

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA  
“GRUPO VILLALOBOS S.A.C.- PUENTE PIEDRA 2019”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO EN LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**BACH. DANTE IQUE QUISPE FARFÁN**

**Callao, 2021  
PERÚ**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN**

**Título de la tesis:**

“LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA GRUPO  
VILLALOBOS S.A.C. – PUENTE PIEDRA 2019”.

**Autor:**

Bach. Dante Ique Quispe Farfán

**Acta de sustentación: N°02** sustentación sin ciclo de tesis para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración. 31 de agosto 2021.

**Siendo el Jurado Examinador:**

Presidente: Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla.

Secretario: Mg. Alfonso Salvador Amable Farro.

Miembro: Lic. Ana María Chavez Suarez.

Suplente:

**Asesor:**

Dr. José Luis Reyes Doria



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Av. Juan Pablo II N°306. Bellavista Telf. 4299740 -4297296

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

(Resolución N° 019-2021-CU del 20 de enero de 2021)

ANEXO 2

**ACTA N° 02 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO DE TESIS PARA LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.**

**LIBRO 1 FOLIO No. ACTA N° 02 DE SUSTENTACIÓN DE TESIS SIN CICLO DE  
TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN.**

A los 31 días del mes de agosto del año 2021, siendo las 10 horas, se reunió, en la sala meet: <https://meet.google.com/qkr-pivf-ryd>, el JURADO DE SUSTENTACIÓN DE TESIS para la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas, conformado por los siguientes docentes ordinarios de la Universidad Nacional del Callao:

Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla.	• Presidente
Mg. Alfonso Salvador Amable Farro.	• Secretario
Lic. Ana María Chavez Suarez.	• Miembro
Dr. José Luis Reyes Doria.	• Asesor

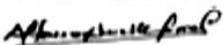
Se dio inicio al acto de sustentación de la tesis del Bachiller DANTE IQUE QUISPE FARFAN, quien habiendo cumplido con los requisitos para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, sustenta la tesis titulada: "LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA "GRUPO VILLALOBOS S.A.C. - PUENTE PIEDRA 2019", cumpliendo con la sustentación en acto público, de manera no presencial a través de la Plataforma Virtual, en cumplimiento de la declaración de emergencia adoptada por el Poder Ejecutivo para afrontar la pandemia del Covid-19, a través del D.S. N° 044-2020-PCM y lo dispuesto en el DU N° 026-2020 y en concordancia con la Resolución del Consejo Directivo N°039-2020-SUNEDU-CD y la Resolución Viceministerial N° 085-2020-MINEDU, que aprueba las "Orientaciones para la continuidad del servicio educativo superior universitario";

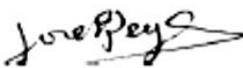
Con el quórum reglamentario de ley, se dio inicio a la sustentación de conformidad con lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos vigente. Luego de la exposición, y la absolución de las preguntas formuladas por el Jurado y efectuadas las deliberaciones pertinentes, acordó: Dar por **aprobado** con la escala de calificación cualitativa **QUINCE** y calificación cuantitativa **15**, la presente tesis, conforme a lo dispuesto en el Art. 27 del Reglamento de Grados y Títulos de la UNAC, aprobado por Resolución de Consejo Universitario N° 245 2018- CU del 30 de Octubre del 2018.

Se dio por cerrada la Sesión a las 1150 horas del día 31 del mes y año en curso.

  
Mg. Julio Wilmer Tarazona Padilla  
Presidente

  
Lic. Ana María Chavez Suarez  
Miembro

  
Mg. Alfonso Salvador Amable Farro  
Secretario

  
Dr. José Luis Reyes Doria  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a mi hijo que me han apoyado para lograr este objetivo.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme orientado por la ruta del éxito y a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas por sus enseñanzas y de manera especial al asesor de tesis Dr. José Luis Reyes Doria.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
ÍNDICE .....	7
TABLAS DE CONTENIDO .....	10
TABLA DE GRÁFICOS .....	11
TABLA DE IMAGENES .....	11
RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	15
1.2. Formulación del problema .....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos .....	16
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo general .....	17
1.3.2. Objetivos específicos .....	17
1.4. Limitantes de la investigación .....	17
1.4.1. Limitantes teórico: .....	17
1.4.2. Limitante temporal:.....	17
1.4.3. Limitante espacial:.....	17
II. MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	20
2.2. Bases Teóricas .....	22
2.2.1. Teórico .....	22
2.2.2. Conceptual .....	42
2.3. Teórico-Conceptual .....	43
2.4. Definición de Términos Básicos.....	44

III.	HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	47
3.1.	Hipótesis .....	47
3.1.1.	Hipótesis general .....	47
3.1.2.	Hipótesis específicos.....	47
3.2.	Definición conceptual de variables .....	48
3.2.1.	Operacionalización de Variables .....	48
3.2.2.	Variable de control .....	49
IV.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	50
4.1.	Tipo, diseño de investigación.....	50
4.2.	Método de Investigación .....	50
4.3.	Población y Muestra .....	50
4.4.	Lugar de estudio y periodo desarrollado.....	51
4.5.	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información documental .....	51
4.6.	Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo .....	52
4.7.	Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	52
4.8.	Análisis y procesamiento de datos .....	53
V.	RESULTADOS .....	56
5.1.	Resultados: Análisis descriptivos.....	56
5.1.1.	Medidas Descriptivas .....	56
5.2.	Otro tipo de resultados estadísticos de acuerdo a la naturaleza del problema y las hipótesis .....	61
VI.	DISCUSION DE RESULTADOS.....	704
6.1.	Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados.....	64
6.2.	Contrastación de los resultados con estudios similares.....	64
6.3.	Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes .....	64
	CONCLUSIONES .....	67
	RECOMENDACIONES.....	68
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	70
	ANEXOS .....	72
	Anexo 1 Matriz de Consistencia.....	73

Anexo N° 2 Escala de Actitudes / Opiniones Anónima – 2019.....	75
Anexo 3 Evaluación de Expertos .....	77

## TABLAS DE CONTENIDO

Tabla 1 <i>Alfa de Cronbach de la variable</i> .....	53
Tabla 2 <i>Alfa de Crombach de la variable: Productividad</i> .....	54
Tabla 3 <i>Validez del Instrumento</i> .....	54
Tabla 4 <i>Criterios de interpretación del Coeficiente de confiabilidad</i> .....	55
Tabla 5 <i>Confiabilidad Alfa de Cronbach</i> .....	55
Tabla 6 <i>Escala de Actitudes / Opiniones Anónima – 2019</i> .....	56
Tabla 7 <i>Prueba de normalidad para los puntajes de las Variables – 2018 –....</i>	59
Tabla 8 <i>Relación entre liderazgo directivo y comunicación en la Empresa</i> .....	60
Tabla 9 <i>Relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones (Trabajo corporativo) en la Empresa Grupo Villalobos SAC Puente Piedra – 2018 – HE<sub>3</sub></i> .....	60
Tabla 10 <i>Relación entre liderazgo directivo y motivación para participar la toma de decisiones – Hipótesis específica (H<sub>4</sub>)</i> .....	61
Tabla 11 <i>Ítems seleccionados criterialmente para determinar el tipo de Liderazgo Transformacional</i> .....	62
Tabla 12 <i>Ítems seleccionados criterialmente para determinar el tipo de Liderazgo Transaccional</i> .....	62
Tabla 13 <i>Ítems seleccionados criterialmente para determinar la toma de decisiones</i> .....	63

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Toma de decisiones directiva .....	58
Gráfico 2 Liderazgo directivo transformacional .....	58
Gráfico 3 Liderazgo directo transaccional .....	58

## TABLAS DE IMÁGENES

Figura 1 Elementos claves del liderazgo .....	21
Figura 2 Variables del modelo de liderazgo por contingencia .....	27
Figura 3 Roles gerenciales.....	31
Figura 4 Errores y sesgos en la Toma de Decisiones .....	36
Figura 5 El proceso de Toma de Decisiones.....	40
Figura 6 Organigrama Empresa “Grupo Villalobos” SAC .....	44

## RESUMEN

Las organizaciones y empresas, para lograr sus políticas y objetivos deben mantener directivos líderes, que conozcan las técnicas de toma de decisiones; esto permitirá que la gestión en la empresa Grupo Villalobos S.A.C sea eficiente y eficaz en el desempeño laboral del personal en su puesto de trabajo.

La metodología de investigación que va a utilizar: Aplicativa, descriptiva.

El universo poblacional está conformado por un total de 40 trabajadores; desarrollando la fórmula para población finita, la muestra representativa queda conformada por 36 trabajadores.

Las técnicas de investigación de recolección de datos se utilizará la observación, encuesta, entrevista y los instrumentos serán: fichas, hojas de cuestionario, forma de entrevista; así mismo se elaboró una escala de tipo Rensis Likert.

Los resultados analizados y estudiados, permitieron plantear a la empresa Grupo Villalobos S.A.C. sugerencias para mejorar el liderazgo de los directivos, como del personal, y esto da como consecuencia mejorar la toma de decisiones en toda la organización.

---

**Palabra clave:** Liderazgo y toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

Organizations and companies, in order to achieve their policies and objectives, must maintain leading managers, who know the decision-making techniques; this will allow the management in the company Group Villalobos S.A.C to be efficient and effective in the work performance of the staff in their workplace.

The research methodology that you will use: Applicative, descriptive.

The population universe is made up of 40 workers; by developing the formula for a finite population, the representative sample is made up of 36 workers.

The data collection research techniques will be used observation, survey, interview and the instruments will be: files, questionnaire sheets, interview form; Likewise, a Rensis Likert-type scale was developed.

The results analyzed and studied allowed the company Group Villalobos S.A.C. Suggestions for improving the leadership of managers, as well as staff, and this result in improved decision-making throughout the organization.

---

**Keyword:** Leadership and decision making.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, analizará la problemática del liderazgo, y la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C- Puente Piedra.

El liderazgo es función elemental para influir en los subordinados para que logren los objetivos de las organizaciones, en este caso de la empresa Grupo Villalobos S.A.C - Puente Piedra.

La investigación se desarrollará teniendo en consideración una mejora en la dirección administrativa por parte de los directivos de la empresa Grupo Villalobos S.A.C., de esta manera la toma decisiones será eficiente y eficaz.

En la primera parte se planteará el problema, los objetivos, justificación de la investigación.

En la segunda parte se desarrolla el marco teórico, en la tercera parte las variables e hipótesis de la investigación.

La cuarta parte se mencionará el diseño metodológico de la investigación, en la quinta parte se menciona los resultados y en la sexta parte, se señala la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

# I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los estudios de administración y gestión de las organizaciones han reconocido que las empresas exitosas son aquellas que pueden identificar a los individuos con las capacidades, las habilidades personales, las actitudes y la visión global para llevar a cabo las acciones, decisiones individuales y colectivas más eficientes como forma de incidir en el desempeño, la creatividad y la productividad de los empleados de la organización. Es decir, se trata de la búsqueda de un líder que motive a los individuos para que actúen y contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales, y cuyas decisiones impliquen tanto aspectos vinculados con las actividades diarias y operativas de la organización que la afectan a corto plazo, como las estratégicas a mediano y largo plazo. Esas decisiones y acciones fluyen a través de toda la organización con diferentes grados de intensidad, sin embargo, algunos directivos de empresas, desconocen las técnicas de liderazgo, esta técnica influye en todas las fases de las organizaciones modernas, para analizar los objetivos pre establecidos.

Los futuros gerentes, además de conocer y aplicar las técnicas de liderazgo, deben saber tomar decisiones en cómo utilizar el proceso administrativo y administrar los recursos de la organización de manera eficaz y eficiente.

La aplicación adecuada de liderazgo y la toma de decisiones, trae como resultado:

- a. Establecer los objetivos de la empresa.
- b. Desarrolla planes corto, mediano y largo plazo.
- c. Organizar los recursos humanos.
- d. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- e. Dirigir y crear un clima con el que las personas quieren construir.

La empresa Grupo Villalobos S.A.C., donde se desarrolla la investigación, inicia sus actividades en el año 2010, sus instalaciones se ubican en la Av. Los Pinos Manzana D- lote 5, distrito de Puente Piedra está especializada en la fabricación de productos metálicos para uso estructural.

Los directivos de la empresa Grupo Villalobos S.A.C., desconocen la importancia de las técnicas de liderazgo, y las decisiones que se toman en muchos casos son erróneas o no llegan a alcanzar los objetivos previstos. La ausencia de estas para afrontar problemas se hace notorio, la exigencia actual de la empresa por seguir al ritmo del crecimiento hace que demande mayor conocimiento. El liderazgo ejercido no es el más adecuado según testimonios de los trabajadores, por ello nos enfocaremos en el liderazgo y como está afectando la toma de decisiones para si en conjunto marche hacia los objetivos y metas trazadas por la empresa.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera de liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?

### **1.2.2. Problemas específicos**

P1: ¿Cómo la comunicación influye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?

