowspan="2">ESTILOS DE LIDERAZGO

Líder coercitivo
Autoritario
Poco comunicativo
Agresivo
Sancionador
Líder benevolente
Condescendiente
Delega autoridad
Comprensivo
Líder consultivo
Participativo
Orientador
Trabajo en equipo
Líder participativo
Democrático
Amigable
Motivador

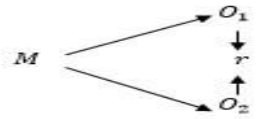
COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Destrezas
Estimulación
Aprendizaje
Creatividad
Aptitudes
Comunicación.
Responsabilidad.
Conocimientos
Colaboración
Adaptabilidad
Gestión de la información</td>
<td rowspan="2">TIPO DE INVESTIGACIÓN APLICADA.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN
DESCRIPTIVO CORRELACIONAL.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN
HIPOTÉTICO DEDUCTIVO.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN
NO EXPERIMENTAL DE TRANSVERSAL



CORTE

POBLACIÓN Y MUESTRA
Se conforma por 43 miembros de la Marina de del Perú de Pucallpa.

<table><tr><th>Técnicas</th><th>Herramientas</th></tr><tr><td>Encuesta</td><td>Cuestionario</td></tr></table></td>
</tr>
<tr>
<td>a) ¿Qué relación existe entre el líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?
b) ¿Qué relación existe entre el líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?
c) ¿Qué relación existe entre el líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?
d) ¿Qué relación existe entre el líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021?</td>
<td>a) Determinar la relación entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
b) Determinar la relación entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
c) Determinar la relación entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
d) Determinar la relación entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.</td>
<td>a) Existe relación significativa entre líder coercitivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
b) Existe relación significativa entre líder benevolente y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
c) Existe relación significativa entre líder consultivo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.
d) Existe relación significativa entre líder participativo y las competencias del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali, 2021.</td>
</tr>
</table>

Anexo 2. Cuestionario de preguntas

Buenos días: El cuestionario de preguntas sirve para la medición cuantitativa de los indicadores de las variables: clima organizacional y desempeño laboral, con lo cual se pretende realizar el análisis descriptivo de los resultados, asimismo, se debe considerar que dicho instrumento es confidencial y solo será usado para fines académicos.

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

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA VARIABLE ESTILOS DE LIDERAZGO

VARIABLE: ESTILOS DE LIDERAZGO						
DIMENSIÓN: LÍDER COERCITIVO						
PREG 01	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es autoritario?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 02	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es poco comunicativo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 03	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es agresivo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 04	¿Qué opina de las sanciones que realiza el líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIMENSIÓN: LÍDER BENEVOLENTE						
PREG 05	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es condescendiente?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 06	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali delega autoridad?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 07	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es compresivo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIMENSIÓN: LÍDER CONSULTIVO						
PREG 08	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es participativo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

PREG 09	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es orientador?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 10	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali trabaja en equipo?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIMENSIÓN: LÍDER PARTICIPATIVO						
PREG 11	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es democrático?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 12	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es amigable?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 13	¿Considera que líder del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali es motivador?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE LA VARIABLE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

VARIABLE: COMPETENCIAS DEL PERSONAL						
DIMENSIÓN: DESTREZAS						
PREG 14	¿Considera que el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali se siente estimulado?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 15	¿Qué opina del aprendizaje del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 16	¿Qué opina de la creatividad del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIMENSIÓN: APTITUDES						
PREG 17	¿Qué opina de la comunicación entre el personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 18	¿Qué opina de la responsabilidad del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
DIMENSIÓN: CONOCIMIENTOS						
PREG 19	¿Qué opina de la colaboración del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 20	¿Qué opina de la adaptabilidad del personal subalterno de la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
PREG 21	¿Qué opina de la gestión de la información que se maneja en la Marina de Guerra del Perú – Ucayali?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anexo 3. Validez del instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellido y Nombre del experto: ORMEÑO CARMONA PEDRO JULIÁN

Cargo e Institución donde labora: DOCENTE

Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Autora del instrumento: **Kiany Yetsin Tuanama Gatica**

ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planeamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aporte y/o sugerencias:

.....

.....

