

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA TOMA  
DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL DE LA  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA – TACNA,  
PERIÓDO 2019**

**TESIS**

**PRESENTADO POR:**

Bach. GUSTAVO BALTAZAR TORRES BENEGAS

**ASESOR:**

Mag. WILFREDO BERNARDO VELASQUEZ YUPANQUI

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2019

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a Dios, por darme la sabiduría de poder desarrollarla y culminarla; a mi madre y mi padre por estar a mi lado en todo momento y darme su apoyo para seguir adelante; a mi hija que me da las fuerzas para seguir adelante y cumplir las metas trazadas para que se pueda sentir orgullosa de su padre.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada de Tacna, por ser mi alma mater, por haberme permitido formarme en ella durante los cinco años de carrera universitaria.

A mi asesor de Tesis, Lic. Wilfredo Bernardo Velázquez Yupanqui por su apoyo incondicional brindado al largo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

Al MBA. Rubén Jaime Huancapaza Cora, por su apoyo y entusiasmos que siempre me ayudo a seguir adelante en cumplir la meta de ser profesional.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
TABLA DE CONTENIDOS.....	iv
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1. Descripción del problema .....	2
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1. Problema principal .....	4
1.2.1. Problemas secundarios .....	5
1.3. Justificación de la investigación.....	5
1.4. Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo General .....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.2.1. Antecedentes Internacionales.....	7
2.2.2. Antecedentes Nacionales .....	8
2.2.3. Antecedentes Locales .....	10
2.2. Bases teóricas .....	12
2.2.1. Liderazgo.....	12
2.2.2. Decisiones.....	34
2.3. Definición de Conceptos Básicos .....	37
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	41
3.1. Hipótesis .....	41
3.1.1. Hipótesis general.....	41
3.1.2. Hipótesis específicas .....	41

3.2. Variables e indicadores .....	41
3.2.1. Identificación de la variable.....	41
3.2.2. Operacionalización de las variables .....	42
3.3. Tipo de Investigación .....	43
3.4. Diseño de la Investigación .....	43
3.5. Nivel de Investigación .....	43
3.6. Ámbito de la Investigación .....	43
3.7. Población y Muestra del estudio .....	44
3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos.....	45
3.9. Procesamiento y Análisis de Datos .....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
4.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	47
4.1.1. Validación del instrumento.....	47
4.1.2. Aplicación del coeficiente de confiabilidad .....	47
4.1.3. Relación variable, indicadores e ítems .....	49
4.1.4. Escala de valoración de las variables .....	51
4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO .....	52
4.2.1. Resultados de la Variable: Estilos de Liderazgo.....	52
4.2.2. Resultados de la Variable: Toma de decisiones.....	56
4.2.3. Prueba de Normalidad .....	59
4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	61
4.3.1. Verificación de la primera hipótesis específica .....	61
4.3.2. Verificación de la segunda hipótesis específica .....	63
4.3.3. Verificación de la tercera hipótesis específica.....	65
4.3.4. Verificación de la hipótesis general .....	67
CONCLUSIONES .....	69
SUGERENCIAS.....	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
APÉNDICES .....	75
APÉNDICE A. Cuestionario de la investigación .....	76
APÉNDICE B. Validación del instrumento de investigación .....	78
APÉNDICE C. Matriz de Consistencia .....	87

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de lo favorable de una situación .....	20
Tabla 2. Diferencia entre Jefe y Lider .....	30
Tabla 3. Operacionalización de la Variable Independiente Estilos de Liderazgo .....	42
Tabla 4. Operacionalización de la Variable Dependiente Toma de Decisiones .....	42
Tabla 5. Áreas gerenciales de la población de estudio .....	44
Tabla 6. Escala de Alfa de Cronbach.....	47
Tabla 7 Alfa de Cronbach para Estilos de Liderazgo .....	48
Tabla 8 Alfa de Cronbach para Toma de Decisiones .....	48
Tabla 9 Relación, variable e ítems de la variable Estilos de Liderazgo .....	49
Tabla 10 Relación, variable e ítems de la variable Toma de Decisiones.....	50
Tabla 11 Escala de Valoración para la variable Estilos de Liderazgo .....	51
Tabla 12 Escala de Valoración para la variable Toma de Decisiones .....	51
Tabla 13 Dimensión liderazgo democrático de la variable independiente .....	52
Tabla 14 Dimensión liderazgo autoritario de la variable independiente .....	53
Tabla 15 Dimensión liderazgo liberal de la variable independiente.....	54
Tabla 16 Variable Independiente: Estilos de Liderazgo .....	55
Tabla 17 Dimensión heurísticos de la variable dependiente.....	56
Tabla 18 Dimensión analítico de la variable dependiente .....	57
Tabla 19 Variable Dependiente: Toma de decisiones .....	58
Tabla 20 Prueba de normalidad de estilos de liderazgo y sus dimensiones.....	59
Tabla 21 Prueba de normalidad de toma de decisiones y sus dimensiones .....	60
Tabla 22 Resumen del modelo de liderazgo democrático y estilos de liderazgo .....	61
Tabla 23 ANOVA de liderazgo democrático y eestilos de liderazgo.....	61
Tabla 24 Coeficientes de liderazgo democrático y estilos de liderazgo .....	62
Tabla 25 Resumen del modelo de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo .....	63
Tabla 26 ANOVA de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo .....	63
Tabla 27 Coeficientes de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo .....	64
Tabla 28 Resumen del modelo de liderazgo liberal y estilos de liderazgo .....	65
Tabla 29 ANOVA de liderazgo liberal y estilos de liderazgo.....	65
Tabla 30 Coeficientes de liderazgo liberal y estilos de liderazgo .....	66
Tabla 31 Resumen del modelo de estilos de liderazgo y toma de decisiones .....	67
Tabla 32 ANOVA de estilos de liderazgo y toma de decisiones .....	67
Tabla 33 Coeficientes de estilos de liderazgo y toma de decisiones .....	67

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resultados de la investigación de situación en el liderazgo de Fiedler. ....	21
Figura 2. Características del líder .....	24
Figura 3. Suelo y carpa del liderazgo.....	28
Figura 4. Gráfico de barras de la dimensión liderazgo democrático de la variable independiente.....	53
Figura 5. Gráfico de barras de la dimensión liderazgo autoritario de la variable independiente.....	53
Figura 6. Gráfico de barras de la dimensión liderazgo liberal de la variable independiente.....	55
Figura 7. Variable Independiente: Estilos de liderazgo. ....	56
Figura 8. Gráfico de barras de la dimensión heurísticos de la variable dependiente.	57
Figura 9. Gráfico de barras de la dimensión analítico de la variable dependiente. ...	58
Figura 10. Variable Dependiente: Toma de Decisiones. ....	59
Figura 11. Diagrama de dispersión de liderazgo democrático y estilos de liderazgo	62
Figura 12. Diagrama de dispersión de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo...	64
Figura 13. Diagrama de dispersión de liderazgo liberal y estilos de liderazgo .....	66
Figura 14. Diagrama de dispersión de estilos de liderazgo y toma de decisiones.....	68

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de determinar que los estilos de liderazgo tiene un impacto positivo en la toma de decisiones del nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2019. La población de estudio fue finita y estuvo conformada por los 6 gerentes que laboran en la Municipalidad Distrital de Sama, teniendo así como muestra la misma cantidad de gerentes. La investigación fue de tipo básica con un nivel explicativo – causal, así mismo la metodología del estudio tuvo un diseño no experimental y transversal. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta aplicando como instrumento el cuestionario. La confiabilidad para los instrumentos obtuvieron un nivel moderado y fuerte de confiabilidad respectivamente dentro de la escala de Alfa de Cronbach, ya que la variable estilos de liderazgo obtuvo 0.71 y la variable toma de decisiones obtuvo 0.70. La investigación concluyó en que con un nivel de confianza del 95% existen evidencias estadísticas para afirmar que las significancias son menores a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), la cual es que los estilos de liderazgo predominan a nivel gerencial en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna. Por último, en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.55, lo que quiere decir que los estilos de liderazgo explican en un 55% el comportamiento de la variable toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama – Tacna.

**Palabras clave:** Liderazgo, estilos de liderazgo, toma de decisiones, gerencia, municipalidad.



## ABSTRACT

The present research work was developed in order to determine that leadership styles predominate in the decision making of the management level of the District Municipality of Sama, period 2019. The study population was finite and was made up of the 6 managers who They work in the District Municipality of Sama, having as well as shows the same number of managers. The research was of a basic type with an explanatory - causal level, and the study methodology had a non-experimental and transversal design. For the data collection, the survey technique was used, applying the questionnaire as an instrument. The reliability for the instruments obtained a level of moderate and strong reliability within the Cronbach Alpha scale, since the leadership styles variable obtained 0.71 and the decision making variable obtained 0.70. The investigation concluded that with a 95% confidence level there is statistical evidence to affirm that the significance is less than 0.05, therefore the null hypothesis (Ho) is rejected and the alternative hypothesis (H1) is accepted, which is that leadership styles predominate at the managerial level in decision making in the District Municipality of Sama - Tacna. Finally, in the calculation of the linear regression an R2 of 0.55 was obtained, which means that leadership styles explain in 55% the behavior of the decision-making variable in the District Municipality of Sama - Tacna.

**Keywords:** Leadership, leadership styles, decision making, management, municipality.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con el fin de determinar el estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la toma de decisiones del nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.

Los datos se obtuvieron de los gerentes de la Municipalidad Distrital de Sama. Las fuentes bibliográficas provienen de libros obtenidos física y virtualmente, de autores internacionales y nacionales. La bibliografía fue contrastada con la realidad problemática a nivel nacional y local.

Esta investigación contiene los siguientes capítulos:

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

En el Capítulo II se abordan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas para ambas variables y cada una con sus respectivas dimensiones y por último, la definición de los conceptos básicos.

En el Capítulo III se aborda la metodología de la investigación, en el que se desarrolla el tipo, diseño, determinación de población y muestra, técnicas de recolección de datos, identificación de variables e indicadores, y por último el procesamiento y análisis de datos.

En el Capítulo IV se ofrece la presentación e interpretación de resultados, así como la verificación de la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis de investigación.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción del problema

En el contexto global en las últimas décadas las organizaciones públicas y privadas han afrontado continuos cambios para responder a ciertas exigencias del entorno ligadas al mercado de trabajo, mercado de la producción, tecnología y políticas gubernamentales, que inducen a los empresarios a adelantar o reajustar sus estrategias con el objetivo de generar respuestas a corto, mediano y largo plazo, para responder adecuadamente a las demandas internas y externas a las que son sometidas.

Para contrarrestar esta situación se han desarrollado diferentes enfoques de pensamiento en el campo de la administración, conducentes a estudiar el comportamiento de las organizaciones a partir de una serie de elementos referidos al cumplimiento de objetivos y al logro de resultados que involucran tareas, individuos y equipos. De esta manera, las organizaciones deben asumir y combinar estrategias que las orienten hacia la calidad, reducción de costos y un mercado diversificado, entre otros, que muestren una gran capacidad de innovación.

En los nuevos planteamientos gerenciales no es factible la idea de la empresa/ organización que mide y controla a sus miembros para imponer comportamientos predecibles que inhiben la creatividad e iniciativa de estos, que asegure el aumento de la productividad y rentabilidad a corto plazo. Esa noción de organización como un todo que los gerentes hacían funcionar, desarrollada entre 1905 y 1917 con Frederick Taylor, comienza a decaer y da

paso a otros estudios que relacionan la toma de decisiones gerenciales con el liderazgo, creando así una serie de teorías que plantean la necesidad de clarificar los elementos implícitos en estos dos conceptos, necesarios para el buen funcionamiento de cualquier organización.

Las nuevas teorías gerenciales exponen la necesidad de que las organizaciones interactúen con y en el entorno para transformarlo a través de la toma de decisiones descentralizada, la delegación de poder sin evitar la responsabilidad, la información y conocimientos compartidos que permitirán desarrollar liderazgos con mayor capacidad de generar y administrar cambios, Carrasco (1999); por lo tanto las organizaciones serán un centro de orientación y dirección estratégica que debe abrir múltiples caminos con estrategias viables y positivas, que puedan lograr que cada componente de los equipo de trabajo, estén motivados para la acción y obtener un ambiente de trabajo que, en consecuencia, dé como resultado una organización de alto rendimiento.