P2: ¿De qué manera el trabajo en equipo permite mejorar la creatividad de los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?

P3: ¿Cómo la motivación contribuye a los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la manera de cómo el liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

O1: Establecer la manera de cómo la comunicación disminuye los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

O2: Precisar cómo el trabajo en equipo permite mejorar la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

O3: Estimar cómo la motivación contribuye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

### **1.4. LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Limitantes teórico:**

La investigación está formada por dos variables de estudio, una es el liderazgo, y la otra es la toma de decisiones. Se define lo que es liderazgo citando los autores y se conceptualiza la toma de decisiones en la empresa “Grupo Villalobos” S.A.C.

#### **1.4.2. Limitante temporal:**

El período de estudio comprende desde 2016 hasta el año 2018, por lo tanto, el análisis comprenderá dos años en la empresa “Grupo Villalobos” S.A.C.

#### **1.4.3. Limitante espacial:**

La investigación se realizará en el distrito Puente Piedra, lugar donde funciona la empresa “Grupo Villalobos” S.A.C. Av. Los Pinos Mza. D Lote. 5-b Urb. Lotización Semirustica Chillón Lima-Puente Piedra.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Quiroa Morales (2015), realizó la investigación titulada: “Toma de Decisiones y Productividad Laboral” (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango), de la Universidad Rafael Landívar- Quetzaltenango – Guatemala.

Tuvo como objetivo el determinar la influencia de la toma de decisiones en la productividad laboral. Metodología: Se desarrolló un estudio descriptivo, por que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones estructuras, variables independientes y dependientes, teniendo una muestra de 50 personas aplicando como instrumento una boleta tipo Escala Likert denominada método de evaluaciones sumarias.

Conclusión: Esta investigación tuvo como conclusión, que la toma de decisiones y productividad laboral, con los colaboradores del área de salud Quetzaltenango, era necesario tener una lluvia de ideas para poder tomar la mejor solución a los problemas se den dentro de la organización y a su vez se determinó que la influencia en la toma de decisiones es importante para que pueda haber una buena productividad laboral.

Zapata, Sígala y Mirabal (2016) en la investigación titulada: “Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en medianas empresas en el estado de Lara Venezuela.

El cual tuvo el objetivo evaluar la relación entre el estilo de líder de la alta gerencia y la toma de decisiones, estratégicas y operativas en las que se encuentran involucrados, para lo cual se llevó a cabo un estudio en una población de medianas empresas del estado Lara, Venezuela.

La metodología empleada es con un enfoque cuantitativo se evaluó la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, medido esto

último a través de la variable de diseño organizativo: centralización, contando con una población de 411 medianas empresas y una muestra final de 61 empresas, en las que sus gerentes o directivos respondieron adecuadamente el instrumento aplicado cuestionario y se utilizó un escalamiento tipo Likert

Conclusión: Dicha investigación concluye que el rasgo predominante de la alta gerencia con relación a la manera en que se toman decisiones en las empresas examinadas, se corresponde principalmente a la del líder transformacional. Sin embargo, las decisiones estratégicas tienden a ser centralizadas en los niveles superiores de la estructura de la organización, aunque se esté en presencia de un gerente que motive la participación, los valores compartidos, el interés del grupo y la solución de los problemas en los propios puestos de trabajo, caso como tal del líder emprendedor o transformacional que define la teoría de liderazgo.

Pazmiño, Beltrán y Gallardo (2016) en la investigación titulada: Los Estilos de Liderazgo y su influencia en el Desarrollo Empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador.

El cual tuvo el objetivo determinar el estilo de liderazgo que los administradores de las Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Tungurahua, para determinar el estilo de liderazgo, se analizó en primera instancia el experimento realizado por Kurt Lewin y sus resultados para señalar los tres estilos predominantes en el quehacer administrativo: el Autocrático, el Democrático y el Laissez Faire (liberal o consultivo).

Metodología: para la recolección de los datos se basó en la aplicación de encuestas, el instrumento que se aplicó fue el Test Estilo de Liderazgo de Kurt Lewin a todas las Pymes registradas, considerando una población de 1.220 empresas que se dedican a diferentes actividades industriales y de servicios a la industria, participando todos los gerentes y/o propietarios de las unidades productivas.

Conclusión: Dicha investigación concluye que la mayoría de pymes son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones.

No existe capacitación en los administradores de estas organizaciones sobre las técnicas modernas de administración que permitirían generar confianza para con sus colaboradores y encontrar la manera de como ellos podrían aportar en los procesos decisionales de las empresas a través de su conocimiento.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Tipián E (2017) realizó la investigación titulada: “Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus”, de la Universidad César Vallejo- Perú.

Cuyo objetivo general fue el formular el fin que preciso de la investigación relacionado directamente con la formulación del problema y se puede descomponer. La metodología empleada utilizó el método hipotético-deductivo con diseño no experimental transversal correlacional con una población de 134 personas naturales y una muestra de 100 personas obtenidas de un muestreo probabilístico al azar simple; la técnica empleada fue la encuesta con un instrumento escala de opinión.

Conclusión: Gracias a la investigación, se concluyó que se logra el objetivo específico de la investigación, determinando que existe relación significativa y positiva entre el nivel de dirigir y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus en el 2016, por tanto, la hipótesis fue válida.

Cutipa Huarsaya (2016) en la investigación titulada: “Los Estados Financieros y su Influencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - Electro Puno S.A.A. Períodos 2014 – 2015”, de la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”- Juliaca.

El cual el objetivo principal fue el evaluar los resultados del análisis de los Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Electro Puno S.A.A. periodos 2014-2015.

Metodología: El método empleado es el inductivo, el estudio es de tipo explicativo y el diseño de la investigación fue no experimental, empleándose la técnica de la observación y el cuestionario; en lo que solo se observó, analizo, discutió los desagregados de los Estados Financieros según los métodos de análisis.

Conclusión: Los lineamientos económicos y financieros de un modelo de gestión estratégico servirán para mejorar la toma de decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Electro Puno S.A.A.; Mediante el uso de Balance Scorecard – Cuadro de Mano Integral, para optimizar la situación financiera y económica en la toma de decisiones de la Empresa Objeto de estudio.

Manchego (2016) en la investigación titulada: “Análisis Financiero y la Toma De Decisiones en la Empresa Clínica Promedic S.C.R.L, Tacna, Periodo 2011 – 2013”, Universidad Privada de Tacna, Perú.

Cuyo objetivo principal fue el determinar la relevancia entre el análisis financiero y la toma de decisiones en la empresa Clínica Promedic de la ciudad de Tacna, en el periodo 2011 – 2013.

Dicha investigación tuvo una denominación de correlación, ya que se utilizó la teoría para proponer una comparación y llegar a una estabilidad y rentabilidad en la empresa. Como también fue aplicativa, con el método descriptivo y correlacional – causal, y no experimental.

Conclusión: En dicha investigación se concluyó que para toda toma de decisiones se necesita de un análisis financiero; en la Clínica Promedic, no realiza con frecuencia estos análisis. A simple vista, en los estados financieros se nota el avance y el logro obtenido, un gran aumento en el activo y en sus ingresos, así mismo, la disminución de sus gastos y deudas. Además, esto va de la mano con la toma de decisiones para obtener un previo control y mejorar las finanzas de la empresa.

Podemos apreciar, las investigaciones citadas de nivel internacional, nacional, abordan esta interesante temática parte de la realidad organizacional; concluyendo que, la productividad, el desarrollo de las organizaciones tiene sus bases en el tipo de gestión gerencial y en el estilo de dirección y conducción de

los Jefes o Directores. El desempeño gerencial, conocimientos, actitudes y condiciones ético morales definen la gestión productiva y adaptativos; así como el tipo de comunicación interpersonal y laboral fomentarán la cultura corporativa y optimiza la toma de decisiones.

Los hallazgos encontrados por las investigaciones citadas tanto como la presente investigación posibilitan sugerencias a efecto de aplicar políticas de acción correctas para el mejoramiento en la gerencia y gestión organizacional.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

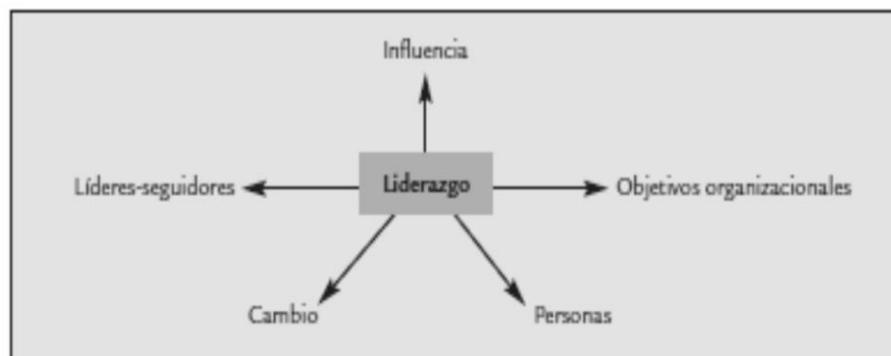
### 2.2.1. Teórico

#### A. Liderazgo: Definición a partir de los 5 elementos claves

El liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de una organización por medio del cambio”. Lusier y Achua (2016, p.5).

**Figura 1**

*Elementos claves del Liderazgo.*



Fuente: Luissier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades.

#### **Líderes-seguidores**

Según Luissier, R. y Achua, C. (2016) el liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal, y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos. El liderazgo se comparte. Un líder no puede resolver todo. El liderazgo es plural, no singular. Los buenos seguidores también desempeñan roles de liderazgo cuando

es necesario y, de hecho, influyen sobre los líderes. Por lo tanto, el proceso de influencia se realiza entre los líderes y los seguidores, no solo un líder influye en los seguidores; es una vía de doble sentido.

Las organizaciones tienen dos clasificaciones principales de empleados: gerentes (quienes cuentan con subordinados y autoridad formal para indicarles qué hacer) y empleados (que no tienen autoridad alguna). Todos los gerentes desempeñan cuatro funciones principales: planificación, organización, liderazgo y control y el liderazgo forma parte del trabajo de un gerente. Sin embargo, existen gerentes que no son líderes efectivos. También existen no-gerentes que tienen gran influencia sobre los gerentes y sus pares.

### **La influencia**

Es la capacidad de un líder para comunicar ideas, lograr su aceptación y motivar a los seguidores para que las apoyen e implementen por medio del cambio. La esencia del liderazgo es la influencia.

La influencia también se trata de las relaciones entre los líderes y los seguidores. Los gerentes pueden obligar a los subordinados para influir en su conducta, los líderes no. Éstos obtienen el compromiso y el entusiasmo de los seguidores, quienes desean ser influidos conforme comparten el liderazgo. Los buenos líderes buscan que todos los integrantes del equipo contribuyan.

### **Objetivos organizacionales**

Los líderes efectivos influyen en los seguidores con el objetivo de cumplir con los objetivos propuestos. Es claro que el establecimiento de objetivos afecta el desempeño. Los miembros de la organización necesitan trabajar juntos hacia el resultado que tanto el líder como los seguidores quieren, hacia un futuro deseado o un propósito compartido que los motive a obtener los mejores resultados.

### **Cambio**

Los líderes buscan el cambio influyendo en las conductas de sus seguidores y estableciendo objetivos. Los líderes provocan el cambio al solicitar a los seguidores sus contribuciones, para modificar el *statu quo*, para mejorar

continuamente los procesos laborales y desarrollar nuevos productos y servicios innovadores.

## **Personas**

El liderazgo consiste en conducir a las personas a través de las relaciones. Las personas son las que cumplen los objetivos. (p. 7)

## **B. Teorías de Liderazgo**

### **Teorías de los Rasgos**

Según Robbins, (2017) comenta sobre la Teoría de los rasgos; dice que los grandes líderes han sido descritos en términos de sus rasgos. Por consiguiente, desde hace mucho tiempo las investigaciones han tratado de identificar los atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Las teorías de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en las cualidades como en las características personales. A menudo el surgimiento y la eficacia del liderazgo se evalúan de forma separada en estudios comparativos de los rasgos. (p. 222)

En cuanto a la personalidad, una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo respecto de la perspectiva de los cinco grandes reveló que la extroversión es el rasgo más importante para predecir un líder eficaz. Sin embargo, algunas veces la extroversión está más relacionada con la forma como surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, lo cual influye en que los extrovertidos se consideren líderes, aunque los líderes eficaces no son demasiado controladores. Un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en asertividad (una faceta de la extroversión) eran menos eficaces de quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas. Por lo tanto, aunque la extroversión puede predecir un liderazgo eficaz, es probable que la relación se deba a las facetas propias de este rasgo. A diferencia de la afabilidad y la estabilidad emocional, la escrupulosidad y la apertura si son rasgos que pueden predecir el liderazgo, especialmente su eficacia.