Firma

Fecha 17.01.2022

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Apellido y Nombre del experto: LOZANO RUIZ, ROGER

Cargo e Institución donde labora: DOCENTE

Nombre del instrumento: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Autora del instrumento: **Kiany Yetsin Tuanama Gatica**

ÍTEMS	PREGUNTAS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El instrumento responde al planeamiento del problema?	X		
2	¿El instrumento responde a los objetivos del problema?	X		
3	¿Las dimensiones que se han tomado en cuenta son adecuadas para la realización del instrumento?	X		
4	¿El instrumento responde a la operacionalización de las variables?	X		
5	¿La estructura que presenta instrumento es de forma clara y precisa?	X		
6	¿Los ítems están redactados en forma clara y precisa?	X		
7	¿El número de ítems es el adecuado?	X		
8	¿Los ítems del instrumento son válidos?	X		
9	¿Se debe incrementar el número de ítems?		X	
10	¿Se debe eliminar algunos ítems?		X	

Aporte y/o sugerencias:

.....

.....

Firma

Fecha 17,01,2022

Anexo 4. Base de datos

MUESTRA	VARIABLE 1: ESTILOS DE LIDERAZGO													VARIABLE 2: COMPETENCIAS DEL PERSONAL							
	DIMENSIÓN: LÍDER COERCITIVO				DIMENSIÓN: LÍDER BENEVOLENTE			DIMENSIÓN: LÍDER CONSULTIVO			DIMENSIÓN: LÍDER PARTICIPATIVO										
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
M 01	3	2	1	1	3	2	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2
M 02	4	3	3	4	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	4	2	2
M 03	2	2	4	4	4	3	4	4	2	2	3	2	2	3	4	4	4	2	3	4	3
M 04	5	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	3
M 05	3	3	2	4	3	3	2	5	4	5	3	3	3	5	4	5	4	5	5	5	2
M 06	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3
M 07	1	2	4	2	5	5	1	5	4	1	5	1	2	1	1	1	5	2	1	2	3
M 08	1	3	3	4	1	1	2	1	2	2	1	1	4	3	1	3	4	3	4	3	3
M 09	4	5	2	5	2	4	3	2	3	4	5	3	3	3	2	3	4	4	5	5	2
M 10	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	2	3	3	3
M 11	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	4
M 12	5	3	5	4	3	4	2	3	2	5	5	4	2	4	3	3	3	4	4	3	5
M 13	3	2	4	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	2	3
M 14	4	3	5	1	5	1	3	2	3	4	2	1	3	3	2	1	1	4	4	1	4
M 15	2	1	2	3	2	3	3	4	3	3	1	2	1	1	1	1	2	3	2	1	3
M 16	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	4	5	4	3	2	5	5	3	3	5	5
M 17	4	2	2	3	4	4	2	4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4
M 18	3	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	2
M 19	4	4	2	4	3	5	2	3	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3
M 20	4	4	3	2	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4
M 21	5	3	3	5	4	4	5	3	5	5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	5	5
M 22	3	5	3	4	2	4	4	3	2	3	2	3	3	4	3	4	5	4	2	5	5
M 23	4	2	4	3	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	4	2	4	4	3	2	3

M 24	2	2	3	4	3	3	2	5	5	3	1	5	1	3	4	5	4	1	5	4	1
M 25	4	4	4	1	3	3	1	2	2	4	1	3	1	4	4	4	2	3	4	4	4
M 26	4	4	4	4	5	5	3	4	2	5	3	4	3	2	5	4	2	4	4	4	2
M 27	4	2	3	3	2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	4	4	2	3	3	3
M 28	4	4	5	5	3	3	5	3	3	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4
M 29	3	5	5	4	3	3	5	4	2	2	2	3	3	4	2	2	4	2	4	5	3
M 30	3	4	2	5	5	5	3	5	3	4	2	5	5	3	3	3	2	5	4	2	5
M 31	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2	3	4
M 32	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	3	2	3	1
M 33	2	5	5	2	4	5	3	5	5	3	2	4	3	3	4	5	5	4	4	5	2
M 34	2	2	4	3	2	3	4	2	4	3	4	4	2	3	3	2	2	4	3	3	4
M 35	5	4	4	4	4	3	3	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
M 36	5	3	3	3	4	3	2	2	3	5	3	4	4	4	5	3	4	2	5	3	4
M 37	4	2	2	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	3	4	4	3	2	2	4	2
M 38	4	4	5	5	4	2	5	5	4	5	2	5	3	4	2	4	4	2	3	4	2
M 39	4	3	2	2	2	4	2	3	1	4	3	1	4	2	3	4	1	2	1	4	3
M 40	4	4	3	2	3	2	2	3	5	5	2	3	5	2	4	4	2	2	4	4	3
M 41	3	4	2	3	3	2	2	3	2	4	4	4	3	2	4	4	2	3	2	3	2
M 42	5	5	3	5	4	5	5	4	3	3	5	5	4	5	3	4	4	3	3	5	4
M 43	4	3	2	5	3	2	5	4	2	4	5	5	2	4	5	2	2	3	4	4	5