De esta manera el gerente líder se convierte en el elemento dinámico de las Organizaciones, para que puedan producir eficaz y eficientemente, convirtiendo las acciones individuales en acciones organizacionales que puedan responder a los objetivos declarados. Así, la mentalidad gerencial cambia para inculcar la noción de gerentes como líderes, cuyo propósito fundamental no es controlar sino estimular a las personas para asumir iniciativas, riesgos y respaldarlos cuando faltan. Adair (2006).

La relación entre liderazgo y gerencia y la evolución que estos conceptos han llevado a las organizaciones a redefinir su visión, misión, objetivos, estructura, procesos y producción sobre la base de que tanto el liderazgo

como la gerencia tienen terreno común que es necesario considerar para tomar decisiones adecuadas en situaciones determinadas. Las organizaciones demandan de una nueva generación de gerentes que tengan para retar los procesos, inspiración para compartir una visión, así como capacitar a otros para la acción. Carrasco (1999).

Liderazgo y la gerencia son conceptos muy importantes que deben ir juntos para que cualquier organización pueda generar respuestas en el momento adecuado, acciones específicas para tomar decisiones y resolver problemas, además de crear una visión de lo que la organización debe ser a fin de dirigirla en ese sentido, introduciendo los cambios que sean necesario hacer.

Por las razones antes expuestas, en esta investigación se busca describir los estilos de liderazgo predominante en el nivel gerencial, para revelar de qué manera los gerentes se desenvuelven en momentos de toma de decisiones y el nivel de dirección que realiza; que en muchas ocasiones explican por qué en algunas organizaciones el éxito de hoy se convierte rápidamente en el fracaso de mañana.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Qué estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la toma de decisiones en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019?

### **1.2.1. Problemas secundarios**

- a. ¿Cómo el estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019?
- b. ¿Cómo el estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019?
- c. ¿Cómo el estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019?

### **1.3. Justificación de la investigación**

Hoy en día las organizaciones presentan retos muy interesantes, uno de ellos es y será la dirección de su personal hacia el logro de las metas trazadas y el bienestar del mismo empleado lo cual es un reto muy complicado actualmente (Gibson J. L., 2002) menciona que en este siglo las organizaciones enfrentan grandes cambios demográficos y menos personas en las fuentes de recursos humanos, a lo que se deberá prestar mayor atención en el rendimiento de las personas disponibles.

Expresado de otra manera las organizaciones deben dedicar más tiempo a la capacitación y la creación de una atmósfera emocional más positiva.

Es por esto último que el presente estudio se ubica en examinar el estilo de liderazgo predominante del gerente para direccionar su equipo de trabajo en la organización (Municipalidad Distrital de Sama - Tacna). Y por ende ofrecer

tanto a la organización como al individuo un análisis más objetivo y claro sobre sus preferencias.

Además, que el estudio constituye un valioso aporte teórico referencial en función a la determinación sobre la labor de los gerentes como líder y su influencia en la toma de decisiones.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar que los estilos de liderazgo tiene un impacto positivo en la toma de decisiones del nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama, periodo 2019.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar que el estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.
- b. Identificar que el estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.
- c. Identificar que el estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes

Se considera como antecedentes de investigación los siguientes trabajos de tesis que guardan relación con el presente trabajo de investigación, que a continuación se mencionan:

##### 2.2.1. Antecedentes Internacionales

En su tesis titulada "RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LOS MANDOS MEDIOS DE LA DISTRIBUIDORA HUEHUETECA DE CENTRO DE OCCIDENTE, S. A." a las conclusiones que llegó fueron: Beliza (2016).

Mediante los resultados obtenidos por el test de estilos de liderazgo y el test de toma de decisiones en la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz del departamento de Huehuetenango. Se establece que existe una relación baja entre los estilos de liderazgo y los estados del yo de la toma de decisiones. Por lo que no existe correlación significativa entre estilos de liderazgo y toma de decisiones, puesto que la relación más alta encontrada es de 0.37. Entre el estilo de liderazgo liberal y el estado del yo del niño libre.

Se determinó que el estilo de liderazgo que la mayoría de mandos medios maneja, es el estilo Autoritario, puesto que se centran en las políticas de la empresa y en atribuir las funciones que están establecidas a cada uno de sus colaboradores.



Los mandos medios evaluados mantienen un estilo de toma de decisiones racional, puesto que se basan en razonar y ser minuciosos en cualquier tipo de toma de decisiones que realicen.

### **2.2.2. Antecedentes Nacionales**

En su investigación “Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas”, en el cual al finalizar con la investigación llegaron a las siguientes conclusiones; Rodríguez (2004).

- Tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas. En tanto que el estilo de liderazgo instrumental está presente en un grado medio en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.
- El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

“Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales” a las conclusiones que arribo fueron los siguientes: Ramírez (2006).

- Las organizaciones en virtud de mantener altos niveles de eficacia y eficiencia requieren la fusión de la figura del líder y del gerente. No pueden seguir separados porque la dinámica económica impuesta por la globalización exige ver a la empresa como un todo que muestre un alto rendimiento con mínimo de pérdidas.

- La figura del líder-gerente hace inevitable la fusión de estilos de liderazgo y de los enfoques gerenciales. Ambos aspectos deben estudiarse con una visión vinculante porque la tendencia laboral amerita que se combinen actitud, personalidad con habilidades para elaborar tarea y controlar procesos administrativos.
- El gerente debe ser capacitado para que cumpla la doble función de gerenciar y liderar a un grupo humano aprovechando al máximo los recursos de la organización. Con la finalidad de lograr los objetivos y metas de la organización y del grupo de seguidores. Eso podrá elevar el rendimiento de la empresa.
- El líder – gerente no puede ver los procesos aislados unos de los otros, porque es necesario que prevalezca una visión holística en la que todos los aspectos puedan ser considerados como partes de un “todo” en el cual hay que encontrar la esencia de las cosas, ya que esta es una forma de entender el grado de influencia que se tiene sobre la realidad que se interviene y la que tiene esta sobre aquellos que la intervienen.
- El cambio social que se está experimentando afecta el área laboral, por lo tanto, el servicio de orientación conduce al logro de objetivos personales en relación con los organizacionales, para lograr que tanto los nuevos gerentes como sus subordinados alcancen y aseguren su progreso en las organizaciones.
- Los valores en herramientas gerenciales importantes, ya que estos identifican las convicciones y conducta de las personas; por lo tanto, es importante que el nuevo gerente los identifique para

utilizarlos en pro del logro de los objetivos organizacionales y grupales.

“Estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas privadas del ámbito de la unidad de gestión educativa local de puno 2010”, quien llego a estas conclusiones: Quinto (2010).

- A través del análisis de los gráficos anteriores es que se llegó a la siguiente conclusión de que es el estilo democrático con el 77% del total de la población que indica que (SI) es el que predomina y sobresale en comparación con los estilos autocrático y liberal, lo cual nos da a conocer que en la mayoría de las instituciones educativas privadas del ámbito de la unidad de gestión educativa local de puno los directivos actúan con juicio y valoran al personal que trabaja con ellos.
- La característica que predomina en el estilo autocrático es el ítem N<sup>a</sup> 06 con el 40.6%, el cual menciona que las decisiones que los directivos de las instituciones educativas privadas del ámbito de la unidad de gestión educativa local de puno toman sus definitivas, y no se preocupan por convencer sobre la bondad de tal decisión.

### **2.2.3. Antecedentes Locales**

En la tesis titulada: LIDERAZGO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MARISCAL CÁCERES Y MANUEL A. O DRÍA DEL DISTRITO DE CIUDAD NUEVA TACNA 2012; se llego a las siguientes conclusiones: Huallpa (2013).

- La lectura de los datos procesados, muestran que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva Mariscal Cáceres y Manuel A. Odria, es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal-vertical.
- De acuerdo a la información referida de las variables de estudio se deduce que el nivel de liderazgo gerencial que se desarrollan en las instituciones educativas es moderado, que son señalados por los docentes y administrativos encuestados, quienes perciben el liderazgo de los directivos, y a la vez, se identifica el estilo de líder liberal, es decir que proporciona muy poco contacto y apoyo con los docentes y administrativos, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, en ocasiones practican el estilo líder paternalista, significa que prevalecen en él, los intereses personales sobre las demandas de la organización.
- Los datos obtenidos referente al problema de investigación, se puede precisar que el nivel de clima organizacional que prevalecen las instituciones educativas es moderado según la escala de valoración que se dio a variable, con respecto a los indicadores que presentan cada tipo de clima organizacional, los encuestados marcaron la alternativa

ocasionalmente de mayor preferencia, lo que se puede verificar que el clima tipo autoritario explotador es el que prevalece, seguido por clima autoritario paternalista.

- Para concluir con respecto al trabajo de investigación, se puede comprobar que el estilo líder paternalista es el que influye en todos los tipos de clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de ciudad nueva, precisando el clima autoritario explotador, autoritario paternalista, clima tipo participativo consultivo y de grupo y el nivel de influencia es significativo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Liderazgo**

Según Hesslbein (2010) quien da a conocer que "El liderazgo en realidad es el arte de posibilitar". "El propósito de las escuelas es educar a los niños, pero si uno tiene un mal liderazgo, uno tiene una mala educación. El propósito de la medicina es ayudar a la gente a ponerse bien, pero si uno tiene un mal liderazgo, uno tiene una mala medicina. Un ejemplo tras otro podrían demostrar que el liderazgo es la más elevada de las artes, simplemente porque posibilita que todas las artes y profesiones funcionen", vivimos en una era de trabajadores del conocimiento.

"El liderazgo como "la capacidad de influir en el grupo para la obtención de metas" Robbins (2011).

"Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con

repercusiones positivas para la calidad global de vida”. Arias & Heredia (2010).

“El liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder”. Cueva (2006).

“El liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo”. Heinz (2001).

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

Para Koontz & Weihrich (2012), el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

En fin el liderazgo es el arte y la ciencia de conducir a un grupo de personas a realizar tu voluntad para un fin determinado. Treviño (2012).

Se considera una ciencia porque utiliza métodos científicos para analizar la conducta de los miembros del grupo, sus objetivos personales y sus aspiraciones para así poder realizar propuestas que se ajusten a sus necesidades; es un arte porque el líder para ser escuchado, desarrolla unas habilidades fundamentadas en las relaciones humanas tales como la estima, el respeto, y la confianza.

“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”. Castañeda (2007).

El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio. Lussier & Achua (2010).

### **Definición de estilo de liderazgo**

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Munch (2002),

Comenta que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De

hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras. Certo (2000),

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático. Lussier R. (2002).

#### **2.2.1.1. Tipos y/o estilos de liderazgo**

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente apropiado de la trayectoria de la compañía. Según Rothschild (1999).

- Los líderes audaces: son (generalmente) los fundadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad



los sueños que otros creen inalcanzables. No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución.

- **Líderes cautelosos:** Los líderes cautelosos son necesarios cuando se marchan los líderes audaces. Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y su claro sentido de dirección para la organización. Los líderes cautelosos no son burócratas o personal de mantenimiento. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo.
- **Líderes cirujanos:** Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso.
- **Líderes funerarios:** Son los que se encargan de cerrar una compañía entera cuando esta se encuentra demasiado enferma para recuperarse.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de la rienda suelta. (Harris, 2010).

- a) **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y al guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos.

- b) El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez útiles y maduras.
- c) El líder que adopta el sistema de rienda suelta:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa como lo hagan con tal de que se haga bien"; este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz.

Según Newstrom & K.Davis (1999), Suscribe lo siguiente:

- a) Líder Autocrático:** Se centralizan en el poder y toma de decisiones, es negativo ya que se basa en amenazas y castigos, y parece ser positivo.
- b) Líder Permisivo:** Evita el poder y la responsabilidad, depende en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de este y la resolución de sus problemas.
- c) Líder Democrático:** Descentraliza la autoridad, actúa como una unidad social e informa a los empleados de las condiciones que afecta a sus labores.