Según Whetten, (2016) dice que la meticulosidad y la extroversión se relacionan positivamente con la autoeficacia de los líderes, y los individuos son más propensos a seguir a alguien que se muestre confiado y que vaya en la dirección correcta, lo cual permite que surjan estos líderes. (p. 443)

En resumen, a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismos (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja aparente en lo que respecta al liderazgo.

Un estudio realizado descubrió que las puntuaciones normativas (rango medio) con un liderazgo ineficaz. Asimismo, el estudio sugiere que un alto nivel de estabilidad emocional en realidad podría intensificar los comportamientos ineficaces. Sin embargo, puntuaciones más altas en los rasgos oscuros y la estabilidad emocional podrían contribuir al surgimiento de líderes. Afortunadamente, tanto este estudio como otras investigaciones internacionales indican que el desarrollo de la autorregulación y la autoconciencia es útil para que los líderes controlen los efectos de sus rasgos oscuros.

Según Robbins, (2017) comenta que otro rasgo que podría indicar un liderazgo eficaz es la inteligencia. Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos perciben las necesidades de los demás, que escucha lo que sus seguidores dicen y son capaces de interpretar correctamente las reacciones de otros. (p.383).

Al líder que maneja y expresa de forma eficaz sus emociones le resulta más fácil influir en los sentimientos de sus seguidores, tanto al expresar solidaridad y entusiasmo genuinos por un buen desempeño, como al enojarse con alguien que tiene desempeño deficiente. La investigación también demostró que las personas con una IE elevada tiene mayores probabilidades de surgir como líderes, incluso después de tomar en cuenta sus habilidades cognitivas y la personalidad.

La teoría de rasgos nos ayuda a predecir el liderazgo, pero no son tan útiles para explicarlos. ¿Qué hacen los líderes exitosos que los convierten en individuos tan

eficaces? ¿Existen diferentes tipos de conductas de liderazgo que son igualmente eficaces? Las teorías conductuales ayudan a definir parámetro del liderazgo.

### **Teorías Conductuales**

Para Robbins, (2017) comenta que en la investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo; en cambio, las teorías conductuales del liderazgo plantean que es posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. Son dos teorías principales que explican mejor la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados con la estructura de iniciación y la de consideración. (p. 385)

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas, e incluye la conducta que intenta organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Un líder con una alta estructura de iniciación es alguien que asigna a los miembros del grupo a tareas específicas, establece estándares de desempeño definidos y hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límites.

La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amigable y fácil de contactar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo (orientación). La mayoría de los individuos prefieren trabajar para líderes considerados en una encuesta que fue respondida por trabajadores estadounidenses, cuando se les pidió que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, por ciento mencionó el aprecio. Los resultados de las investigaciones sobre las teorías conductuales son contradictorios. Sin embargo, una revisión reveló que los seguidores de líderes muy considerados se sentían más satisfechos con sus puestos de trabajo, estaban más motivadores y respetaban más a sus líderes.

## Teorías de Contingencia

Esta teoría propuesta por Fiedler nos dice que algunos líderes inflexibles adquieren muchos admiradores cuando se hacen cargo de empresas en dificultades y las sacan de la situación problemática. Sin embargo, es más difícil predecir el éxito del liderazgo que encontrar unos cuantos ejemplos de héroes. Además, el estilo de liderazgo que funciona en épocas muy malas no necesariamente garantiza el éxito a largo plazo.

El modelo de contingencia de Fiedler es un modelo que determina si un líder es adecuado para un grupo de trabajo determinado, mediante la medición de su estilo de liderazgo y la situación del grupo que tiene que liderar.

Este modelo propone describir cómo se obtiene una alta productividad grupal (esto es, resultados), a través del liderazgo (la manera en la que el líder “dirige”), de las características del líder y de la situación en cuestión.

Fiedler, en su modelo de contingencia, habla de dos tipos de líderes o liderazgo: el líder motivado hacia la tarea (líder de tarea) y el líder motivado hacia las relaciones interpersonales (líder socioemocional).

El líder de tarea se centrará, en las tareas del grupo, es decir, en el rendimiento y en los resultados obtenidos por el mismo. Este líder tiene como objetivo aumentar la productividad grupal, trabajando directamente a través de ella.

En cambio, el líder socioemocional se centrará en potenciar que las relaciones entre los trabajadores sean satisfactorias, a fin de aumentar el rendimiento del grupo.

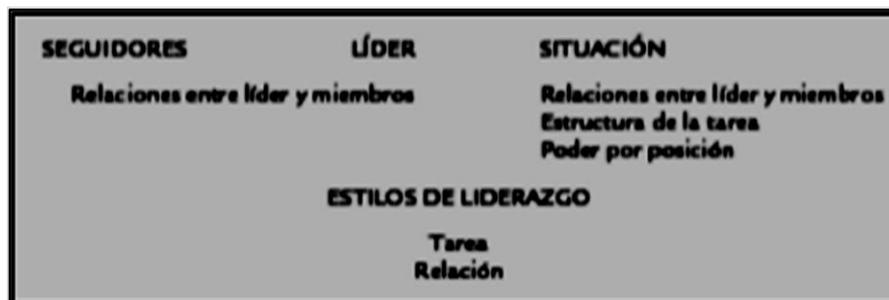
El modelo de contingencia establece que el desempeño del grupo depende de la coincidencia adecuada entre el estilo del líder y el grado de control que le permite la situación. El modelo supone que el estilo de liderazgo individual es permanente.

- a) Relaciones líder-miembro: Grado de confianza y respeto que los miembros sienten por el líder.
- b) Estructura de la tarea: Qué tan definidos están los procedimientos para las tareas del puesto (es decir, si están estructurados o no).

- c) Poder de la posición: Grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina, ascensos e incrementos de salario.

## Figura 2

*Variables del Modelo de Liderazgo por Contingencia*



Fuente: Luissier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades.

## Teoría del Liderazgo Situacional

Hernández J, (2017) explica que la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS) se enfoca en los seguidores y plantea que un liderazgo éxito depende de que se seleccione el estilo de liderazgo correcto, el cual debe ser contingente a la disposición de los seguidores, es decir, al grado en que están motivados y dispuestos a realizar una tarea encomendada. Un líder debería elegir entre cuatro conductas, dependiendo de la disposición de sus seguidores. Si los seguidores son incapaces y no están dispuestos a realizar una tarea, el líder necesita darles instrucciones claras y específicas; si los seguidores son incapaces y están dispuestos, el líder tiene que mostrar una gran orientación a la tarea para compensar la falta de habilidad de los seguidores, así como una gran orientación a la relación para lograr que "apoyen" los deseos del líder. Si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder debería utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si los seguidores son capaces y están dispuestos, el líder no requiere hacer mucho. (p. 218)

Según este modelo propuesto por Blanchard y Hersey, quienes destacan la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; esos autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, por lo que los subordinados deben ser tratados de

un modo distinto según su entorno. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo o seguidores. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz, según esos autores, es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

El liderazgo situacional se basa en el mantenimiento de un equilibrio entre dos tipos de comportamiento o conducta que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo. Esas conductas son la directiva y la de apoyo.

Conducta directiva

- Define las funciones y tareas de los subordinados.
- Señala que, como y cuando deben realizarlas.
- Controla los resultados.

Conducta de apoyo

- Centrado en el desarrollo del grupo.
- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
- Da cohesión, apoya y motiva al grupo.

### **Teoría del Camino hacia la Meta**

Según Robbins, (2017) explica una teoría desarrollada por el autor Robert House, la teoría del camino hacia la meta toma elementos de las investigaciones sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas de la motivación. La teoría señala que el trabajo del líder consiste en brindar a sus seguidores la información, el apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino hacia la meta implica que los líderes eficaces aclaran a sus seguidores la ruta para lograr sus metas laborales y facilitan el proceso al reducir los obstáculos. (p.389)

La teoría pronostica lo siguiente:

- El liderazgo directivo causa mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o estresantes, que cuando son muy estructuradas y están bien diseñadas.
- El liderazgo de apoyo genera mayor satisfacción y mejor desempeño cuando los empleados realizan tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo suele considerarse redundante entre los trabajadores con mucha experiencia o grandes habilidades.

### **Modelo de Participación del Líder**

Según Robbins, (2017) enseña que la teoría de contingencia plantea que la forma en que el líder toma las decisiones es tan importante como aquello que decide. El modelo de participación del líder relaciona el comportamiento de liderazgo con la participación de los subalternos en la toma de decisiones. Al igual que la teoría del camino hacia la meta, plantea que el comportamiento del líder debería ajustarse a la estructura de la tarea, pero no cubre todas las conductas del liderazgo y se limita a recomendar los mejores tipos de decisiones que se podrían tomar con la participación de los subalternos. Sienta las bases para las situaciones y las conductas del liderazgo que tienen mayores probabilidades de ser aceptadas por los subalternos. (p.389)

### **Liderazgo Transaccional y Transformacional**

Liderazgo según Bernard, (1978). El sustento de la presente investigación se basa en la teoría del doctor en psicología industrial, docente investigador de la Binghamton University Bernard Bass, M. (1981); oriente su teoría a los dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional. Este modelo de Bass se basa en los conceptos fundamentales planteados por J. Mac Gregor Burns (1978).

Pintado, (2018), al respecto considera: “Bass orienta su teoría persistente del liderazgo inspirador, transformador hacia una causa con significado noble; busca el desarrollo de las personas sobre la base de los principios éticos morales más elevados, en la fe, la convicción y la actitud inspiradora y motivante.

El liderazgo conductivo transformacional se enriquece con el dominio de los conocimientos, las herramientas técnicas de la gestión organización". (160-161). "El líder transaccional (no místico), individualmente egoísta, no resulta efectivo, pues las transacciones condicionales (pagos, recompensas, compensación, incentivos, etc.) no promueven ni habilitan el sentimiento, la satisfacción y el placer por el logro de los objetivos" (p.162).

Para Robbins, (2017) la teoría del liderazgo carismático se basa en la capacidad de los líderes para inspirar a los seguidores que creen en ellos. En cambio, el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional y la teoría del camino hacia la meta describen líderes transaccionales, quienes guían a sus seguidores hacia metas establecidas, al aclarar los requisitos del rol y de la tarea. Un conjunto de investigaciones se ha centrado en distinguir a los líderes transaccionales de los líderes transformacionales, quienes inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales en beneficio de la organización. Estos líderes pueden tener un efecto extraordinario sobre sus seguidores, ya que estos responden con un mayor nivel de compromiso. (p. 396)

### **El modelo de Liderazgo Completo**

Según Robbins, (2017) dice que el estilo laissez-faire, que literalmente significa "déjalo ser" (hacer nada) es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz. La administración por excepción, donde los líderes básicamente intervienen cuando existen crisis que alteran los procedimientos de operación normales, a menudo se utiliza demasiado tarde para ser eficaz. El liderazgo por recompensa contingente, que entrega recompensas predeterminadas a los esfuerzos de los empleados, puede ser un estilo eficaz, pero no logra que los individuos hagan más que cumplir con sus obligaciones. (p. 398)

### **C. Funciones Administrativas del Liderazgo**

Según Luissier R. y Achua, (2016) comenta en su libro que el autor Henry Mintzberg identificó 10 funciones administrativas que los líderes realizan para alcanzar los objetivos en las organizaciones. Dichas funciones representan las

actividades conductuales predominantes que realizan los administradores o seguidores. También agrupó estas funciones en tres categorías. Las categorías de funciones administrativas son actividades de naturaleza interpersonal, informativa y decisoria. (p.12)

**Figura 3**

*Roles Gerenciales.*

<b>Roles gerenciales</b>		
<b>Interpersonales</b>	<b>Informativos</b>	<b>Para la toma de decisiones</b>
Líder Representante Enlace	Supervisor Divulgador Portavoz	Empresario Manejo y resolución de conflictos Asignación de recursos Negociador

*Fuente: Luissier, R. y Achua, C. (2016). Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades.*

Funciones interpersonales:

- a. Función de representación: Los líderes desempeñan la función de representación, cuando actúan en actividades legales, ceremoniales, simbólica a nombre de la organización o el departamento que dirigen.
  - Firmar documentos oficiales.
  - Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa.
  - Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
  - Presidir ciertas reuniones y ceremonias.
- b. Función del líder: Es desempeñar las labores administrativas para que opere de forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente.
  - Escuchar y entrenar.
  - Dar instrucciones y capacitar.
  - Evaluar el desempeño.

- c. Función de enlace: Los líderes desempeña la función de enlace al actuar con personas externas a la organización.
- Formar parte de comisiones junto con integrante de otras unidades de la organización.
  - Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.
  - Convocar y reunirse con personas para mantenerse en comunicación.

Funciones informativas:

- d. Función de supervisión: Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analizan para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional.
- La lectura de memorandos, informes, publicaciones profesionales y comerciales, diarios, etc.
  - Hablar con los demás, asistir a juntas y reuniones dentro y fuera de la organización.
  - Observar
- e. Función de difusión: Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización.
- De manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones de grupo.
  - Por escrito, mediante correo electrónico y correo "tortuga" (servicio postal normal)
- f. Función de portavoz: Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe.
- Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quien aprueba el presupuesto para negociar
  - Responder cartas
  - Informar al gobierno

Funciones decisorias:

- g. Función de emprendedor: El líder desempeña la función de emprendedor mediante la función de supervisión.

- Crear nuevos productos y servicios, o mejorar los existentes
  - Idear nuevas formas de procesar productos y servicios
  - Adquirir equipo nuevo.
- h. Función de manejo de problemas: Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos.
- Huelgas sindicales
  - Descomposturas de máquinas o equipo importantes
  - Demora en la entrega de materiales necesarios o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes
- i. Función de asignación de recursos: Los líderes desempeñan la función cuando programan, solicitan autorizan y realizan actividades presupuestarias.
- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no.
  - Determinar quién necesita tiempo extra o un aumento salarial por méritos.
  - Programar la utilización de material o equipos por los empleados.
- j. Función de negociador: Los líderes desempeñan la función cuando representa a su unidad en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta.
- Diseñar un paquete salarial y de préstamos para un nuevo empleado o gerente.
  - Negociar contratos con sindicatos
  - Negociar contratos con clientes.

## **D. Toma de Decisiones**

### **Definición de Decisión**

Según la RAE (2020) decisión es la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa. Firmeza de carácter. Una decisión es la determinación para actuar ante una situación que presenta varias alternativas. La palabra proviene del latín decisio, que significa “opción tomada entre otras posibilidades”.

Para Robbins, (2017) considera que una decisión es la elección que se hace entre dos alternativas, una selección hecha entre dos o más opciones disponibles la toma de decisiones es el proceso de escoger la mejor opción para alcanzar los objetivos. La toma de decisiones se cubren la sección de planeación, los gerentes de todos los niveles y todas las áreas de la organización constantemente están tomando decisiones o en otras palabras hacen elecciones, pero hay que tener en cuenta que la toma de decisiones no es solo exclusiva de los gerentes de la organización, todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como la empresa para la que trabajan. (p.162).

Todos enfrentamos situaciones de toma de decisiones a diario. Una decisión de estas puede involucra el simplemente la escogencia de si pasamos el día estudiando, nadando o jugando Golf; sin importar la opción escogida, una alternativa escoge.

Los administradores toman decisiones que afectan la organización a diario y comunica en esas decisiones a todos los miembros de la empresa. No todas las decisiones gerenciales tienen igual significado para la empresa. Algunas afectan un gran número de miembros de esta cuesta mucho dinero para llevarla a cabo, no tiene un efecto de largo plazo dentro de la misma. Tales decisiones significativas pueden tener un gran impacto, no sólo en el sistema administrativo, sino también en la carrera de administrador que las toma. Otras decisiones son relativamente insignificantes y afectan a un pequeño número de miembros de organización cuesta mucho ejecutar y producen sólo un efecto de corto plazo en la empresa.

### **Tipos de decisiones:**

Robbins, (2017) afirma que los gerentes cual fuera el tipo de organización enfrentan distintos tipos de problemas y decisiones cuando llevan a cabo su labor y dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de daciones diferentes. (p.169).

Se dividen las decisiones de dos tipos básicos: programadas y no programadas.

Las decisiones programadas son decisiones repetitivas que se presentan en la organización y pueden ser manejadas con un método de rutina. Una decisión programada, por ejemplo, implica la determinación de cómo se arreglan los productos en un estante de supermercado. Para esta clase de decisiones rutinarias, de problemas recurrentes, las decisiones se toman de acuerdo con parámetros administrativos establecidos entre los cuales puede elegir un procedimiento, una regla o una política, en la cual no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en atravesar por todo el proceso de decisión.

Las decisiones no programadas, en contraste, son decisiones de un momento que por lo general no están menos estructuradas que las decisiones programadas, son únicas, no recurrentes y demandan soluciones específicas. Un ejemplo de decisión no programada es decidir si un supermercado va a ofrecer un tipo adicional de pan. Quién toma esa decisión debe considerar si el nuevo pan simplemente establecerá las ventas de pan al competir con otras marcas ofrecidas en la tienda. En la realidad, muy pocas decisiones administrativas son completamente programadas o totalmente no programadas; casi todas están a medio camino entre ambos extremos.

### **Condiciones para la Toma de Decisiones:**

Al tomar decisiones el gerente puede enfrentar tres situaciones distintas: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

**Certidumbre.**- Es la condición ideal para tomar decisiones, el gerente toma decisiones acertadas porque está al tanto de todos los resultados posibles.

**Riesgo.**- Es la condición en la que el tomador de decisiones es capaz de calcular la probabilidad que se den ciertos resultados. Cuando se enfrentan a una situación de riesgo, apelarán a la información secundaria o a datos históricos basados en sus experiencias personales previas, lo cual les permite asignar probabilidades a distintas alternativas.

**Incetidumbre.**- Situación en la que un tomador de decisiones no tiene a su disposición certezas ni estimaciones probabilísticas razonables, bajo esas circunstancias, la elección de una alternativa se ve influenciada por la limitada

cantidad de información disponible y por la orientación psicológica del tomador de decisiones.

### Sesgos y errores en la Toma de Decisiones

Cuando los gerentes toman decisiones, no se limitan a utilizar únicamente su estilo personal, también utilizan reglas empíricas o heurísticas, estas pueden resultar útiles porque contribuyen de una manera sencilla a interpretar la información compleja, incierta o ambigua, sin embargo no siempre son confiables ya que cabe la posibilidad que conduzcan a errores y sesgos en el procesamiento y la evaluación de la información. Entre los errores y sesgos más comunes tenemos los que se muestran en la figura 4.

**Figura 4**

*Errores y Prejuicios en la Toma de Decisiones*



*Fuente: Robbins y Coulter. (2014). Administración.*

### El proceso de la Toma de Decisiones

Coulter (2014) comenta que todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan tanto su trabajo personal como a la empresa para la que

trabajan, en otras palabras, hacen elecciones. Sin embargo, son las decisiones de los gerentes las que juegan un papel determinante en lo que hacen o pueden hacer las empresas. Si bien la toma de decisiones suele describirse en términos de una elección entre alternativas, esta perspectiva resulta demasiado simplista por la existencia de un proceso detrás de cada elección. (p. 162)

### **Paso 1: Identificación del problema**

El equipo de trabajo es disfuncional, los clientes están abandonando o los planes ya no son relevantes. Todas las decisiones tienen su origen en un problema, es decir, en una discrepancia entre la condición actual y aquella a la que aspiramos.

¿Qué hacen los gerentes para identificar los problemas? En el mundo real, son muy pocos los problemas que "anuncian" su presencia. Cuando los subordinados manifiestan una queja, es claro que se deben tomar medidas al respecto. Pero, en general, los problemas no son así de obvios. Por otro lado, los gerentes deben cuidarse de no confundir los problemas con los síntomas de un problema. Además, tener en cuenta que la identificación de problemas es subjetiva, Lo que un gerente considera un problema, quizás para otro no lo sea.

### **Paso 2: Determinación de los criterios de decisión**

Al identificar un problema, se debe determinar los criterios de decisión que son importantes o relevantes para resolverlo; aun cuando estos pueden estar no definidos en términos explícitos.

### **Paso 3: Ponderación de los criterios**

Si no todos los criterios relevantes tienen la misma importancia, el tomador de decisiones deberá ponderarlos para asignar a cada cual su peso correcto en la decisión. Una forma sencilla consistiría en dar al criterio más importante un valor de 10 y luego ponderar el resto utilizando este estándar.

### **Paso 4: Desarrollo de las alternativas**

El responsable debe listar las alternativas viables para resolver el problema. En este paso es preciso que el tomador de decisiones. En este paso es preciso que

el tomador de decisiones sea creativo y que se limite a listar las opciones sin evaluarlas todavía.

### **Paso 5: Análisis de las alternativas**

Una vez que ha identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe evaluarlas una por una. ¿Cómo? Utilizando los criterios establecidos en el paso 2.

Tenga en cuenta que estos datos representan la evaluación de las ocho alternativas de los criterios de decisión, pero no la ponderación de los mismos.

### **Paso 6: Selección de una alternativa**

El sexto paso consiste en elegir la mejor alternativa o aquella que haya obtenido el total más alto en el paso 5.

### **Paso 7: Implementación de la alternativa**

En este paso, la determinación es puesta en práctica; en este sentido, lo primero que hay que hacer es darla a conocer entre quienes podrían verse afectados por ella y obtener su compromiso al respecto. Es bien sabido que, si las personas que deben implementar la decisión participan en el proceso, serán más proclives a respaldarla que si sólo se les indica cómo deben actuar. Otra cosa que necesitan hacer los gerentes durante la implementación es reevaluar el entorno para detectar cualquier cambio que ocurra, sobre todo si la decisión tiene efectos en el largo plazo.

### **Paso 8: Evaluación de la eficacia de la decisión**

El último tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido; esto con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que la dificultad persiste, el gerente tendrá que buscar donde se equivocó. ¿Definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de alternativas? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente?

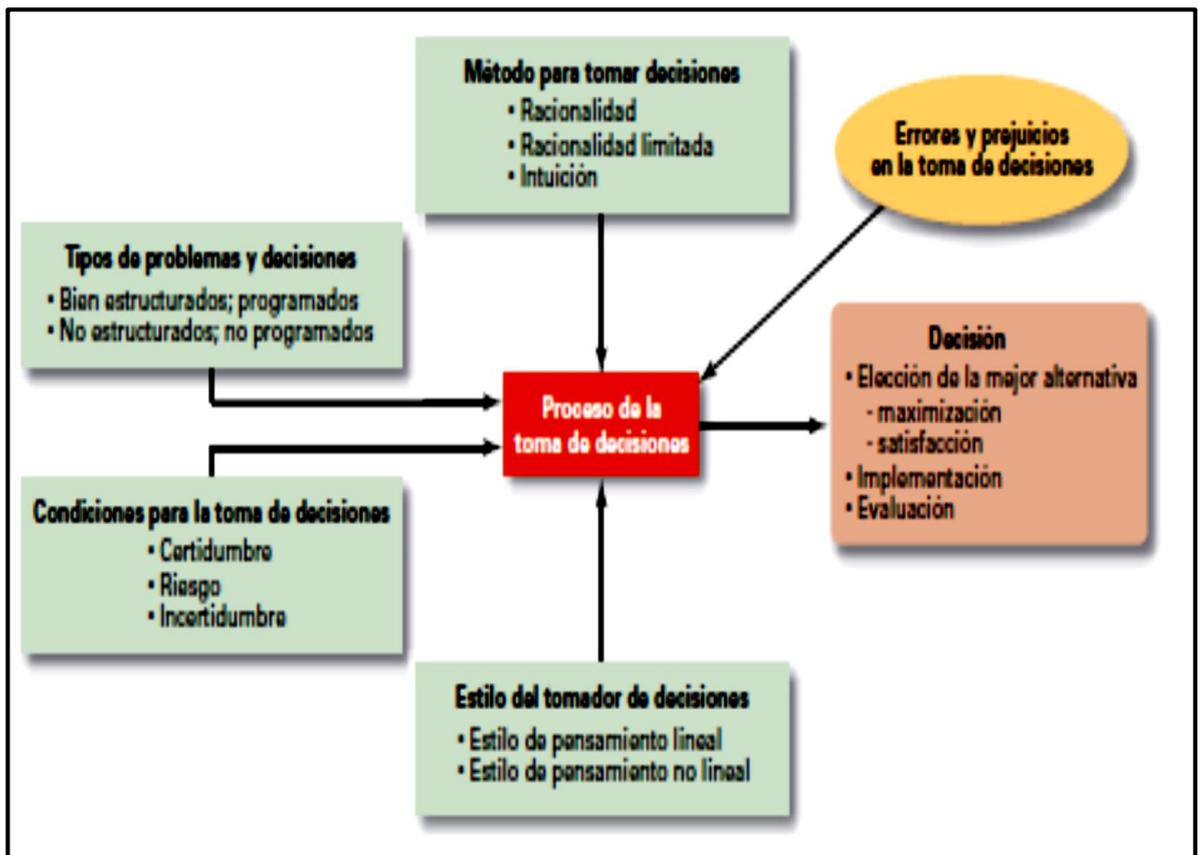
## La Toma de Decisiones Gerenciales

La toma de decisiones se considera la esencia de la administración. Dice Coulter, (2014) que la razón de por qué los gerentes son conocidos como tomadores de decisiones al realizar sus labores de planeación, organización, dirección y control. (p.165)

El hecho de que prácticamente todas las actividades gerenciales involucren la toma de decisiones, no significa que ésta tenga siempre que consumir mucho tiempo, ser complejas o resultar evidente para el observador externo. Buena parte de la toma de decisiones son rutinarias: cuáles empleados trabajarán la siguiente semana, qué información debe ser incluida en un informe o cómo resolver la queja de un cliente. Es preciso tomar en cuenta, sin embargo, que aunque parezca sencilla o repetitiva, toda decisión requiere un proceso reflexivo y evaluativo.