Según Robbins (2011), Aporta dando a conocer los siguientes estilos:

- a) **Líder Transaccional:** Individuos que guían y motivan a sus seguidores en dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea.
- b) **Líder transformacional:** Individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual y además poseen carisma.

El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, habilidades y comportamientos que los líderes utilizan cuando interactúan con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se basa en los rasgos y las habilidades, el principal componente es el comportamiento, porque es el patrón de conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder. Un precursor del enfoque del comportamiento reconoció los estilos de liderazgo autoritario y democrático. Lussier & Achua (2010).

- a) **Estilo de liderazgo autocrático:** El líder autocrático toma las decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca.
- b) **Estilo de liderazgo democrático:** El líder democrático alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores.

### **Liderazgo contingencial**

Los modelos de contingencia son los que afirman que el estilo de liderazgo más apropiado depende del análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. En primer término, hay que identificar los factores clave de la situación. Cuando se combinan con los datos de las

investigaciones, estos factores indican cuál estilo debe ser el más efectivo. Un líder es efectivo dependiendo de sus características, de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Fiedler (2010).

Este liderazgo de contingencia de Fiedler, también denominada teoría de la efectividad del liderazgo, describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización, mediante la personalidad de un líder y la situación. La base de la teoría de Fiedler es el grado al cual se conduce el estilo del líder, si se orienta a las tareas o se orienta a las relaciones (personas). La facilidad con que el líder es capaz de influir en sus seguidores dependerá de lo favorable que es la situación.

Para medir esas variables se desarrollaron la escala "El compañero de trabajo menos deseado" (CMP), mejor conocido por las siglas en inglés, que son LPC (Least Preferred Co-worker), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. En su presentación original (Fiedler, 2010) afirmó: "consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Para ello, estableció tres variantes:

- A.** Poder otorgado por el puesto: Es el grado en que el poder otorgado por un puesto le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones. Como puede influir el poder para que los colaboradores acaten lo establecido.
- B.** Estructura de las tareas: El grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar. Este variable ya la hemos mencionado en otras entradas, la importancia de darles un norte claro a todos los colaboradores.
- C.** Relaciones líder-miembros: El grado en que los miembros del grupo se sienten satisfecho con el líder. Esta, se considera la variable más importante y lo considero lógico por todos nos desempeñamos de mejor manera cuando tenemos un líder con actitud, que podamos confiar en él y lo más importante que tengamos una buena relación.

Tabla 1.  
*Clasificación de lo favorable de una situación*

Situación	Relaciones miembro líder	Estructura de la tarea	Posición de líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Fuente: Fiedler (2010).

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, Fiedler (2010), construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una

combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC. Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

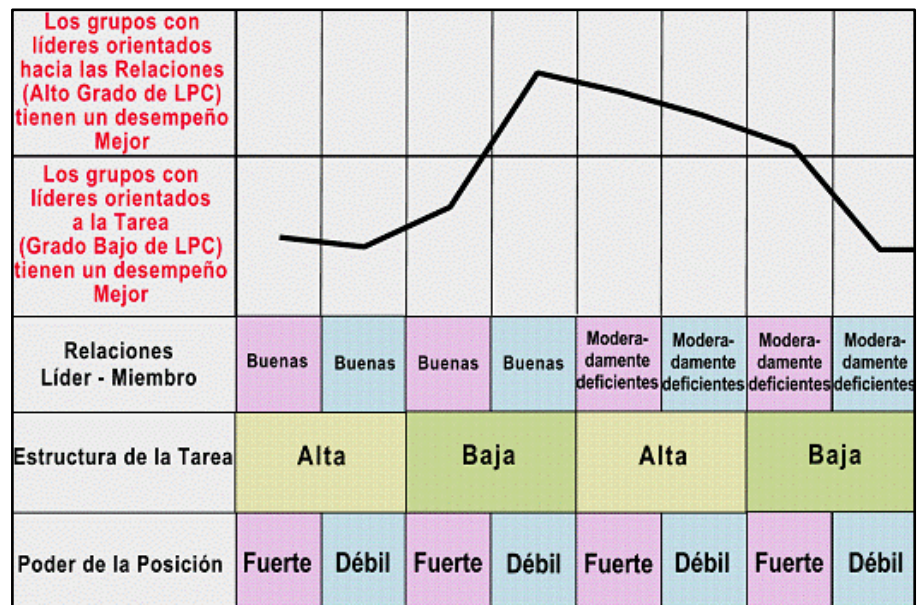


Figura 1. Resultados de la investigación de situación en el liderazgo de Fiedler.  
Fuente: Fiedler (2010).

**2.2.1.2. Factores que inciden en el estilo de liderazgo**

El liderazgo implica interrelación de los siguientes elementos:

- a) Las cualidades, habilidades y necesidades del líder
- b) Las necesidades y expectativas del grupo
- c) Las exigencias o requisitos de la situación

Esa interrelación, sugiere que ningún estilo de liderazgo sirve perfectamente para todas las situaciones. El mejor estilo es aquel que es considerado el más apropiado a una situación en particular.

El liderazgo trata de atender las necesidades y las expectativas genuinas del grupo, realizando las funciones exigidas. Alvarez (2001).

### **2.2.1.3. Líder**

Líder es aquella persona que tiene “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Robbins (2011),

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. Piconero (2003).

Menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas. Gallegos (2004).

“Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven”. Palacios (2002).

### **Características de un líder**

- **Dedicación:** Los líderes estratégicos están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y a la prosperidad de las organizaciones.

- **Pasión:** Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. En otras palabras, deben tener el deseo desinteresado de un amante de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás.
- **Credibilidad:** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Muchos jefes de las actuales corporaciones fracasan en la prueba de credibilidad. Articulan con rimbombancia palabras estimulantes pero sus acciones no están a la altura de las expectativas.
- **Aptitudes extraordinarias:** Ya sea de estilo audaz, cauteloso, cirujano o funerario, el líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta casualidad en algo realmente diferente.
- **Aptitudes para establecer un plan estratégico exitoso:** La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo hacia donde se dirige la institución. Rothschild (1999).





*Figura 2. Características del líder*  
Fuente: Piconero (2003)

### **Cualidades que definen al líder**

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Como cualidades básicas señala: Piconero (2003).

- **Visionario:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- **Brillante:** El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- **Contagia entusiasmo:** El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario, pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
- **Gran comunicador:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

- **Convincente:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- **Gran negociador:** El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc.
- **Capacidad de mando:** El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).
- **Cumplidor:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.
- **Coherente:** El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo.

### **Comportamientos de líder**

En las diferentes disciplinas sociales se discutió durante muchos años si el líder nace o se hace. Los distintos estudios tendientes a establecer el carácter “genético” del líder fueron negativos. Rodríguez Y. (2001).

Las investigaciones indican más bien que los líderes se hacen, adquieren una serie de comportamientos a lo largo de su vida, producto de su interacción y vivencia familiar, escolar, social.

Es decir, el liderazgo es aprendido y se va nutriendo con el transcurso de la vida.

Realiza acciones apropiadas a la situación y al momento se está viviendo. Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades: Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas y, por otra parte, comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

### **Habilidades del líder**

- **Habilidad conceptual.** Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad de una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera; es asimismo, capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera. Tiene habilidad para organizar y planificar a largo plazo. (Pensar en grande).
- **Habilidad técnica,** que se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder, aun cuando no tenga estudios acreditables, es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados.
- **Habilidad humana.** Sabe trabajar con personas, sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes.

Se entenderá por habilidad todo aquello que una persona puede aprender o acerca de lo cual puede adquirir pericia, teniendo las capacidades físicas o mentales para lograrlo y que utiliza en distintos ámbitos de su vida.

### **Líderes se hacen o nacen**

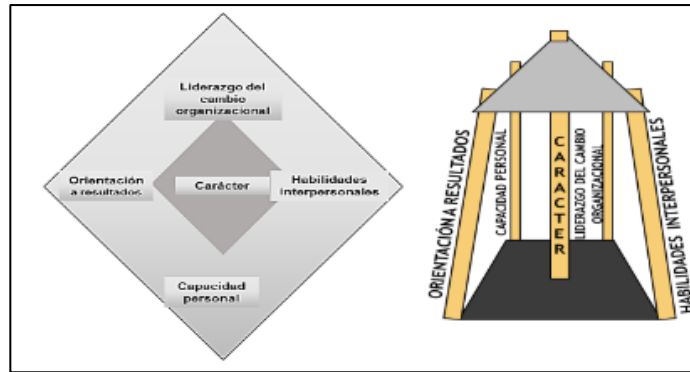
Según Lussier & Achua (2010), La mayoría de los investigadores señala que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empiezan con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. Así que la habilidad natural ofrece ventajas, todos tienen el potencial de liderar y las habilidades de liderazgo pueden ser cultivadas. Si estas no pudieran ser desarrolladas o si los líderes no se formaran, las grandes corporaciones no gastarían millones de dólares en capacitación de liderazgo cada año.

Algunos investigadores incluso afirman que los líderes, en definitiva, no nacen, se hacen con esfuerzo y trabajo arduo, y que todos tienen el mismo potencial para liderar. Lussier & Achua (2010).

### **La carpa del liderazgo**

Añadiremos otra descripción más de los rasgos de responsabilidad o de las formas de pensar de los grandes líderes. El modelo conceptual que proponemos es bastante simple y tiene en cuenta cinco elementos que compararemos con los postes de una carpa Zenger & Folkman. (2008).

Nuestro análisis factorial empírico de enormes cantidades de datos recogidos sobre las competencias de los líderes, revela que todas que todas las competencias esenciales y diferenciales pueden agruparse en cinco categorías. Para facilitar su recuerdo y análisis, hemos creado una figura en forma de suelo de una carpa que sustenta en cinco postes que tienen relación entre sí. (Zenger & Folkman, 2008)



*Figura 3.* Suelo y carpa del liderazgo.  
Fuente: Zenger & Folkman (2008)

### **Carácter**

La figura empieza con un poste central que representa el “carácter” de un individuo. Se ha escrito mucho este tema. De hecho, algunos autores e investigadores argumentan que el liderazgo tiene que ver en su totalidad con el carácter o integridad del individuo. Si tiene un carácter fuerte, el líder nunca teme mostrarse abierto y transparente. De hecho, cuanto más pueda ver la gente su interior, mayor respeto irradiará el líder. Por otro lado, sin estos rasgos de personalidad, los líderes siempre están en peligro de ser puestos en evidencia. Son como un escenario de teatro que visto desde un Angulo parece atractivo, pero que, después de recorrerlo, la ilusión se disipa y la falsedad resulta evidente. Zenger & Folkman (2008).

### **Capacidad personal**

En una de las esquinas del suelo de la carpa se encuentra el poste de la capacidad personal. Esta describe la composición intelectual, emocional y de competencia del individuo. Junto a la competencia técnica que la persona posee incluye también sus aptitudes analíticas y para la resolución de problemas. Requiere tener habilidad para crear una visión clara y el rumbo que debe tomar la organización.

### **Orientado a resultados**

El tercer poste de la carpa del liderazgo es representativo de las competencias que podemos describir de forma general como “orientación a resultados”. Incluye la aptitud para producir un impacto en la organización. Significa ser capaz de lograr cosas.

### **Habilidades interpersonales**

El cuarto poste de la carpa de liderazgo agrupa todas las habilidades para comunicación y relación social. Se ha demostrado ampliamente que el liderazgo se expresa a través de un proceso de comunicación y consiste en el impacto que una persona (el líder) tiene sobre un grupo de personas. Se trata de la manifestación directa del carácter del individuo y suele ser la ventana a través de la cual la gente conoce la personalidad del líder.

### **Liderazgo del cambio organizacional**

Como ya se ha indicado antes, el quinto poste de la manifestación del liderazgo consiste en la aptitud para producir cambios dentro de la organización. La expresión más elevada del liderazgo conlleva el cambio. Los directivos conservadores pueden hacer que las cosas sigan su curso normal, pero hacen falta líderes cuando la organización tiene que seguir un nuevo camino o aumentar su nivel de rendimiento de forma significativa. Zenger & Folkman (2008).