**Figura 5**

*El Proceso de Toma de Decisiones*



Fuente: Robbins y Coulter. (2014). Administración.

## **Tipos de Decisiones y condiciones para la Toma de Decisiones**

Coulter, (2014) sostiene que, dependiendo de la naturaleza del problema, el gerente puede utilizar uno de dos tipos de decisiones diferentes: problemas estructurados y decisiones programadas.

Algunos problemas son bastantes fáciles de abordar. El objetivo es claro, el problema conocido y la información es completa y puede definirse sin mayor dificultad. Quiere abandonar sus estudios. (p. 169)

Estas situaciones son conocidas como problemas estructurados porque son relativamente sencillos, conocidos y fáciles de definir. En estos casos el ofrecimiento es una decisión programada, es decir, una decisión repetitiva que puede ser manejada con un método de rutina. En vista de que se trata de problema estructurado, el gerente no se ve en la necesidad de invertir esfuerzo y tiempo en atravesar por todo el proceso de decisión: de hecho, la fase de "desarrollo de alternativas" desaparece o requiere una atención mínima. ¿Por qué? Porque una vez que se define el problema estructurado, la solución suele ser evidente o se limita a la elección entre pocas alternativas conocidas y que han resultado adecuadas en el pasado. Sin necesidad de identificar y ponderar los criterios de decisión ni a desarrollar una lista de soluciones viables. En lugar de ello, el gerente tiene a su disposición tres tipos de decisiones programadas entre las cuales elegir: un procedimiento, una regla o una política.

Coulter, (2014) define que un procedimiento es una serie de pasos secuenciales que el gerente utiliza para responder a un problema estructurado. La única dificultad estriba en identificar el problema. Una vez que esté claro, el procedimiento correspondiente también está definido. (p. 171)

Por su parte, las reglas son declaraciones explícitas que informan a los gerentes que se puede o no puede hacer en una situación determinada. Las reglas son utilizadas con frecuencia porque seguirlas es sencillo y genera consistencia. El tercer tipo de decisiones programadas son las políticas, es decir, lineamientos para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas, Coulter, (2014) dice que las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proporcionarle un término ambiguo

que deja su interpretación en manos del tomador de decisiones. Los siguientes son ejemplos de declaraciones de políticas:

- El cliente siempre debe de quedar satisfecho.
- Siempre que la situación lo permita, preferir ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados.
- Los salarios de los empleados serán competitivos dentro de los parámetros de la industria. (p. 170)

Observe que los términos satisfechos, que la situación lo permita y competitivos provocan que las declaraciones respectivas requieran interpretación.

## **2.2.2. Conceptual**

### **A. El liderazgo**

Es el proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuerzan voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo.

Característica del liderazgo:

- a) Por su capacidad de guiar, conducir, proceder, y es un mentor en un grupo en el logro de sus metas.
- b) El líder no se detiene detrás de un grupo a impulsar, toma su lugar en frente al grupo facilitando su progreso para cumplir las metas de la organización.

### **B. La toma de decisiones**

¿Qué es un problema?

- Es la no satisfacción de la necesidad o expectativa.
- Es todo aquello que nos desvía del objetivo.
- Es el resultado indeseable de un trabajo.

¿Qué es una decisión?

- Es una elección entre varias alternativas.
- Entendemos por decisión empresarial todo proceso mediante el cual el gerente, jefe, a través de un acto de inteligencia, elige ante distintas la mejor alternativa.

Clasificación de las decisiones de la organización:

- a) Según la naturaleza del decisor:

Decisión individual

Decisión centralizada d

Decisión descentralizada

b) Según el grado de programación que permite el proceso:

c) Decisiones programadas

d) Decisiones no programadas

### 2.3. TEÓRICO-CONCEPTUAL

- **Comunicación:** Es el proceso de compartir información con otros individuos. El proceso de enviar un mensaje a un receptor, a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.
- **Trabajo en equipo:** Para Larson y LaFasto (citados por Judith R. Gordon), un grupo de trabajo “[...] incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral o institucional, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización, y donde producen los resultados deseados. Conjunto de personas que tienen el mismo objetivo en relación con la organización.
- **Motivación:** Es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro. El estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma determinada y es la energía interna para el logro de sus propósitos.  
La motivación son todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- **Problemas:** Son factores dentro de una organización que contribuyen obstáculos en el logro de las metas organizacionales. Situación en la cual las variables se salen de los términos planeados. Situación conflictiva.
- **Oportunidad:** Es el grado hasta el cual la recepción de información permite que se tomen las decisiones y acciones adecuadas.

### Descripción del marco geográfico de la muestra

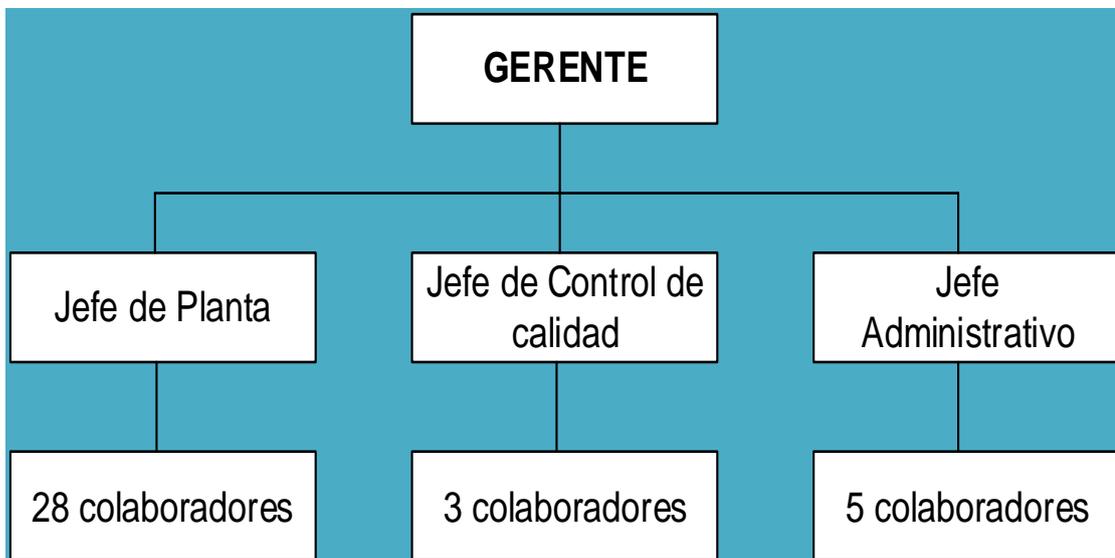
La Empresa “Grupo Villalobos” SAC, está situado en la Loma de Carabaylo del distrito de Puente Piedra. Está conformado por 40 colaboradores, de las cuales 04 son directivos y 36 colaboradores.

En la actualidad se dedica a la fabricación de piezas en aluminios.

Ejemplo: Conectores para luz eléctrica.

**Figura 6**

*Organigrama de la Empresa Grupo Villalobos S.A.C.*



*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Afabilidad:** Dimensión de la personalidad que describe a alguien cortés, corporativo, cooperativo y confiable.
- **Autonomía:** Grado en que el trabajo ofrece libertad y discrecionalidad sustanciales al individuo, para que programe su trabajo.
- **Autoridad:** Derechos inherentes en un puesto gerencial para dar órdenes y esperar que esta se obedezca.

- **Confianza:** Creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.
- **Credibilidad** Grado al que los seguidores perciben a una persona en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.
- **Cultura fuerte:** Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.
- **Decisión:** Elección a partir de dos o más alternativas
- **Decisión no programada:** Decisión única y no recurrente que requiere una solución a la medida.
- **Decisión programada:** Decisión repetitiva que puede manejarse utilizando un método de rutina.
- **Dirigir:** Función que incluye motivar a la fuerza laboral, liderar a otros.
- **Eficacia:** Grado en la en el cual una organización satisface las necesidades de sus clientes o de sus consumidores.
- **Eficiencia:** Grado en el cual una organización puede lograr sus fines a un bajo costo.
- **Heurística:** Reglas empíricas que utilizan los gerentes para simplificar la toma de decisiones.
- **Incertidumbre** Situación en la que un tomador de decisiones no tiene certidumbre ni estimaciones probabilísticas razonables a la mano.
- **Líder:** Alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial.
- **Liderazgo:** Habilidad para influir en un grupo y dirigir hacia el logro de una visión o un conjunto de metas.
- **Lluvia de ideas:** Proceso de generación de ideas que estimula de manera específica todas y cada una de las alternativas, sin hacer ninguna crítica de ellas.
- **Modelo de Liderazgo Completo:** Describe siete estilos gerenciales en un continuo; laissez-faire administración por excepciones, liderazgo por recompensa contingente, consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada.

- **Participación en el trabajo:** Grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.
- **Toma de decisiones:** Actitudes procesos conscientemente creado por la experiencia depurada.
- **Toma de decisiones intuitiva:** Toma de decisiones con base en experiencia, sensaciones y opiniones acumuladas.
- **Toma de decisiones racional:** Tipo de toma de decisiones en el que las elecciones son lógicas y consistentes y maximiza el valor.

### **III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. HIPÓTESIS**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

**H<sub>1</sub>**: El liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>0</sub>**: El liderazgo no influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

##### **3.1.2. Hipótesis específicos**

**H<sub>2</sub>**: La comunicación contribuye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>0</sub>**: La comunicación no contribuye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>3</sub>**: El trabajo en equipo contribuye en mejorar en la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>0</sub>**: El trabajo en equipo no contribuye en mejorar en la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>4</sub>**: La motivación influye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

**H<sub>0</sub>**: La motivación no influye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

## **3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES**

### **Liderazgo**

Se define como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización.

También es la capacidad de obtener de otros la respuesta deseada, entonces podemos entender que el liderazgo es definido como la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y definimos al seguidor como alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito.

Desde un enfoque humanista se define el liderazgo como la actitud o intervención que favorecen el crecimiento del grupo como tal y de cada uno de sus integrantes, y el desarrollo de su acción en claves humanizadoras.

### **Toma de Decisiones**

Es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo.

La toma de decisiones incluye definir problemas, recopilar información, generar alternativas y elegir un curso de acción.

#### **3.2.1. Operacionalización de Variables**

- Variable independiente

X: Liderazgo Directivo

X<sub>1</sub>: Transformacional

X<sub>2</sub>: Transaccional

- Variable dependiente

Y: Toma de decisiones

Y<sub>1</sub>: Racional / objetivos

Y<sub>2</sub>: Irracionales / Subjetivos

**Liderazgo Transformacional** es el que expresa claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio es el que estimula e inspira (transforma) a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.

**Liderazgo Transaccional** es el que identifica qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, es decir, líderes que guían principalmente por medio de intercambios sociales (o transacciones). Los líderes transaccionales guían o motivan a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorgan recompensas a cambio de su productividad.

### 3.2.2. Variable de control

Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p align="center"><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p>X: Liderazgo Directivo</p>	<p align="center">Contexto</p> <p align="center">Estilo</p> <p align="center">Forma</p>	<p align="center">Comunicación:</p> <p align="center">Trabajo en equipo</p> <p align="center">Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertical</li> <li>- Horizontal</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Confianza</li> <li>- Cohesión</li> <li>- Transformacional</li> <li>- Transaccional</li> </ul>
<p align="center"><b><u>Variable Dependiente</u></b></p> <p>Y: Toma de decisiones</p>	<p align="center">Situación</p> <p align="center">Actitud</p> <p align="center">Como actuar</p>	<p align="center">Problemas</p> <p align="center">Creatividad</p> <p align="center">Oportunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignora</li> <li>- Resuelve</li> <li>- Buscar</li> <li>- Habilidad</li> <li>- Destreza</li> <li>- Reactivo</li> <li>- Proactivo</li> <li>- Racional / objetivo</li> <li>- Irracional / subjetivo</li> </ul>

## IV. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. TIPO, DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Aplicativa, por que buscará solucionar un problema teórico- práctico.  
No experimental, al no involucrar la manipulación deliberada de la variable independiente para ver su efecto sobre la variable dependiente.

### 4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método hipotético deductivo: A partir de casos particulares se plantea un problema, a través de un proceso de inducción este problema remite a una teoría, a partir del marco teórico se plantea una hipótesis y mediante el razonamiento deductivo se intenta validarla empíricamente. Coinciden, por cierto, las fases fundamentales del método científico, (Bunge, 1981)

### 4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Bernal Cesar (2016) en su libro Metodología dela investigación, que la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y las cuales se hacen referencia”. (p.164),

#### **Población Universal:**

40 trabajadores de la empresa Grupo Villalobos S.A.C.