### **Los líderes extraordinarios y buenos**

Los líderes extraordinarios logran sistemáticamente resultados mucho mejores que de los buenos líderes, producen menos rotación, motivan a los

empleados en mucho mayor grado y satisfacen a los clientes a un nivel muy superior.

A todas luces la enorme diferencia que logra un líder extraordinario en los resultados económicos y confirman que los líderes son capaces de pasar de la categoría de “buenos” a la de “extraordinarios” con un coste razonable para la organización, el rendimiento de la inversión realizada será importante. (Zenger & Folkman (2008).

### **Jefe y Lider**

Tabla 2.  
*Diferencia entre Jefe y Lider*

<b>JEFE</b>	<b>LIDER</b>
Su privilegio: el mando	Su privilegio: servir
Exige al grupo	Va delante del grupo, actúa
Inspira miedo	Inspira confianza
Busca al culpable del error, castiga	Corrige, comprende, ayuda. orienta
Asigna el trabajo	Trabaja con y como los demás
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña cómo debe hacerse el trabajo, asesora
Masifica, maneja a la gente	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores
Ofrece y obtiene compromiso aparente	Consigue compromiso través de la motivación
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo
Maltrata, desconfía	Respeto al personal
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con el	Disponible, atento
Habla bien	Escucha y mira bien
Frio	Afectuoso, entusiasta
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente, ayuda
Formal	Informal hasta donde sea posible
Guarda secretos, divide al grupo	Abierto, fortalece al grupo
Muchas veces se parcializa	Es imparcial

Busca comodidad y facilismo	Acepta retos, arriesga
Gobierna con principios legales	Gobierna con principios morales
A veces caen en exceso	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad
Peca de individualista	Es sociable
Le interesa más la cantidad	Tiene cultura de calidad
Es autosuficiente	Estudia, se capacita

Fuente: Calero Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima.

El gerente como líder de una organización y en su comunidad no debe conformarse ni limitarse al cumplimiento de sus funciones administrativas, debe reconocer constantemente el esfuerzo que hacen los



demás, quienes requieren de estímulos, motivación y comprensión dentro de la organización. Calero (2006).

### **El liderazgo y el cambio**

Una de las complejidades de Liderazgo es el tema del cambio. Algunos sostienen de forma convincente que el aspecto que separa a la “dirección y gestión” del “liderazgo” es que el liderazgo tiene que ver con el cambio. Generalmente, se define al “directivo” como aquel que preserva la estabilidad en las organizaciones y a los “líderes” como instrumentos del cambio. Lussier & Achua (2010).

### **El liderazgo como función dentro de la organización**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

La efectividad del liderazgo de la organización no depende en exclusiva, ni siquiera de manera predominante, de la personalidad del líder. El primer requisito para que el funcionamiento efectivo de una organización sea la relación adecuada entre la tarea global de la organización y su estructura administrativa; la meta debe estar dotada de sentido, más que tratarse de algo trivial, y ser factible, congruente con los recursos disponible, más que abrumador. Robbins (2011).

### **El liderazgo influye en los resultados**

Con la presentación de estos estudios queremos convencer al lector de que el impacto del liderazgo: Zenger & Folkman (2008).

- Afecta a todas las dimensiones mensurales del rendimiento de la organización.
- Es importante, y no trivial.
- Es muy uniforme.
- Tiene áreas de impacto muy interrelacionadas.

Los líderes deficientes tienen una influencia sustancial en el éxito de una empresa. Sus resultados son siempre peores, generan mayor rotación, desaniman a los empleados y frustran a los clientes. Los líderes buenos obtienen buenos resultados, producen menos rotación de personal, una mayor rentabilidad y un compromiso más alto por parte de los empleados.

### **Importancia del liderazgo**

El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes. El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente más decisivo. Las organizaciones reclutan candidatos con potencial y habilidades de liderazgo para todo tipo de profesionales.

Como lo ilustran los ejemplos, el liderazgo es decisivo y existe una gran necesidad de mejores líderes. Lussier & Achua (2010).

### **2.2.2. Decisiones**

Forma como el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema. Existe una discrepancia entre el estado corriente de las cosas y el estado deseado la cual requiere que se considere otros cursos de acción. Robbins (2011).

Una decisión es un juicio o selección entre dos o más alternativas, que ocurre en numerosas y diversas situaciones de la vida (y por supuesto, la gerencia). Robbins (2011).

#### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. Chiavenato (2002).

Se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan un compromiso de recursos de dirección o reputación. En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuándo, dónde e incluso como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Dante (2011).

#### **El estilo de toma de decisiones**

El estilo de toma de decisiones es la manera característica en que un individuo funciona al realizar actividades perceptivas e intelectuales para

elegir una opción entre aquellas que se le presentan o que ha generado. Kendall (2011).

Es común que los tomadores de decisiones se caractericen por analíticos o heurísticos.

**A. Toma de decisiones analítica:** El tomador de decisiones analítico se basa en la información que se adquiere y evalúa de manera sistémica para reducir alternativa y elegir con base en tal información.

El tomador de decisiones analítico hace uso de las técnicas de decisión tales como gráficas, modelos probabilísticos y otras técnicas matemáticas para asegurar una toma de decisiones sólida. Sin embargo, estos métodos requieren que la información sea: 1) disponible, 2) razonable, 3) completa y 4) precisa. (Ramírez & Cabello (2007)

**B. Toma de decisiones heurísticas:** El individuo que utiliza la heurística, decide con la ayuda de ciertos lineamientos (o reglas establecidas por la práctica), aunque estos no se apliquen de manera consistente o sistémica. La heurística en términos generales se basa en la experiencia.

### **Fases de la solución de problemas**

La toma de decisiones (o solución de problema) es todo proceso, y como tal, se concibe en fase más que en pasos discontinuos.

Las tres fases de la solución de problemas son: análisis, diseño y selección. El tomados de decisiones comienza con la fase de análisis y, sucesivamente, con el diseño y la selección. Atencio (2003).

- a) **Análisis:** El análisis consiste en la identificación de una oportunidad o de un problema. En esta fase, el tomador de decisiones incursiona en los ambientes interno y externo del negocio buscando la decisión que tomar, las oportunidades que examinar o el problema que solucionar.
- b) **Diseño:** En esta fase, el tomador de decisiones formula un problema y analiza varias alternativas. La fase de diseño permite al tomador de decisiones generar y analizar alternativas con base en su aplicabilidad potencial.
- c) **Selección:** Esta fase se caracteriza por la selección por el tomador de decisiones de una solución para el problema o la oportunidad identificada en la fase de análisis.

### **Cualidades personales para la toma de decisiones**

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia.
- **Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente.

- **Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.
- **Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Atencio (2003).

### 2.3. Definición de Conceptos Básicos

- a) **Análisis:** El análisis consiste en la identificación de una oportunidad o de un problema.
- b) **Dirección:** Función o actividad necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se logren los objetivos.
- c) **Control:** Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.
- d) **Estilo:** Uso, costumbre, moda. Manera peculiar de un orador, de un escritor, etc.
- e) **Estilo de liderazgo:** Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.

- f) **Liderazgo:** Es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir”.
- g) **Líder:** Es aquella persona que tiene “la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas.
- h) **El líder autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y al guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- i) **El líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez útiles y maduras. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- j) **El líder liberal:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer.
- k) **Liderazgo contingencial:** Describe la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización, mediante la personalidad de un líder y la situación.
- l) **Gerente:** Se denomina a quien está a cargo de la dirección y coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de parte de ella como es parte de un departamento o un grupo de trabajo.
- m) **Jefe:** Es aquella persona que conduce una organización y está encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige. Pero sin llegar a actuar con las características líderes que presenta otra manera de dirigir. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las actitudes propias que tiene un director jefe que es distinta a un director líder.
- n) **Comunicación:** La comunicación es el proceso de transmisión de información y significado. La verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado).
- o) **Toma de decisiones:** La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.
- p) **Toma de decisiones analítica:** El tomador de decisiones analítico se basa en la información que se adquiere y evalúa de manera sistémica para reducir alternativa y elegir con base en tal información.



- q) Toma de decisiones heurística:** El individuo que utiliza la heurística, decide con la ayuda de ciertos lineamientos (o reglas establecidas por la práctica), aunque estos no se apliquen de manera consistente o sistémica. La heurística en términos generales se basa en la experiencia.
- r) Misión:** Es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta como se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro.
- s) Visión:** Una imagen mental de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo tiene un impacto positivo a nivel gerencial en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a. El estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.
- b. El estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.
- c. El estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.

#### 3.2. Variables e indicadores

##### 3.2.1. Identificación de la variable

La relación funcional es la siguiente:  $Y = f(X)$

Donde:

Y: Variable dependiente: Toma de decisiones.

X: Variable independiente: Estilos de liderazgo.

### 3.2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 3.  
*Operacionalización de la Variable Independiente Estilos de Liderazgo*

Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala
El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Robbins (2011)	Democrático	Consulta ideas	Ordinal
		Consulta opiniones	
		Trabajo en equipo	
	Autoritario	Claro sentido de dirección	Ordinal
		Comunicación efectiva	
		Centraliza la autoridad	
Liberal	Centraliza las decisiones.	Ordinal	
	Priorización de la sanción.		
	Exige obediencia plena		
		Escasa comunicación	
		Escasa motivación y guía.	
		Delegación de autoridad.	
		Poco contacto y apoyo.	Ordinal
		Subalterno altamente calificado	
		Autocontrol del trabajador	

Tabla 4.  
*Operacionalización de la Variable Dependiente Toma de Decisiones*

Definición	Dimensiones	Indicadores	Escala
La toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir. Chiavenato (2002).	Heurísticos	Valoración de la experiencia	Ordinal
		Utilización de ensayos	
		Decisión con ayuda de lineamientos	
	Analíticos	Soluciones optimas	Ordinal
		Adquiere y evalúa la información	
		Técnicas de decisión matemáticas	

### **3.3. Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación, según la naturaleza del estudio es básica o pura, ya que se generó conocimiento científico permaneciendo sobre los planteamientos previos postulados. La investigación se ocupará de recabar información relativa a la realidad de la casuística para el enriquecimiento del conocimiento Teórico-científico. Este tipo permite el direccionamiento al descubrimiento de principios y leyes, para generar nuevas teorías que servirán de aporte para el conocimiento.

### **3.4. Diseño de la Investigación**

El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño será de tipo descriptivo transaccional o transversal.

Este tipo de diseño de investigación permitió describir las variables como los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, capacidad de dirección y el entorno laboral.

### **3.5. Nivel de Investigación**

El nivel de investigación es causal-explicativo, ya que el objetivo de la investigación es determinar el estilo de liderazgo y la toma de decisiones en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama.

### **3.6. Ámbito de la Investigación**

Para la investigación se tomo en cuenta los funcionarios de la la Municipalidad Distrital de Sama.

### 3.7. Población y Muestra del estudio

#### 3.7.1. Población

Hernández, nos menciona que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, es preferible establecer las características de la población con la finalidad de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales. Sampieri, Collado, & Lucio (2010).

En la investigación se considera a la Municipalidad Distrital de Sama, donde se tomó como población a 45 funcionarios de las áreas gerenciales y administrativas, considerando para ello la estructura organizacional de la mencionada municipalidad.

Tabla 5.

*Áreas gerenciales de la población de estudio*

Nº	ÁREA	CARGO
01	Gerencia	Gerente general
02	Administración	Administrador
03	Planificación y Presupuesto	Jefe de Planificación y Presupuesto
04	Infraestructura y Desarrollo Urbano Rural	Jefe Infraestructura y Desarrollo Urbano Rural
05	Desarrollo Económico	Jefe de Desarrollo Económico
06	Programas Sociales	Jefe Programas Sociales

Municipalidad Distrital de Sama

#### 3.7.2. Muestra

La muestra en esencia, es un sub grupo de la población, digamos entonces que es un subconjunto de elementos que pertenece a ese conjunto definido que llamamos población.

La muestra es de tipo no probabilística, ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de las causas relacionadas

con las características de la investigación de quien hace la muestra. Roberto Hernández Sampieri (2010).