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

Donde:

Z : Coeficiente de la confianza (1.96)

n : Tamaño de la muestra

N : Tamaño de la población

p : Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q : Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

E : Error muestral (0.05)

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 40}{(0.05)^2 \times (40 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 36$$

**Muestra poblacional:**

36 Trabajadores de la Empresa Grupo Villalobos S.A.C. Quienes a través del instrumento expresarán sus opiniones respecto del liderazgo de los jefes y directivos, así como también expresar sus apreciaciones respecto a la toma de decisiones que éstos vienen aplicando las diversas autoridades que demanda la empresa investigada.

**4.4. LUGAR DE ESTUDIO Y PERIODO DESARROLLADO**

El estudio de investigación se llevó a cabo en la empresa “Grupo Villalobos” S.A.C. Av. Los Pinos Mza. D Lote. 5-b Urb. Lotización Semirustica Chillón Lima-Puente Piedra entre el 2016 y 2018.

**4.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTAL**

Técnicas	Instrumentos
Revisión de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libros</li> <li>• Tesis</li> <li>• Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichas</li> <li>• Fotocopias</li> <li>• USB</li> </ul>

**Fichaje.** Técnica utilizada para recolectar y almacenar información relevante que más allá de su extensión, le da utilidad y valor propio al marco teórico sustento de la investigación.

#### 4.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de la información de campo

Técnicas	Instrumentos
a. Observación	- Fichas, guías
b. Escala de opinion anónima	- Escala de actitudes del tipo Rensis Likert
c. Entrevista	- Inopinado – azar
d. Encuesta	- Cuestionario

#### Descripción del instrumento a aplicarse

Instrumento: Escala de Actitudes / Opiniones del Tipo Likert

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Las escalas de frecuencia con la de Likert utilizan formato de respuestas fijas que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

#### 4.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.

Escala de actitudes / opiniones tipo R. Likert:

Aplicación anónima

Liderazgo Directivo – Toma de Decisiones

Instrumento elaborado considerando el modelo de instrumento de Likert y Likert que se estructura para recolectar información a través de las actitudes u opiniones del personal (colaboradores) de la Empresa “Grupo Villalobos” SAC – Puente Piedra, respecto del liderazgo directivo y la toma de decisiones. Este tipo

de escalas miden actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares, acorde con la personal percepción, que por experiencia, los colaboradores, tienen de las empresas de las que forman parte.

La Escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta: totalmente de acuerdo (TA-5), de acuerdo (DA-4), Indiferente/no opino (I-3), en desacuerdo (ED-2) totalmente en desacuerdo (TD-1), la unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem relacionada por cada variable. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

#### **4.8. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para el procesamiento de los datos de la presente investigación se realizó el siguiente procedimiento.

Se ordenó y tabuló los resultados de la encuesta que se les aplicó a los directivos y empleados de la empresa.

Se calcularon los puntajes obtenidos de la encuesta, obteniendo de esta manera los valores estadísticos descriptivos, así como también para realizar las pruebas de normalidad y su correlación respectiva y finalmente interpretar y graficar los resultados.

Se determinó el Alfa de Cronbach para las siguientes variables:

La variable 1: Liderazgo Directivo.- Consta de 20 ítems y su resultado fue de 0.656 como se ve en la tabla siguiente:

Tabla 1  
*Alfa de Cronbach de la variable:*

<b>Fiabilidad estadística:</b>	
<b>Liderazgo directivo</b>	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.834	20

Fuente: Elaboración propia

La variable 2: Toma de decisiones.- Constaba de 5 ítems y su resultado fue de 7.23 como se ve en la tabla siguiente:

Tabla 2  
*Alfa de Crombach de la variable: Productividad*

<b>Fiabilidad estadística:</b>	
<b>Toma de decisiones</b>	
Alfa de Cronbach	Número de ítems
0.667	5

Fuente: Elaboración propia

Todo lo realizado se hizo a través del Programa SPSS aplicado para estadística.

### **A. Validez del instrumento**

La validez estuvo a cargo de cuatro (4) docentes especializados en la materia.

Tabla 3  
*Validez del Instrumento*

Ord.	Expertos evaluadores	Evaluación	
		Cuantitativa	Cualitativa
01	Mg. Madison Huarcaya Godoy	75	Muy buena
02	Dr. Félix Bonilla Rodríguez	80	Muy buena
03	Dr. Luis Chunga Olivar	75	Muy buena
04	Dr. Egar Pintado Pasapera	80	Muy buena
<b>PROMEDIO</b>		<b>77.5</b>	<b>Muy bueno</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **B. Confiabilidad del instrumento:**

El instrumento de recolección en el estudio, consta de 25 ítems y de cinco respuestas alternativas, tomando como modelo estructural, la Escala de R. Likert, en base a ello, la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los criterios de interpretación de la confiabilidad estén dados por los siguientes valores:

Tabla 4  
*Criterios de interpretación del Coeficiente de confiabilidad*

Bolívar, 2002 y Pallella y Martins, 2001	
Muy Baja	0.01 a 0.20
Baja	0.21 a 0.40
Moderada	0.41 a 0.60
Alta	0.61 a 0.80
Muy Alta	0.81 a 1.00

Fuente: Elaboración propia

En el estudio, considerando la muestra de estudio y los 25 ítems del instrumento se encontró los siguientes resultados:

Tabla 5  
*Confiabilidad Alfa de Cronbach*  
 (Interpretación)

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Total del instrumento	. 834	25
Liderazgos Directivos	. 656	20
Toma de Decisiones	. 667	5

Fuente: Elaboración propia

En el Tabla 5 se observa que por los ítems 20 correspondiente a la Variable Independiente Liderazgo Directivo, el Coeficiente de Alfa de Cronbach es de 0.656; en tanto la variable dependiente toma de decisiones muestra una Correlación de 0.667; por ende, el instrumento tiene Alta Confiabilidad. El instrumento en general conformado por un total de 25 ítems obtuvo un Coeficiente de 0.834; por tanto, el instrumento tiene muy alta confiabilidad para la medición de las variables en estudio.

## V. RESULTADOS

### 5.1. RESULTADOS: ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

#### 5.1.1. Medidas Descriptivas

Tabla 6

*Escala de Actitudes / Opiniones Anónima – 2019*

**La Empresa Grupo Villalobos SAC – Puente Piedra**

**Liderazgo y Toma de Decisiones de Directores / Jefes**

Agradeceremos marcar con un aspa (X), de acuerdo a su criterio, una de las cinco alternativas de respuesta que se presentan por cada ítem.		
- Totalmente de Acuerdo (TA)	- En desacuerdo (ED)	
- De acuerdo (DA)	- Totalmente en Desacuerdo (TD)	
- Indecisión (I)		

O R D	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>I. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>							
1	Los Directivos / Jefes motivan y empoderan a los colaboradores.	3	8	6	15	4	36
2	Los jefes se constituyen en “marcas” de referencia a imitar.	2	9	5	15	5	36
3	Promueven y desarrollan el talento de sus colaboradores.	1	4	6	19	6	36
4	Los trabajadores logran objetivos a través de altos ideales y valores.	4	14	7	8	3	36
5	Los jefes premian las ideas creativas e innovadoras para resolver problemas.	1	5	6	15	9	36
6	Se preocupan por las necesidades de sus colaboradores.	2	10	5	15	4	36
7	Los colaboradores sienten confianza, admiración, lealtad hacia sus jefes.	4	15	4	11	2	36
8	Promueven el cumplimiento en sus colaboradores, a través de los premios y valoraciones.	3	9	6	12	6	36
9	Prestan atención y apoyo permanente a sus colaboradores, en situaciones de necesidad y crisis.	2	9	5	15	5	36
10	Promueven actividades recreativas y culturales en beneficio de la esposa(o) e hijos(as) de los colaboradores.	4	8	3	16	5	36
<b>TOTALES</b>		26	91	53	141	49	360
<b>PORCENTUALES (%)</b>		7.22	25.27	14.72	39.16	13.61	100

O R D	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>II. LIDERAZGO TRANSNACIONAL</b>							
11	Promueven el cumplimiento, en sus labores, a través de premios o castigos.	5	14	6	8	3	36
12	Los colaboradores son animados a lograr sus propios intereses.	14	17	2	9	3	36
13	Definen objetivos, establecen recompensas al esfuerzo y compromiso.	4	8	3	16	5	36
14	Buscan aumentar la eficiencia de las rutinas, procedimientos a través de las reglas disciplinarias.	6	16	5	7	2	36
15	Siempre están dispuestos a negociar, transar o convenir por lograr los objetivos.	4	17	2	8	5	36
16	Enfatizan el cumplimiento de los estándares para lograr la eficiencia y el aumento en la productividad.	7	18	2	6	3	36
17	Muestran poco interés para integrar, a la organización, a la familia del trabajador.	6	16	3	10	1	36
18	Priorizan la aplicación de las reglas disciplinarias.	5	18	1	8	4	36
19	Son poco abiertos, comunicativos y no muestran interés por sus colaboradores.	4	17	3	9	3	36
20	No muestran liderazgo ni capacidad de Gestión Motivacional.	4	12	8	10	2	36
<b>TOTALES</b>		50	153	35	91	31	360
<b>PORCENTUALES (%)</b>		13.88	42.50	9.72	25.27	8.61	100
<b>III. TOMA DE DECISIONES</b>							
21	Consideran que la. toma de decisiones corresponden únicamente a la Alta Dirección	2	20	2	10	2	36
22	Los colaboradores participen activamente en la Toma de Decisiones de la organización.	3	5	1	22	5	36
23	La toma de decisiones en la Empresa son pensadas y, racionalmente planificadas.	2	11	15	4	4	36
24	La toma de decisiones en la Empresa son oportunas, convenientes y proactivas.	4	8	16	7	1	36
25	La toma de decisiones se ciñe a los criterios y cánones de la ética y la moral.	3	16	10	7	0	36
<b>TOTALES</b>		14	10	44	50	12	180
<b>PORCENTUALES (%)</b>		7.77	33.33	24.44	27.77	6.66	100

Gráfico 1  
Toma de decisiones directiva

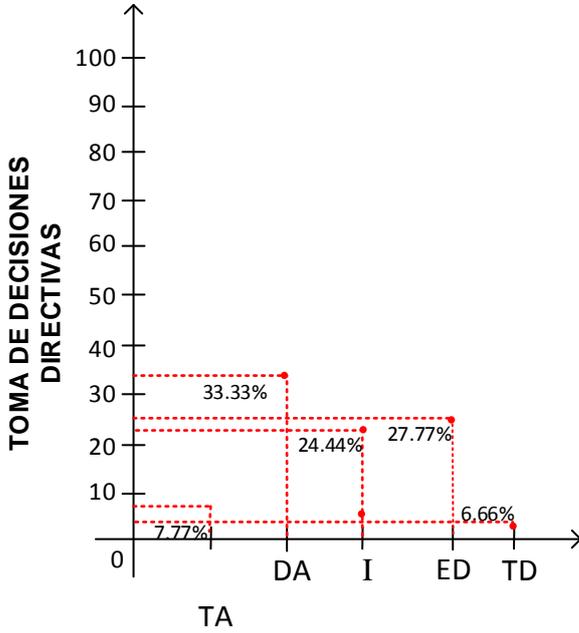


Gráfico 2  
Liderazgo directivo transformacional

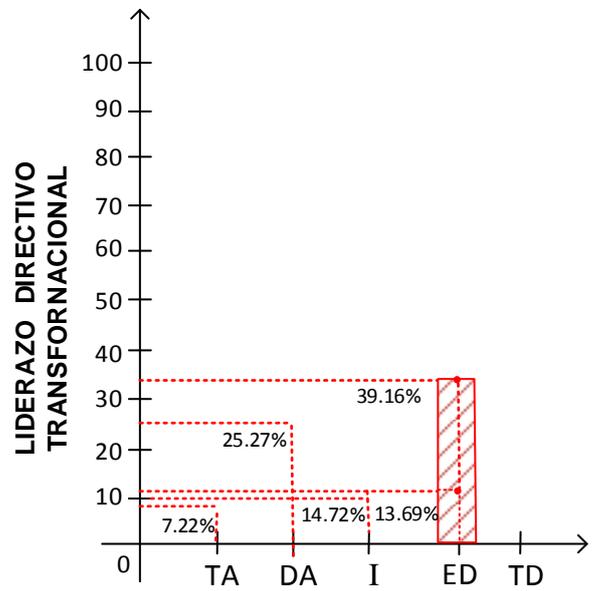
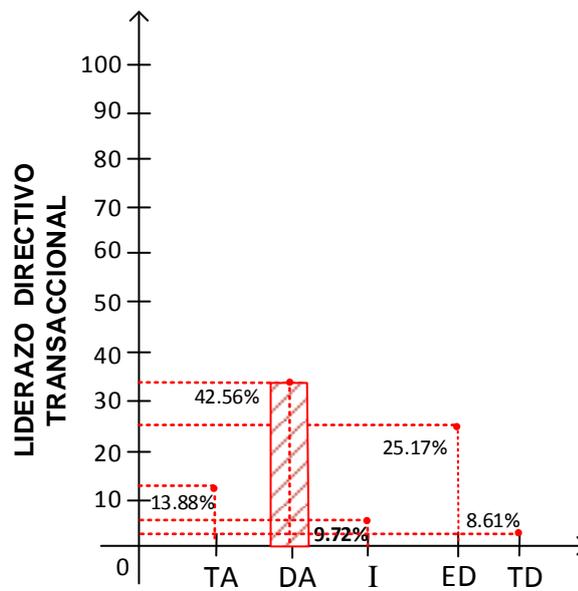


Gráfico 3  
Liderazgo directo transaccional



## 5.2. Resultados Inferenciales

### Prueba de normalidad:

Tabla 7

*Prueba de normalidad para los puntajes de las Variables – 2018 – Hipótesis General (H<sub>1</sub>)*

Variables	Kolmogorov - Smirnov		
	Estadístico	GI	Sig.
Liderazgo Directivo	0.092	0.207	.000
Toma de Decisiones	0.102	0.207	.000

**Fuente:** Elaboración propia

En el Tabla 7, se observa los resultados de la prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogórov-Smirnov. En el caso de los puntajes de Liderazgo Directivo el estadístico es 0.092 y su significancia es  $0.000 < 0.05$ , por lo tanto, los puntajes de esta variable no tienen distribución normal.