La muestra es no probabilística y por juicio, consecuentemente la muestra coincide con la población, y corresponde al 100% del total de la población de la Municipalidad Distrital de Sama, es decir 45 funcionarios.

### **3.8. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos**

#### **a. Técnica**

Para la investigación se hizo uso de la Encuesta como técnica caracterizada por tener un instrumento de tipo documental, dado a que su objetivo es cuantitativo, por lo que se debe parametrar las preguntas, a las que también se le conoce como ítems.

#### **b. Instrumento**

Para medir nuestras variables de investigación se usó cuestionarios, con un conjunto de preguntas, destinadas a obtener información de la muestra, que servirá a quien pregunta. Para la elaboración del instrumento se tomó en consideración la escala Likert (2011).

### **3.9. Procesamiento y Análisis de Datos**

En la investigación, se hizo uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics Versión 21, el cual contiene diversas herramientas donde se hizo uso en primera parte del Alfa de Cronbach para determinar el grado de confiabilidad de los instrumentos. Luego, mediante la estadística descriptiva, se obtuvo las tablas de frecuencia con respecto a cada ítem que se haya formulado en los instrumentos correspondientes para poder analizar e interpretar los resultados. Además, se hizo uso de la estadística inferencial, para la comprobación de hipótesis, dado

que el nivel de escala es de intervalo, de esta forma se busca demostrar causalidad entre las dos variables, es por ello que se aplicó los modelos de regresión lineal simple, obteniendo así si existe o no influencia de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

##### 4.1.1. Validación del instrumento

Para determinar la validación de los instrumentos se usó la técnica de criterio de jueces, quienes hicieron una evaluación y valoración global sobre cada uno de los ítems que componen a los cuestionarios.

##### 4.1.2. Aplicación del coeficiente de confiabilidad

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 6.  
*Escala de Alfa de Cronbach*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Alfa de Cronbach

Oviedo y Campo-Arias (2005) se refieren a la escala del Alfa de Cronbach y el significado de cada escala, determinando que un valor del Alfa de Cronbach, entre 0.70 y 0.90 indica una alta confiabilidad interna para una escala; así mismo, los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a 0 significa que el instrumento es de baja confiabilidad.



#### 4.1.2.1. Aplicación de Alfa de Cronbach para la variable independiente

Utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS es el siguiente:

Tabla 7

*Alfa de Cronbach para Estilos de Liderazgo*

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0.71	9

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.70, lo cual significa que el instrumento para la variable “Estilos de Liderazgo” es de fuerte confiabilidad.

#### 4.1.2.2. Aplicación de Alfa de Cronbach para la variable dependiente

Utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS es el siguiente:

Tabla 8

*Alfa de Cronbach para Toma de Decisiones*

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0.70	11

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación: El coeficiente obtenido tiene el valor de 0.803, lo cual significa que el instrumento para la variable “Toma de Decisiones” es de fuerte confiabilidad.

### 4.1.3. Relación variable, indicadores e ítems

#### A. Variable Independiente: Estilos de Liderazgo

A continuación se muestra las dimensiones, indicadores e ítems de la variable estilos de liderazgo.

Tabla 9

*Relación, variable e ítems de la variable Estilos de Liderazgo*

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Democrático	Consulta ideas	1. Al tomar decisiones consulta sus ideas al resto del equipo
	Consulta opiniones	
	Trabajo en equipo	2. Un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte
	Claro sentido de dirección	
Autoritario	Comunicación efectiva	3. Considera necesario el trabajo en equipo.
	Centraliza la autoridad	4. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas
	Centraliza las decisiones.	
	Priorización de la sanción.	5. Se debe obedecer lo que dice el gerente
Liberal	Exige obediencia plena	6. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el gerente lo haga solo.
	Escasa comunicación	
	Escasa motivación y guía.	7. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.
	Delegación de autoridad.	8. Es preferible ver resultados en vez de realizar guías constantes al equipo de trabajo.
	Poco contacto y apoyo.	
	Subalterno altamente calificado	9. El gerente debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.
	Autocontrol del trabajador	

## B. Variable Independiente: Toma de Decisiones

A continuación se muestra las dimensiones, indicadores e ítems de la variable toma de decisiones.

Tabla 10

*Relación, variable e ítems de la variable Toma de Decisiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Heurísticos	Valoración de la experiencia Utilización de ensayos Decisión con ayuda de lineamientos	1. Usted revisa datos numéricos para la toma de decisiones
		2. Busca alternativas para la solución de problemas
		3. Es necesario conocer todo acerca de una situación antes de tomar decisiones
		4. Toma decisiones solo cuando tiene información disponible
		5. Las decisiones que toma son a futuro
		6. Las decisiones que toma son con información incompleta
		7. Es necesario la experiencia a la hora de tomar decisiones
Analíticos	Soluciones optimas. Adquiere y evalúa la información. Técnicas de decisión matemáticas	8. Toma decisiones en base a las relaciones humanas
		9. Las decisiones estratégicas son las más solidas
		10. Toma decisions subconscientemente
		11. Se decide por lo que indican sus corazonadas y el análisis le sirve para justificarla

#### 4.1.4. Escala de valoración de las variables

##### 4.1.4.1. Escala de Valoración de la Variable Independiente

Contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados.

Tabla 11  
*Escala de Valoración para la variable Estilos de Liderazgo*

<b>Niveles</b>	<b>Puntajes</b>
Deficiente estilos de liderazgo	9 – 21
Regular estilos de liderazgo	21 – 33
Eficiente estilos de liderazgo	33 – 45

##### 4.1.4.2. Escala de Valoración de la Variable Dependiente

Contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los encuestados.

Tabla 12  
*Escala de Valoración para la variable Toma de Decisiones*

<b>Niveles</b>	<b>Puntajes</b>
Mala toma de decisiones	11 - 26
Regular toma de decisiones	26 – 41
Buena toma de decisiones	41 – 55

## 4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

### 4.2.1. Resultados de la Variable: Estilos de Liderazgo

#### 4.2.1.1. Análisis por Dimensión

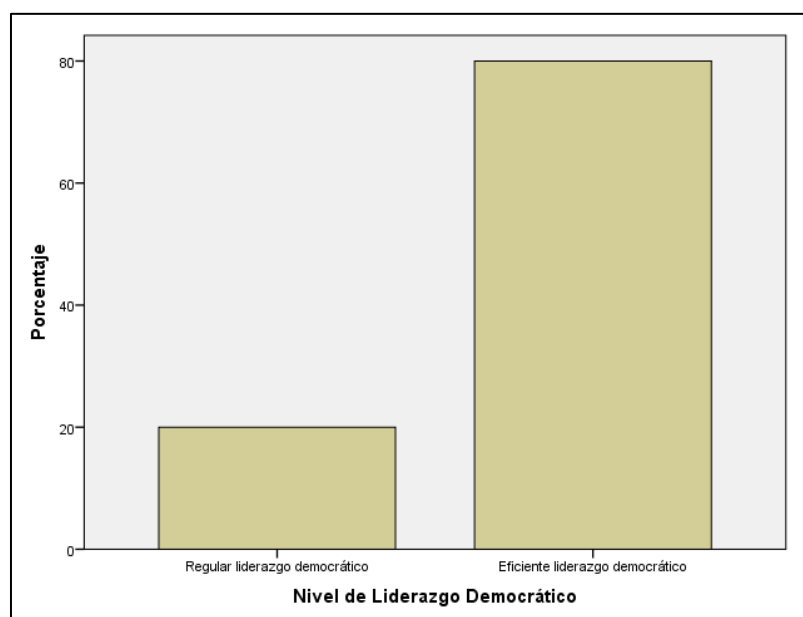
Tabla 13

*Dimensión liderazgo democrático de la variable independiente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular liderazgo democrático	9	20.0	20.0
Eficiente liderazgo democrático	36	80.0	100.0
Total	45	100.0	

#### **Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 13 que del total de encuestados; 36 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 80% presentan un eficiente liderazgo democrático en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 9 funcionarios correspondiente al 20% siendo el porcentaje más bajo, presentan un regular liderazgo democrático.



*Figura 4.* Gráfico de barras de la dimensión liderazgo democrático de la variable independiente.

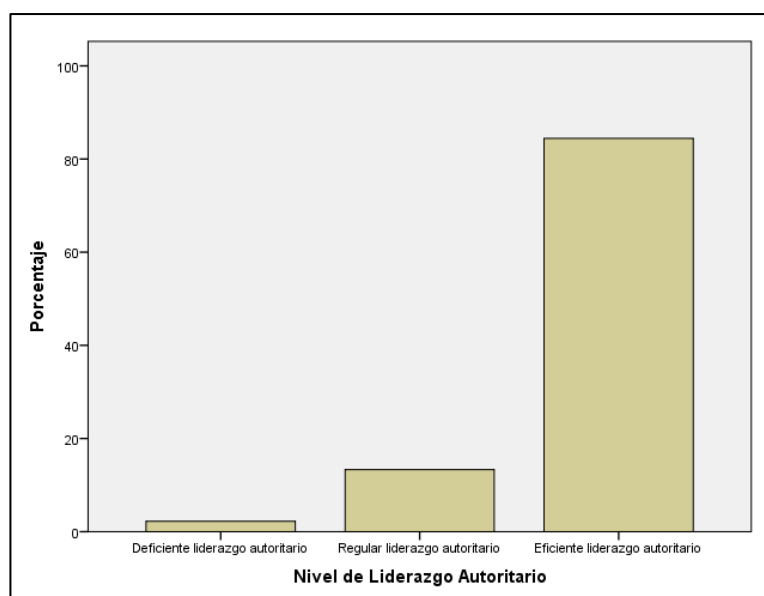
Tabla 14

*Dimensión liderazgo autoritario de la variable independiente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente liderazgo autoritario	1	2.2	2.2
Regular liderazgo autoritario	6	13.3	15.6
Eficiente liderazgo autoritario	38	84.4	100.0
Total	45	100.0	

**Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 14 que del total de encuestados; 38 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 84.4% presentan un eficiente liderazgo autoritario en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 1 funcionario correspondiente al 2.2% siendo el porcentaje más bajo, presentan un deficiente liderazgo autoritario.



*Figura 5.* Gráfico de barras de la dimensión liderazgo

autoritario de la variable independiente.

Tabla 15  
*Dimensión liderazgo liberal de la variable independiente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente liderazgo liberal	1	2.2	2.2
Regular liderazgo liberal	8	17.8	20.0
Eficiente liderazgo liberal	36	80.0	100.0
Total	45	100.0	

**Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 15 que del total de encuestados; 36 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 80% presentan un eficiente liderazgo liberal en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 1 funcionario correspondiente al 2.2% siendo el porcentaje más bajo, presentan un deficiente liderazgo liberal.

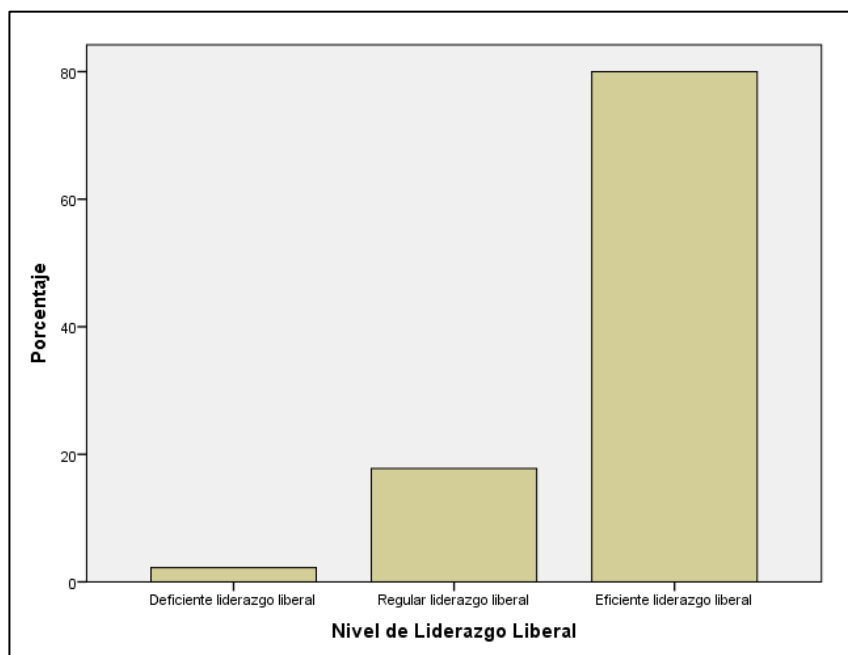


Figura 6. Gráfico de barras de la dimensión liderazgo liberal de la variable independiente.

#### 4.2.1.2.- Análisis General de la Variable Independiente

Tabla 16

Variable Independiente: Estilos de Liderazgo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular estilos de liderazgo	7	15.6	15.6
Eficiente estilos de liderazgo	38	84.4	100.0
Total	45	100.0	

#### Interpretación:

Se puede interpretar de la tabla 16 que del total de encuestados; 38 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 84.4% presentan eficientes estilos de liderazgo a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 7 gerentes correspondiente al 15.6% siendo el porcentaje más bajo, presentan un nivel regular de estilos de liderazgo.

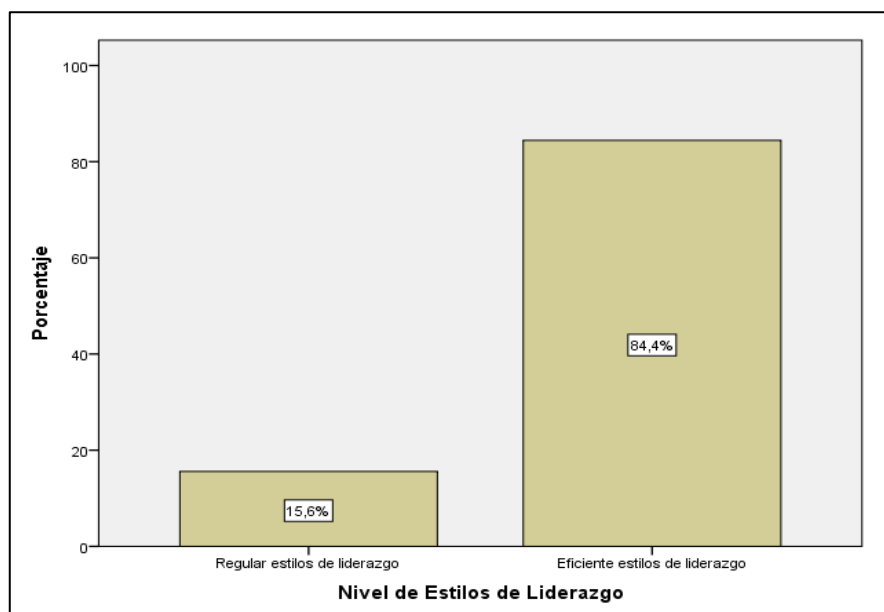




Figura 7. Variable Independiente: Estilos de liderazgo.

## 4.2.2. Resultados de la Variable: Toma de decisiones

### 4.2.2.1. Análisis por Dimensión

Tabla 17  
*Dimensión heurísticos de la variable dependiente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderadamente heurísticos	7	15.6	15.6
Altamente heurísticos	38	84.4	100.0
Total	45	100.0	

#### **Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 17 que del total de encuestados; 38 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 84.4% presentan una toma de decisiones altamente heurísticas a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 7 funcionarios correspondiente al 15.6% siendo el porcentaje más bajo, presentan una toma de decisiones heurísticamente moderadas a nivel gerencial.

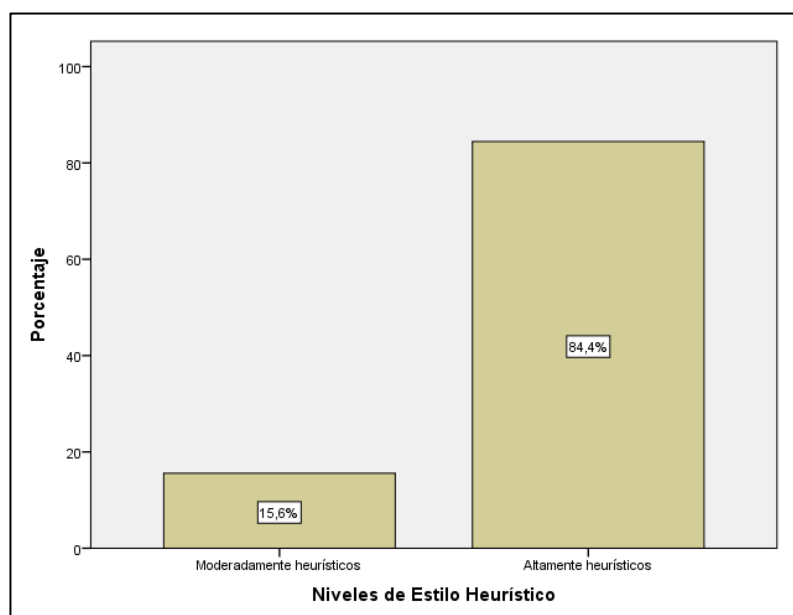


Figura 8. Gráfico de barras de la dimensión heurísticos de la variable dependiente.

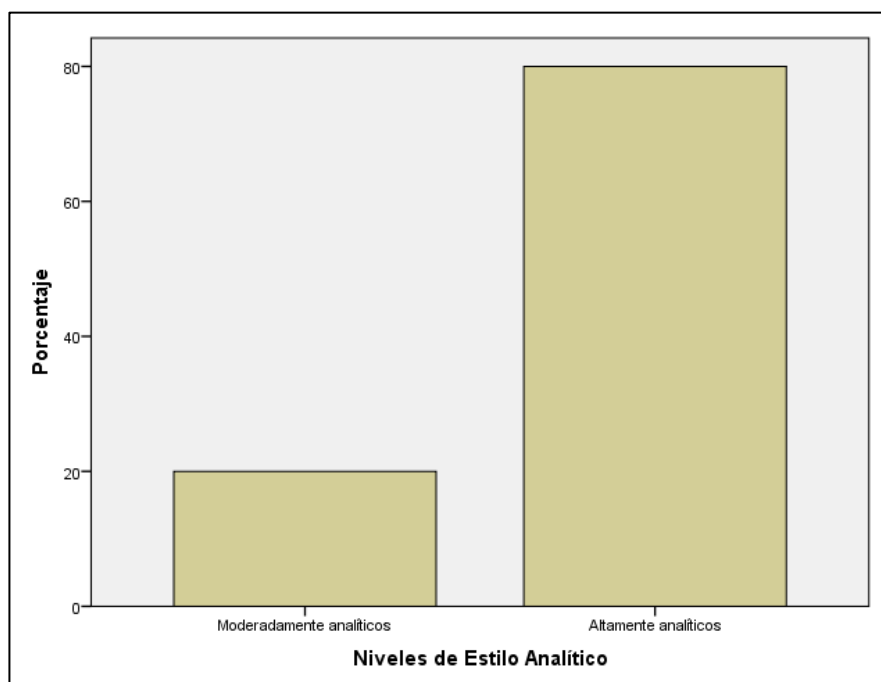
Tabla 18

*Dimensión analítico de la variable dependiente*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Moderadamente analíticos	9	20.0	20.0
Altamente analíticos	36	80.0	100.0
Total	45	100.0	

**Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 18 que del total de encuestados; 36 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 80% presentan una toma de decisiones altamente analíticos a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 9 funcionarios correspondiente al 20% siendo el porcentaje más bajo, presentan una toma de decisiones analíticamente moderados a nivel gerencial.



*Figura 9.* Gráfico de barras de la dimensión analítico de la variable dependiente.

#### 4.2.2.2. Análisis General de la Variable Dependiente

Tabla 19

*Variable Dependiente: Toma de decisiones*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular toma de decisiones	7	15.6	15.6
Buena toma de decisiones	38	84.4	100.0
Total	45	100.0	

#### **Interpretación:**

Se puede interpretar de la tabla 19 que del total de encuestados; 38 funcionarios correspondientes al porcentaje más alto de 84.4% presentan una buena toma de decisiones a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama; mientras que 7 funcionarios correspondiente al 15.6% siendo el porcentaje más bajo, presentan una regular toma de decisiones a nivel gerencial.

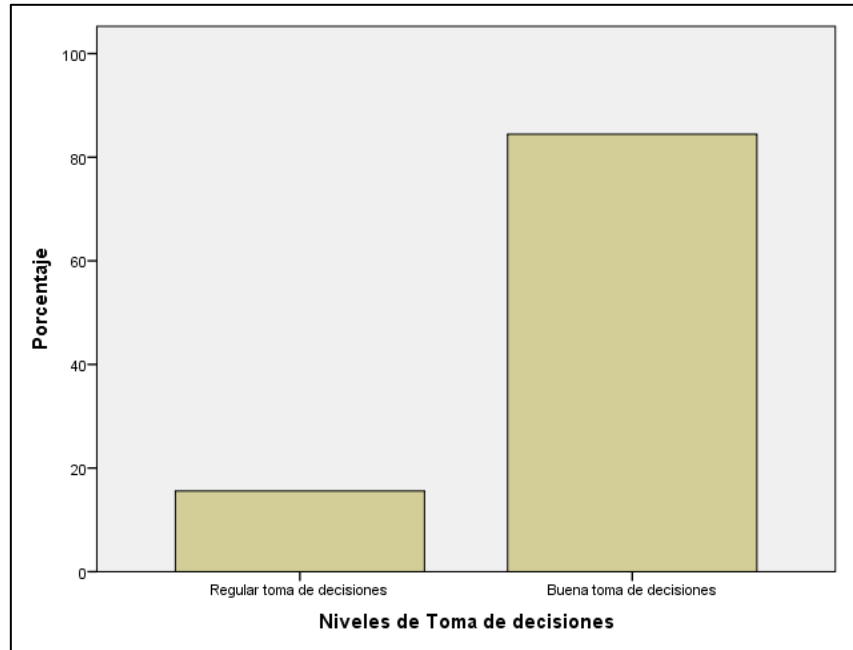


Figura 10. Variable Dependiente: Toma de Decisiones.

#### 4.2.3. Prueba de Normalidad

##### 4.2.3.1. Prueba de normalidad de la variable estilos de liderazgo

El valor  $p > 0.05$  en el caso de estilos de liderazgo (V1) permite aceptar la hipótesis nula según la tabla 20.

H0 : Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 20

*Prueba de normalidad de estilos de liderazgo y sus dimensiones*

		Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra			
		V1	D1	D2	D3
N		45	45	45	45
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	38.13	12.71	12.91	12.51
Máximas diferencias extremas	Desv.	3.87	1.59	1.76	1.80
	Absoluto	0.19	0.22	0.28	0.23
	Positivo	0.11	0.12	0.12	0.12
	Negativo	-0.19	-0.22	-0.28	-0.23
Est. de prueba		1.27	1.45	1.85	1.54
Sig. Asintótica (bilateral)		0.08	0.03	0.00	0.02

En el caso de las dimensiones; estilos de liderazgo democrático (D1), estilos de liderazgo autoritario (D2), estilos de liderazgo liberal (D3); el valor  $p < 0.05$  permite que también se rechace la hipótesis nula por lo que se concluye que no siguen una distribución normal.

#### 4.2.3.2. Prueba de normalidad de la variable toma de decisiones

El valor  $p < 0.05$  en el caso toma de decisiones (V2) permite rechazar la hipótesis nula según la tabla 21.

H0 : Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal.

Tabla 21  
*Prueba de normalidad de toma de decisiones y sus dimensiones*

		Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra			
		V2	D4	D5	
N		45	45	45	
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	47.04	21.29	25.76	
	Desv.	4.10	2.23	2.30	
	Máximas diferencias extremas	Absoluto	0.24	0.22	0.23
		Positivo	0.11	0.09	0.12
		Negativo	-0.24	-0.22	-0.23
Est. de prueba		1.59	1.51	1.55	
Sig. Asintótica (bilateral)		0.01	0.02	0.02	

En el caso de las dimensiones; estilo analítico (D4), estilo heurístico (D5), el valor  $p < 0.05$  permite que también se rechace la hipótesis nula por lo que se concluye que la variable toma de decisiones y sus dimensiones no siguen una distribución normal.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 4.3.1. Verificación de la primera hipótesis específica

La hipótesis específica está planteada de la siguiente manera:  
 “El estilo de liderazgo democrático predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.”