En cuanto a la variable, Toma de Decisiones, los estadísticos son 0.102 respectivamente; además los valores de significancia son  $0.000 < 0.05$ ; por lo tanto, los puntajes de ambas variables no tienen distribución normal.

### **Relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones.**

Se considera como válida; la H<sub>1</sub>; puesto que:

**HE<sub>3</sub>:** Existe relación muy ligeramente significativa entre liderazgo Directivo y Toma de Decisiones en la Empresa; Grupo Villalobos SAC de Puente Piedra.

Tabla 8  
*Relación entre liderazgo directivo y comunicación en la Empresa Grupo Villalobos SAC Puente Piedra – 2018 – HE<sub>2</sub>*

		Liderazgo Directivo	Comunicación Institucional
Rho de Spearman	Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,433**
	Comunicación	Coeficiente de correlación	0.206
		Sig. (bilateral)	.000
		N	.206
		Coeficiente de correlación	0.752**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	0.208

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 8, se observan los resultados de la relación entre liderazgo directivo y comunicación Institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Se encontró que el estadístico es 0.752 y su valor de significancia es 0.000 ( $\leq 0.01$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, existe relación muy significativa entre liderazgo directivo y comunicación según los colaboradores de la Empresa.

Tabla 9  
*Relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones (Trabajo corporativo) en la Empresa Grupo Villalobos SAC Puente Piedra – 2018 – HE<sub>3</sub>*

		Liderazgo Directivo	Comunicación Institucional
Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	.610**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	0.221	.221
Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	.670**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	.228	.228

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 9, se observan los resultados de la relación entre liderazgo directivo y toma de decisiones mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Se encontró que el estadístico es 0.670 y su valor de significancia es 0.000 ( $<0.01$ ), entonces se rechaza la Hipótesis nula; por lo tanto, existe relación muy ligeramente significativa entre Liderazgo Directivo y Toma de Decisiones según opinión de los colaboradores.

Tabla 10

*Relación entre liderazgo directivo y motivación para participar la toma de decisiones – Hipótesis específica (H<sub>4</sub>)*

		Liderazgo Directivo	Comunicación Institucional
Liderazgo Directivo	Coeficiente de correlación	1.000	.658**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	0.216	.216
Motivación y participación en la Toma de Decisiones	Coeficiente de correlación	.658**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	.222	.222

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En el Tabla 10 se observan los resultados de la relación entre los servicios de calidad y la imagen institucional mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

Se encontró que el estadístico es 0.658 y su valor de significancia es 0.000 ( $<0.01$ ), entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, existe relación significativa entre Liderazgo Directivo y motivación para la participación en la toma de decisiones de los colaboradores.

## **5.2. Otro tipo de resultados estadísticos de acuerdo a la naturaleza del problema y las hipótesis**

Sin duda alguna, las organizaciones pasivas, paquidérmicas cuentan con personas no especializadas que las gerencian, que no gestionan personas, por ende son autoritarios, no abren ventanas, no se comunican adecuadamente por fomentar la cultura corporativa.

Son personas que siguen considerando que los únicos responsables de las tomas de decisiones son los expertos, directores y/o Jefes, y que el personal no

entiende ni está en condiciones de asumir su participación, creen en todo menos en sus colaboradores.

Tabla 11  
*Ítems seleccionados criterialmente para determinar el tipo de Liderazgo Transformacional*

ORD	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS					TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>I. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>							
1	Los Directivos / Jefes motivan y empoderan a los colaboradores.	11		6	19		36
2	Los jefes se constituyen en "marcas" de referencia a imitar.	11		2	20		36
3	Promueven y desarrollan el talento de sus colaboradores.	5		6	25		36
5	Los jefes premian las ideas creativas e innovadoras para resolver problemas.	6		6	24		36
10	Promueven actividades recreativas y culturales en beneficio de la esposa(o) e hijos(as) de los colaboradores.	12		3	109		36
<b>TOTALES</b>		<b>45</b>		<b>26</b>	<b>109</b>		<b>180</b>
%		25%			60.5%		100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12  
*Ítems seleccionados criterialmente para determinar el tipo de Liderazgo Transaccional*

ORD	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS					TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>II. LIDERAZGO TRANSACCIONAL</b>							
12	Los colaboradores son animados a lograr sus propios intereses.	22		2	12		36
14	Buscan aumentar la eficiencia de las rutinas, procedimientos a través de las reglas disciplinarias.	22		5	9		36
15	Siempre están dispuestos a negociar, transar o convenir por lograr los objetivos.	21		2	13		36
17	Muestran poco interés para integrar, a la organización, a la familia del trabajador.	22		3	11		36
19	Son poco abiertos, comunicativos y no muestran interés por sus colaboradores.	21		3	12		36
<b>TOTALES</b>		<b>108</b>		<b>15</b>	<b>57</b>		<b>180</b>
%		60.0%		8.33%	31.6%		100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

*Ítems seleccionados criterialmente para determinar la toma de decisiones*

ORD	ITEMS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS					TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>III. TOMA DE DECISIONES</b>							
<b>21</b>	La toma de decisiones corresponde únicamente a la Alta Dirección.	22		2	12		36
<b>22</b>	Los colaboradores participen activamente en la toma de decisiones.	8		1	27		36
<b>23</b>	La toma de decisiones en la Empresa son pensadas y racionalmente planificadas.	13		15	8		36
<b>24</b>	La toma de decisiones en la Empresa son oportunas, convenientes y proactivas.	12		16	8		36
<b>25</b>	La toma de decisiones se ciñe a los criterios y cánones de la ética y la moral.	19		10	7		36
<b>TOTALES</b>		<b>74</b>		<b>44</b>	<b>62</b>		<b>180</b>
%		<b>41.1%</b>		<b>24.4%</b>	<b>34.4%</b>		<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis e Interpretación estadística**

Considerando los resultados estadísticos de los ítems seleccionados criterialmente, en los Tabla 11 y 12 podemos concluir que la Empresa “Grupo Villalobos” SAC – Puente Piedra no cuentan con liderazgos definidos, prevaleciendo el liderazgo directivo de tipo transaccional, por las siguientes razones:

- No existe una adecuada comunicación interpersonal, laboral.
- No existe adecuados programas que benefician la cultura corporativa: organización – colaborador – familia.
- Los directivos no promueven ni desarrollan el talento de los colaboradores.
- Existe muy poca preocupación por satisfacer las necesidades de los colaboradores y la familia.
- Promueven la productividad, el desempeño a través de la negociación.
- No se aprecian claros procesos motivacionales en desempeño del personal, la familia nuclear.

Respecto a la Tabla 13 la toma de decisiones generalmente este a cargo de la alta dirección; considerando que los colaboradores no están en condiciones de participar en ellas. Al respecto, como no existe participación directa de los colaboradores en la toma de decisiones desconocen los procesos, la eficacia de las mismas para la organización en general.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **6.1. Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados**

El instrumento aplicado a la muestra poblacional constituida por 36 colaboradores (trabajadores) de la Empresa “Grupo Villalobos” SAC, Puente Piedra – 2019.

El instrumento aplicado fue una Escala de Actitud/ Operaciones de tipo R. Likert, de aplicación anónima. Ni las variables de integración: Liderazgo Directivo y Toma de Decisiones. Consta de 26 ítems.

Se logró la validez del instrumento a través del Comité de Expertos (04 especialistas) en la materia considerándose un promedio de calificación es de 77.5 (muy bueno). En cuanto a la confiabilidad se trabajó con el Coeficiente Alfa de Cronbach alcanzando un 0.656 correspondiente una Alta Confiabilidad.

Con respecto a la Hipótesis General, queda consentida la Hipótesis afirmativa, puesto que existe una relación únicamente significativa entre el Liderazgo Directivo y la toma de decisiones. El estadístico se acerca en el rango de 0.092 y su significancia es de  $0.000 < 0.05$ .

En cuanto a la HE<sub>2</sub>; se rechaza la H<sub>0</sub>, puesto que si existe relación muy significativamente significativa entre liderazgo directivo y comunicación institucional.

Se ubica en el rango estadístico de 0.752 y su valor de significancia es la 0.000 ( $< 0.01$ ).

Respecto de la HE<sub>3</sub>; se acepta la hipótesis afirmativa, puesto que existe relación ligeramente significativa entre liderazgo directivo y toma de decisiones. El estadístico alcanzado es de 0.670, su valor de significancia es de 0.000 ( $< 0.01$ ).

En relación a la HE4; queda consentida la hipótesis afirmativa; puesto que, existe relación ligeramente significativa entre liderazgo directivo y motivación para la participación de los colaboradores, en la toma de decisiones. El estadístico es de 0.658, su valor de significancia es de 0.000 ( $<0.01$ ).

## **6.2. Contrastación de los resultados con estudios similares**

Considerando el objetivo general de la presente investigación en la Empresa “Grupo Villalobos” SAC - Puente Piedra, a través de las actividades / opiniones del personal queda claramente establecido que no existe una relación significativa entre Liderazgo Gerencial y la toma de decisiones en la Empresa. Se aprecia efecto decisivo comunicacional, la gestión de personas; restando autoestima y valoración de personal de la Empresa.

Arbaiza Fermi (2017), considera que:

“Las empresas que estimulan a sus empleados a participar en la toma de decisiones lo hacen con el fin de mejorar su compromiso, motivación, autoestima y satisfacción, ya que ser partícipe en la toma de decisiones puede ser un reto enriquecedor. (248).

La toma de decisiones, responsabiliza de las mismas, a la Alta Dirección, considerando que los trabajadores no están ni tienen la capacidad, el conocimiento, las habilidades por participar en ellos.

Arbaiza Fermi (2017) sostiene:

“En suma la eficacia en la toma de decisiones dependerá de la comunicación efectiva, es decir; de la capacidad de transmitir información entre los miembros con un lenguaje claro y preciso, en que existe escucha activa, asertividad, y la posibilidad de tomar decisiones rápidas y bajo presión”. (249).

Asimismo, no se aprecian adecuados programas de refuerzo motivacional al desempeño del trabajador, tampoco estrategias adecuadas para atraer y corporizar a la familia nuclear hacia la organización.

Las investigaciones internacionales y nacionales citadas en la presente investigación concluyen que los Directores de las Empresas deberán ser profesionales especializados en Gerencia Organizacional, que entienda y comprenda la psicología del colaborador; es decir sus habilidades, destreza y competencia; pero fundamental integrarlos en confianza, fortalecer la cultura corporativa institucional. La empresa precisa para el mejoramiento de la productividad y el desarrollo institucional adopta políticas de acción correctiva para fomentar, cimentar la cultura corporativa institucional.

### **6.3. Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes**

Declaramos que la presente investigación contiene información veraz y auténtica, identificando y mencionado las fuentes utilizadas en el presente trabajo. De tal manera que asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad o uso de investigaciones realizadas sin el debido reconocimiento de su fuente o autor.