Podemos comprobar la hipótesis a través de la relación de dependencia entre la toma de decisiones y el estilo de liderazgo democrático, esta relación de dependencia se expresa por medio del modelo:

$$\text{Estilos de liderazgo} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Liderazgo democrático}$$

Así mismo para determinar el nivel de influencia, se tiene un nivel de significancia de 5%, usando la regresión lineal y con una regla de decisión en que si P-Valor es menor al nivel de significancia, no se acepta  $H_0$  y se procede a aceptar la hipótesis alterna planteada.

Tabla 22  
 Resumen del modelo de liderazgo democrático y estilos de liderazgo

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0.61	0.37	0.36	3.10

Tabla 23  
 ANOVA de liderazgo democrático y estilos de liderazgo

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	246.91	1.00	246.91	25.75	0.00
Residual	412.29	43.00	9.59		
Total	659.20	44.00			

Tabla 24  
*Coefficientes de liderazgo democrático y estilos de liderazgo*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados Beta	t	Sig.
	B	Error típ.			
(Constante)	19.20	3.76		5.11	0.00
Liderazgo democrático	1.49	0.29	0.61	5.07	0.00

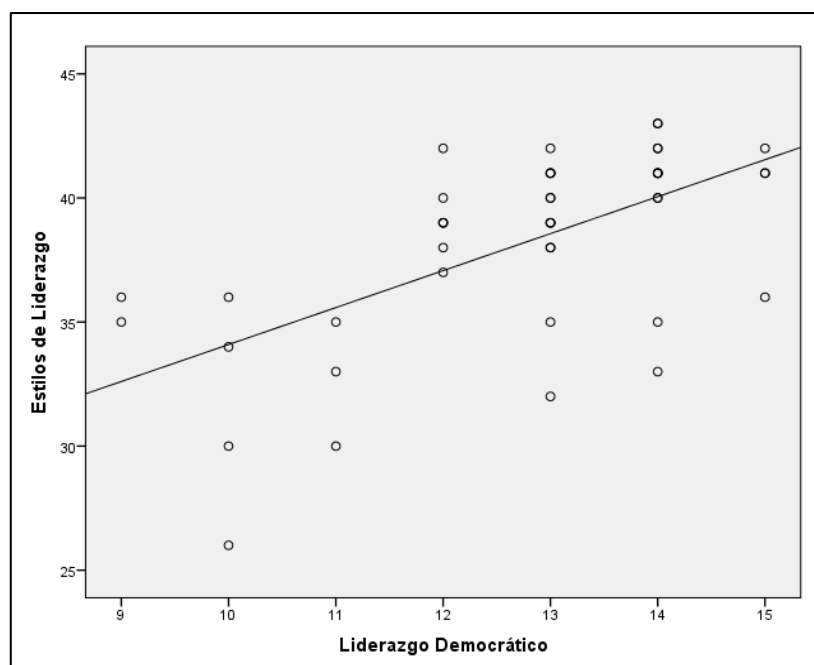


Figura 11. Diagrama de dispersión de liderazgo democrático y estilos de liderazgo

Tomando en cuenta las tablas 23 y 24 se observa que las significancias son menores que 0.05 por lo cual no se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna, la cual es que el estilo de liderazgo democrático predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna. Por otro lado, el resultado de la regresión

lineal es de un  $R^2 = 0.37$ , lo que significa que el modelo explica la realidad en un 37%, tal como vemos en la tabla 22.

#### 4.3.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

La hipótesis específica está planteada de la siguiente manera: “El estilo de liderazgo autoritario predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.”

Podemos comprobar la hipótesis a través de la relación de dependencia entre la toma de decisiones y el estilo de liderazgo autoritario, esta relación de dependencia se expresa por medio del modelo:

$$\text{Estilos de liderazgo} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Liderazgo autoritario}$$

Así mismo para determinar el nivel de influencia, se tiene un nivel de significancia de 5%, usando la regresión lineal y con una regla de decisión en que si P-Valor es menor al nivel de significancia, no se acepta  $H_0$  y se procede a aceptar la hipótesis alterna planteada.

Tabla 25  
*Resumen del modelo de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo*

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0.73	0.54	0.53	2.66

Tabla 26  
*ANOVA de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	355.30	1.00	355.30	50.27	0.00
Residual	303.90	43.00	7.07		



Total	659.20	44.00
-------	--------	-------

Tabla 27  
*Coefficientes de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	17.24	2.97		5.80	0.00
Liderazgo autoritario	1.62	0.23	0.73	7.09	0.00

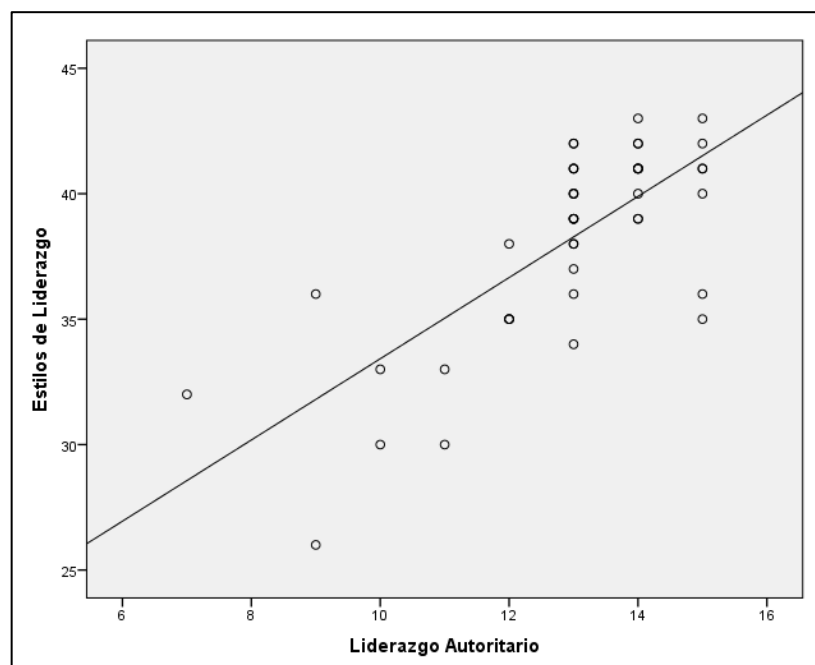


Figura 12. Diagrama de dispersión de liderazgo autoritario y estilos de liderazgo

Tomando en cuenta las tablas 26 y 27 se observa que las significancias son menores que 0.05 por lo cual no se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna, la cual es que el estilo de liderazgo autoritario predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019. Por otro lado, el resultado de la

regresión lineal es de un  $R^2 = 0.54$ , lo que significa que el modelo explica la realidad en un 54%, tal como vemos en la tabla 25.

#### 4.3.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

La hipótesis específica está planteada de la siguiente manera: “El estilo de liderazgo liberal predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.”

Podemos comprobar la hipótesis a través de la relación de dependencia entre la toma de decisiones y el estilo de liderazgo liberal, esta relación de dependencia se expresa por medio del modelo:

$$\text{Estilos de liderazgo} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Liderazgo liberal}$$

Así mismo para determinar el nivel de influencia, se tiene un nivel de significancia de 5%, usando la regresión lineal y con una regla de decisión en que si P-Valor es menor al nivel de significancia, no se acepta  $H_0$  y se procede a aceptar la hipótesis alterna planteada.

Tabla 28

*Resumen del modelo de liderazgo liberal y estilos de liderazgo*

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0.89	0.79	0.79	1.77

Tabla 29

*ANOVA de liderazgo liberal y estilos de liderazgo*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	523.86	1.00	523.86	166.43	0.00
Residual	135.34	43.00	3.15		
Total	659.20	44.00			

Tabla 30  
*Coefficientes de liderazgo liberal y estilos de liderazgo*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(Constante)	14.21	1.87		7.58	0.00
Liderazgo liberal	1.91	0.15	0.89	12.90	0.00

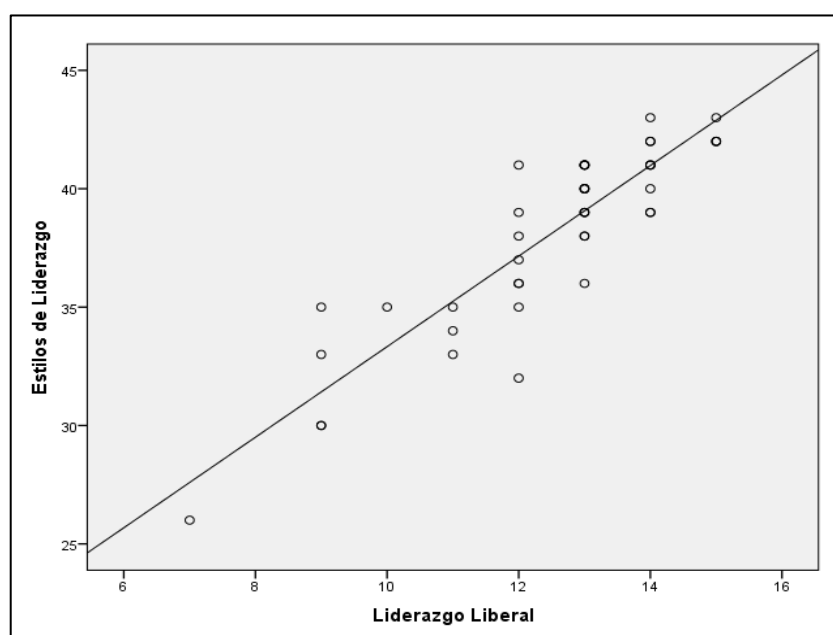


Figura 13. Diagrama de dispersión de liderazgo liberal y estilos de liderazgo

Tomando en cuenta las tablas 29 y 30 se observa que las significancias son menores que 0.05 por lo cual no se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna, la cual es que el estilo de liderazgo liberal predomina de manera positiva en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019. Por otro lado, el resultado de la regresión lineal es de un  $R^2 = 0.79$ , lo que significa que el modelo explica la realidad en un 79%, tal como vemos en la tabla 28.

#### 4.3.4. Verificación de la hipótesis general

La hipótesis general está planteada de la siguiente manera: “Los estilos de liderazgo predominan a nivel gerencial en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.”

Podemos comprobar la hipótesis a través de la relación de dependencia entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones, esta relación de dependencia se expresa por medio del modelo:

$$\text{Toma de decisiones} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Estilos de liderazgo}$$

Así mismo para determinar el nivel de influencia, se tiene un nivel de significancia de 5%, usando la regresión lineal y con una regla de decisión en que si P-Valor es menor al nivel de significancia, no se acepta  $H_0$  y se procede a aceptar la hipótesis alterna planteada.