## CONCLUSIONES

1. Habiendo evaluado la hipótesis general a través del coeficiente de Pearson, así como la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, se estableció que existe relación ligeramente significativa entre liderazgo directivo y toma de decisiones organizacionales.
2. El personal de la Empresa “Grupo Villalobos” SAC – Puente Piedra considera que existe relación ligeramente significativa, por debajo del regular, entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones.
3. Se aprecia una relación ligeramente significativa, por debajo del regular, entre la comunicación interpersonal y laboral institucional. El liderazgo directivo; por ende, suele trabajarse en grupo y muy poco en equipo. No se aprecian acertados programas que promuevan la cultura corporativa que motive la aportación de la creatividad y la innovación.
4. En cuanto a las implicancias motivacionales en la toma de decisiones; los jefes y/o directivos muy poco muestran apertura convencional, confianza y empoderamiento en los trabajadores que les permita participar en la toma de decisiones.
5. Ese divorcio existente entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones por parte de los directivos y jefes sin los perfiles profesiográficos del gerente líder conductivo que comprende y promueva el talento, y las competencias de los trabajadores.
6. En este marco situacional la empresa se mantiene, desarrollándose muy lentamente.

## RECOMENDACIONES

1. Proponer la implementación del Plan de Capacitación a nivel de toda la organización donde participen la gerencia, las jefaturas y los colaboradores ya que la mayoría de estas padecen de similares problemas y necesidades de capacitación a fin de recortar esa brecha identificadas en el estudio para lograr competencias y desarrollo organizacional.
2. La empresa deberá capacitar y desarrollar habilidades directivas en sus ejecutivos (jefes y directores) a efecto que emigren del paradigma direccional al paradigma de la Gerencia estratégica y liderazgo conductivos transformacional.
3. Que los ejecutivos promuevan estrategias de gestión comunicacional, a efecto de mejorar las relaciones interpersonales y laborales para el logro y fortalecimiento de la cultura corporativa.
4. Promover el trabajo en equipo corporativo a efecto de integrar y fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones.
5. La Empresa debe establecer programas de refuerzo motivacional al desempeño y fomento de la integración y la cultura corporativa. Se precisa fortalecer la confianza y el empoderamiento a fin de levantar la autoestima y la seguridad personal.
6. De acuerdo a los objetivos y necesidades de la empresa se precisa de establecer exigentes proceso de selección de personal (ejecutivos – trabajadores) de acuerdo a los estándares de requerimientos del puesto y a los perfiles profesiográfico.
7. La empresa precisa de contar un sistema de gestión directiva para la calidad en la toma de decisiones.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. Edit. Universidad ESAN, 1º Edición. Lima, Perú.
- Bernal, C. (2016) *Metodología de la investigación*. México Editorial: Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Coulter, M. (2014). *Administración*. México. Editorial Pearson.
- Cutipa, M. (2016). *Los Estados Financieros y su Influencia en la Toma de Decisiones de la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad - Electro Puno S.A.A. Períodos 2014 – 2015*, Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”- Juliaca.
- Griffin y Van Fleet, D. (2016). *Habilidades Directivas: Evaluación y Desarrollo*. Edit. Cenegage Learning Editores, S.A. de C.Y. Edic. 1º. Colombia.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos Administración*. México. Editorial Pearson.
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. (2014). *Metodologia de la investigacion*. . Mexico: Mc Graw Hill.
- Luissier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades*. México: Editorial Cengage Learning.
- Manchego, T. (2016). *Análisis Financiero Y La Toma De Decisiones En La Empresa Clínica Promedic S.Civil.R.L, Tacna, Periodo 2011 – 2013*, Universidad Privada De Tacna, Perú.
- Pazmiño, Beltrán y Gallardo. (2016). Tesis: “*Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador*.”
- Pintado, E. (2018). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano*. Edit. Dennis Morzán, Asesoría y Producción. Editorial 1º Reimpresión de la 4º Edición. Lima, Perú.
- Quiroa, A. (2015), *Toma de Decisiones y Productividad Laboral” (estudio realizado con el área de salud de Quetzaltenango)* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

- Robbins S., Judge T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Editorial Pearson.
- Robbins Coulter, Mary Coulter. (2014) *Administration*. México: Editorial Pearson.
- Tipián, S. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Whetten David A.; Cameron Kin S. (2016). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México. Editorial Pearson.
- Zapata, Sígalá y Mirabal (2016): Tesis *“Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en medianas empresas en el estado de Lara Venezuela*.

## ANEXOS

## Anexo 1

### Matriz de Consistencia

Título: LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “GRUPO VILLALOBOS S.A.C.- PUENTE PIEDRA 2019”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p><b><u>Problema General:</u></b> ¿De qué manera el liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?</p> <p><b><u>Problemas Específicos:</u></b> <b>P<sub>1</sub>:</b> ¿Cómo la comunicación influye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?</p> <p><b>P<sub>2</sub>:</b> ¿De qué manera el trabajo en equipo permite mejorar la creatividad de los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.?</p>	<p><b><u>Objetivo General:</u></b> Determinar la manera de como el liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b><u>Objetivos Específicos:</u></b> <b>O<sub>1</sub>:</b> Establecer la manera de como la comunicación disminuye los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b>O<sub>2</sub>:</b> Precisar como el trabajo en equipo permite mejorar la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p>	<p><b><u>Hipótesis General:</u></b> <b>H:</b> El liderazgo influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C. <b>H<sub>0</sub>:</b> El liderazgo no influye en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b><u>Hipótesis Específicos:</u></b> <b>H<sub>1</sub>:</b> La comunicación contribuye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C. <b>H<sub>0</sub>:</b> La comunicación no contribuye en disminuir los problemas en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p>	<p><b><u>Variable Independiente:</u></b> X: Liderazgo</p> <p>Indicadores: X1: Comunicación X2: Trabajo en equipo X3: Motivación</p> <p><b><u>Variable Dependiente:</u></b> Y: Toma de decisiones</p> <p>Indicadores: Y<sub>1</sub>: Problemas Y<sub>2</sub>: Creatividad Y<sub>3</sub>: Oportunidad</p>	<p><b><u>Tipo de Investigación:</u></b> Aplicativa</p> <p><b><u>Diseño de Investigación:</u></b> No experimental Ox.r.Oy</p> <p><b><u>Método de Investigación:</u></b> Descriptivo</p> <p><b><u>Población y Muestra:</u></b> Población: 40 trabajadores Muestra: 36 trabajadores</p> <p><b><u>Técnicas e Instrumentos:</u></b> Técnicas: a. Observación b. Encuesta c. Entrevista</p>

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DISEÑO METODOLÓGICO
<p><b>P<sub>3</sub>:</b> ¿Cómo la motivación contribuye a los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C?</p>	<p><b>O<sub>3</sub>:</b> Estimar como la motivación contribuye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p>	<p><b>H<sub>2</sub>:</b> El trabajo en equipo contribuye en mejorar en la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b>H<sub>0</sub>:</b> El trabajo en equipo no contribuye en mejorar en la creatividad en los empleados en la toma de decisiones en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b>H<sub>3</sub>:</b> La motivación influye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p> <p><b>H<sub>0</sub>:</b> La motivación no influye a que los empleados tomen decisiones oportunamente en la empresa Grupo Villalobos S.A.C.</p>		<p>Instrumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Fichas, guías</li> <li>Guías de cuestionarios</li> <li>Guías de entrevistas</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo N° 2

### Escala de Actitudes / Opiniones Anónima – 2019

#### La Empresa Grupo Villalobos SAC – Puente Piedra Liderazgo y Toma de Decisiones de Directores / Jefe

Agradeceremos marcar con un aspa (X), de acuerdo a su criterio, una de las cinco alternativas de respuesta que se presentan por cada ítem.

- Totalmente de Acuerdo (TA)
- De acuerdo (DA)
- Indecisión (I)
- En desacuerdo (ED)
- Totalmente en Desacuerdo (TD)

ORD	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
<b>I. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>							
1	Los Directivos / Jefes motivan y empoderan a los colaboradores.						
2	Los jefes se constituyen en “marcas” de referencia a imitar.						
3	Promueven y desarrollan el talento de sus colaboradores.						
4	Los trabajadores logran objetivos a través de altos ideales y valores.						
5	Los jefes premian las ideas creativas e innovadoras para resolver problemas.						
6	Se preocupan por las necesidades de sus colaboradores.						
7	Los colaboradores sienten confianza, admiración, lealtad hacia sus jefes.						
8	Promueven el cumplimiento en sus colaboradores, a través de los premios y valoraciones.						
9	Prestan atención y apoyo permanente a sus colaboradores, en situaciones de necesidad y crisis.						
10	Promueven actividades recreativas y culturales en beneficio de la esposa(o) e hijos(as) de los colaboradores.						
11	Promueven el cumplimiento, en sus labores, a través de premios o castigos.						
12	Los colaboradores son animados a lograr sus propios intereses.						

ORD	ITEMS	RESPUESTAS ALTERNATIVAS					SUB TOT
		TA	DA	I	ED	TD	
13	Definen objetivos, establecen recompensas al esfuerzo y compromiso.						
14	Buscan aumentar la eficiencia de las rutinas, procedimientos a través de las reglas disciplinarias.						
15	Siempre están dispuestos a negociar, transar o convenir por lograr los objetivos.						
16	Enfatizan el cumplimiento de los estándares para lograr la eficiencia y el aumento en la productividad.						
17	Muestran poco interés para integrar, a la organización, a la familia del trabajador.						
18	Priorizan la aplicación de las reglas disciplinarias.						
19	Son poco abiertos, comunicativos y no muestran interés por sus colaboradores.						
20	No muestran liderazgo ni capacidad de Gestión Motivacional.						
21	Consideran que la toma de decisiones corresponden únicamente a la Alta Dirección						
22	Los colaboradores participen activamente en la Toma de Decisiones de la organización.						
23	La toma de decisiones en la Empresa son pensadas y, racionalmente planificadas.						
24	La toma de decisiones en la Empresa son oportunas, convenientes y proactivas.						
25	La toma de decisiones se ciñe a los criterios y cánones de la ética y la moral.						

**Fuente:** El investigador

Evaluación de Expertos

**INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS**

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (res) del Instrumento
Mrs. Mercedes Huancaza Galy	Docente	Creale	Li-tert
Título del estudio: Liderazgo y Toma de Decisiones en la Empresa Grupo Villalobos S.A.C. - Puente Piedra			

ASPECTO DE VALIDACION:

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular			Buena			Muy buena			Excelente			SUB TOTAL					
		00 - 20		21 - 40			41 - 60			61 - 80			81 - 100								
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6		7	7	8	8	9
		0	6	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	96
		5	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades observables en una organización																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																				
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos - científicos																				
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnostico																				
PROMEDIO																					

Procede su aplicación.

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se le adjunta.  
No procede su aplicación.

X

<i>Pallo</i>	06045183	<i>[Firma]</i>	996712882
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Celular

## INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (res) del Instrumento
Chunza Olivos L.	Director E PA	Escala	UKEP
Título del estudio: Liderazgo y Toma de Decisiones en la Empresa Grupo Vialblabos S.A.S. Puente Piedra			

**ASPECTO DE VALIDACION:**

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular				Buena			Muy buena			Excelente			SUB TOTAL			
		00 - 20		21 - 40				41 - 60			61 - 80			81 - 100						
		0	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	6	1		96		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																			
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades observables en una organización																			
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																			
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad																			
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																			
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos - científicos																			
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																			
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																			
PROMEDIO																				

Procede su aplicación.

**OPINION DE APLICABILIDAD:**

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se le adjunta.  
No procede su aplicación.


Callo 14/04/19	85601933		995958543
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Celular

## INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (res) del instrumento
Dr. Félix Benítez Rodríguez	Docente	Escala	Likert
Título del estudio: Liderazgo y Toma de Decisiones en la Empresa Grupo Villalobos S.A.S. Puerto Píedra.			

### ASPECTO DE VALIDACION:

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular			Buena			Muy buena			Excelente			SUB TOTAL		
		00 - 20		21 - 40			41 - 60			61 - 80			81 - 100					
		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6		7	7
		1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	7	7	8	8	9	9
		5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades observables en una organización																	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																	
5. CUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VO o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos técnicos - científicos																	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																	
PROMEDIO																		

OPINION DE APLICABILIDAD:  Procede su aplicación.  
 Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se le adjunta.  
 No procede su aplicación.

X

01/10	02907065		98333 5471
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Celular

## INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

### DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor (a) (res) del instrumento
<i>Pineda Kiefer E.</i>	<i>Director UPELTA Escala</i>	<i>Li Kerl</i>	<i>Li Kerl</i>
Título del estudio:			
<i>Liderazgo y Toma de Decisiones en la Empresa Grupo Villalobos S.A.C. Puerto Piensa</i>			

### ASPECTO DE VALIDACION:

Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular			Buena			Muy buena			Excelente			SUB TOTAL						
		00 - 20		21 - 40			41 - 60			61 - 80			81 - 100									
		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6		7	7	8	8	9	9
		0	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	96
		5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	5	0	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																					
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas o actividades observables en una organización																					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																					
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto																					
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos - científicos																					
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico																					
PROMEDIO																						

Procede su aplicación.

OPINION DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se le adjunta.  
No procede su aplicación.


<i>Balles</i>	<i>25788914</i>	<i>Giménez</i>	<i>989674090</i>
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Celular