Tabla 31

*Resumen del modelo de estilos de liderazgo y toma de decisiones*

R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
0.74	0.55	0.54	2.77

Tabla 32

*ANOVA de estilos de liderazgo y toma de decisiones*

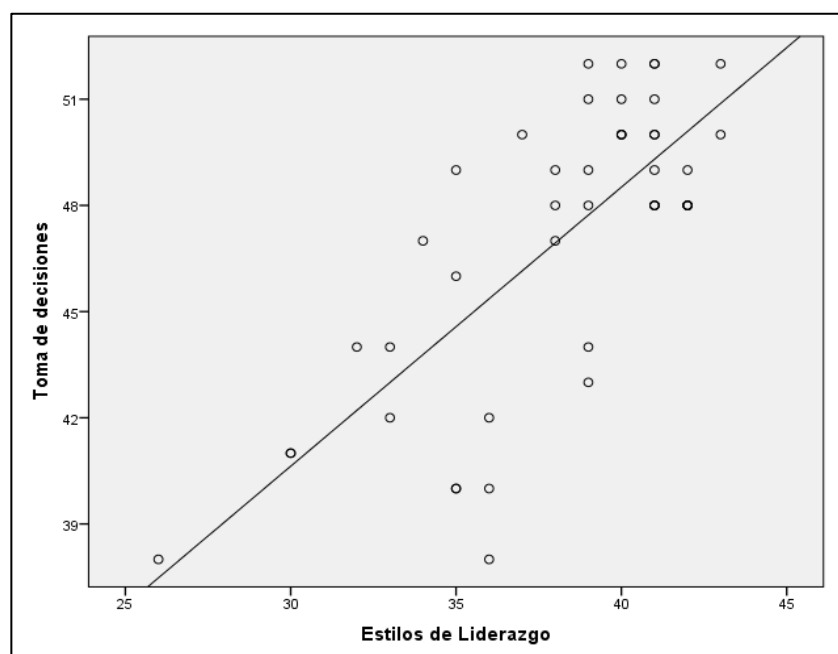
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	409.77	1.00	409.77	53.37	0.00
Residual	330.14	43.00	7.68		
Total	739.91	44.00			

Tabla 33

*Coefficientes de estilos de liderazgo y toma de decisiones*

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error	Beta		

	típ.				
(Constante)	16.98	4.14		4.11	0.00
Estilos de liderazgo	0.79	0.11	0.74	7.31	0.00



*Figura 14.* Diagrama de dispersión de estilos de liderazgo y toma de decisiones

Tomando en cuenta las tablas 32 y 33 se observa que las significancias son menores que 0.05 por lo cual no se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se concluye en aceptar la hipótesis alterna, la cual es que los estilos de liderazgo predominan a nivel gerencial en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019. Por otro lado, el resultado de la regresión lineal es de un  $R^2 = 0.55$ , lo que significa que el modelo explica la realidad en un 55%, tal como vemos en la tabla 31.

## CONCLUSIONES

### **Primera**

Los estilos de liderazgo tiene un impacto positivo a nivel gerencial en la toma de decisiones en la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019; debido a que en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.55, por lo tanto el modelo planteado explica en un 55% la toma de decisiones a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama.

### **Segunda**

El estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019; debido a que en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.37, por lo tanto el modelo planteado explica en un 37% a los estilos de liderazgo a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama.

### **Tercera**

El estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019; debido a que en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.54, por lo tanto el modelo planteado explica en un 54% los estilos de liderazgo a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama.

**Cuarta**

El estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la Municipalidad Distrital de Sama - Tacna, periodo 2019; debido a que en el cálculo de la regresión lineal se obtuvo un  $R^2$  de 0.79, por lo tanto el modelo planteado explica en un 79% a los estilos de liderazgo a nivel gerencial en la Municipalidad Distrital de Sama.

## RECOMENDACIONES

### **Primero**

Se recomienda que el estilo de liderazgo sea Democrático porque es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones.

### **Segundo**

En los resultados de la investigación se pudo obtener solo un 37% de participación de este estilo de liderazgo, por tal motivo se recomienda a la municipalidad distrital de Sama incrementar este resultado mediante diferentes estrategias; las capacitaciones con temas de trabajo en equipo, descentralización, atención al cliente y entre otros, ya que este estilo de liderazgo es el más acertado dentro de las municipalidades. Por consiguiente, si el estilo de liderazgo democrático aumenta en 1 punto, entonces los estilos de liderazgo aumentan en 1.49 puntos.

### **Tercero**

En base a los resultados obtenidos se pudo observar que el estilo de liderazgo autoritario tiene un 54% de participación en la municipalidad, por lo tanto viendo la teoría de diferentes autores, este tipo de líder no es tan recomendable para las municipalidades, ya que dentro de estas entidades públicas se trabaja con la población, por ello las opiniones que estos pueden dar es muy importante para tomar decisiones futuras, Por consiguiente, si el estilo de liderazgo autoritario aumenta en 1 punto, entonces los estilos de liderazgo aumenta en 1.62 puntos.



**Cuarto**

Para la municipalidad es recomendable tener en mayor impacto al estilo de liderazgo democrático, por lo tanto se sugiere que la los lideres liberales opten por tener más características y habilidades de líder con estilo democráticos Por consiguiente, si el estilo de liderazgo liberal aumenta en 1 punto, entonces los estilos de liderazgo aumentan en 1.91 puntos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adair, J. (2006). *Lideres, no jefes. Guie y oriente su equipo hacia el exito*. Colombia: Legis.
- Alvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total*. Praxis S. A.
- Arias, F., & Heredia, V. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Trillas.
- Atencio, L. (2003). *Propuesta etico-profesional para la toma de decisiones en organizaciones*. Mexico: Maracaibo.
- Beliza, H. M. (2016). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora huehueteca de centro de occidente, s. a. huehuetenango*.
- Bobbio. (1977). *El derecho*. Bari: Papuzzi, Laterza.
- C.Ramirez, M. (2006). “*Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*”.
- Calero, M. (2006). *Gestión Educativa*. Lima.
- Carrasco, J. (1999). Lideres para el proximo siglo. *Revista Venezolana*, 101-107.
- Castañeda, L. (2007). *Naciste para ser Líder*.
- Certo, S. (2000). *Administración Moderna. 8va Ed.* México: DF: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los nuevos tiempos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Psicología Social*, 132-155.
- Cueva, A. (2006). *Diccionario de pedagogia*. Lima: AFA EDITORES importadores S.A.
- Dante, H. (2011). *Toma de decisiones*. España: Montes.
- Fiedler, F. (2010). *Liderazgo Efectivo*.
- Gallegos, A. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Heinz, H. K. (2001). *Elementos de la Administración*. México: DF: Mc Graw Hill.
- Huallpa, M. Y. (2013). *Liderazgo gerencial y su influencia en el clima organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. O Dría del distrito de Ciudad Nueva Tacna 2012*. Tacna.

- Koontz, H., & Wehrich, H. (2012). *Administración, una expectativa global*. Graww Hil.
- Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México: DF: Thomson.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Liderazgo, teoria, aplicacion y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Palacios, S. G. (2002). *Instituciones educativas para la calidad total*. Madrid: La muralla S.A.
- Piconero, G. (2003). *Liderazgo Empresarial*.
- Platon. (s.f.). *Platon y la Eduación del Individuo* .
- Quinto, G. M. (2010). *Estilos de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas privadas del ámbito de la unidad de gestión educativa local de puno 2010*.
- RAE, R. A. (s.f.).
- Ramírez, D., & Cabello, M. (2007). *Empresas competitivas, Una estrategia de cambio para el éxito* . Mexico: McGraw-Hill.
- Rensis, L. (2011). Guía técnica para la construcción de Escalas. *Odiseo*.
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional (8va Ed.)*. Mexico: DF: Prentice Hall.
- Roberto HERNÁNDEZ SAMPIERI, C. F. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota, Mexico, Buenos Aires.: McGraw Hill.
- Rodriguez, L. P. (2004). *Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas*.
- Rodriguez, Y. (2001). *Liderazgo efectivo en las organizaciones sociales*. Chile.
- Rothschild, W. E. (1999). *Las cuatro caras del liderazgo estratégico*. Buenos Aires-Bogotá-Caracas-México: DF.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota, Mexico, Buenos Aires.: McGraw Hill.
- TAMAYO, T. (2009). *El proceso de la investigacion científica*. MEXICO: LIMUSA NORIEGA EDITORES.
- Treviño, A. M. (2012). *El liderazgo un reto para los gerentes*. Argentina .
- Treviño, A. M. (2012). *El liderazgo un reto para los gerentes*.
- Zenger, J. H., & Folkman, J. (2008). *El lider extraordinario* . Barcelona : McGraw-Hill Companies, Inc.

# APÉNDICES

## APÉNDICE A.

### Cuestionario de la investigación



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CUESTIONARIO SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES**

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de los estilos de liderazgo y la toma de decisiones, con el propósito de conocer que tan de acuerdo o no estas con los mismos. Al finalizar revise que no quede ningún enunciado sin contestar y si tiene alguna duda, puede preguntar a la persona que te entregó este instrumento. La información será tratada confidencialmente. Anticipadamente agradezco su colaboración.

**Edad:** ..... **Sexo:** ( ) Femenino ( ) Masculino

**Gerente del área:** \_\_\_\_\_

1. Muy desacuerdo    2. En desacuerdo    3. Indiferente    4. De acuerdo  
 5. Muy de acuerdo

N°	ESTILO DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO DEMOCRATICO</b>						
01	Al tomar decisiones consulta sus ideas al resto del equipo					
02	Un gerente debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte					
03	Considera necesario el trabajo en equipo.					
<b>DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO AUTORITARIO</b>						
04	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas					
05	Se debe obedecer lo que dice el gerente					
06	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el gerente lo haga solo.					
<b>DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO LIBERAL</b>						
07	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol.					
08	Es preferible ver resultados en vez de realizar guías constantes al equipo de trabajo.					
09	El gerente debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.					

**FUENTE:** Robbins (2011)

**Edad:** ..... **Sexo:** ( ) Femenino ( ) Masculino

**Gerente del área:** \_\_\_\_\_

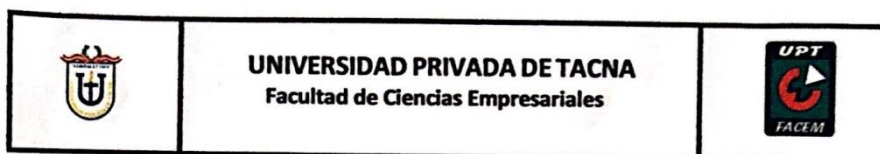
1. Muy desacuerdo    2. En desacuerdo    3. Indiferente    4. De acuerdo  
5. Muy de acuerdo

N°	TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN 1: ESTILO HEURISTICO</b>						
01	Usted revisa datos numéricos para la toma de decisiones					
02	Busca alternativas para la solución de problemas					
03	Es necesario conocer todo acerca de una situación antes de tomar decisiones					
04	Toma decisiones solo cuando tiene información disponible					
05	Las decisiones que toma son a futuro					
<b>DIMENSIÓN 2: ESTILO ANALITICO</b>						
06	Las decisiones que toma son con información incompleta					
07	Es necesario la experiencia a la hora de tomar decisiones					
08	Toma decisiones en base a las relaciones humanas					
09	Las decisiones estratégicas son las más solidas					
10	Toma decisions subconscientemente					
11	Se decide por lo que indican sus corazonadas y el análisis le sirve para justificarla					

**FUENTE:** (Atencio, 2003)

## APÉNDICE B.

## Validación del instrumento de investigación



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

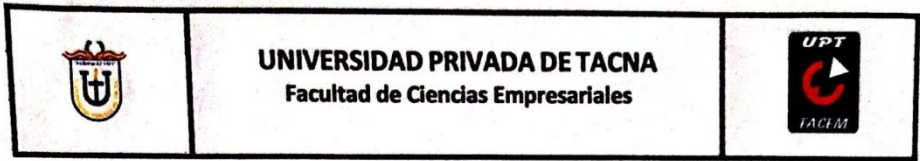
## I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Huáñez Triando Víctor Samuel D.
- 1.2. Grado Académico: MBA
- 1.3. Profesión: ING. COMERCIAL
- 1.4. Institución donde labora: UPT
- 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE - ASesor
- 1.6. Denominación del Instrumento: Caseario
- 1.7. Autor del instrumento: Gustavo Botteza Torres Beres
- 1.8. Escuela Profesional: Ingeniería Comercial

## II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					4	25
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						29

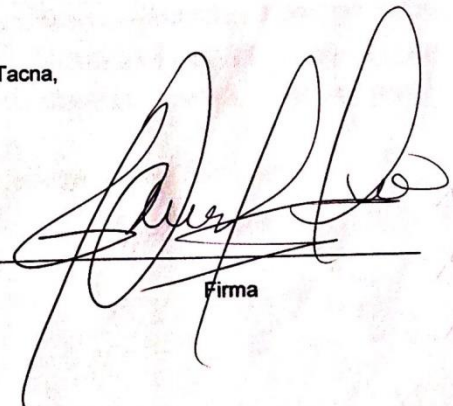


**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 90%
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2

Tacna,



Firma





## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, *U. del Sr. Samuel D. Huánuca Tundo*....., de  
profesión *Ingeniero Comercial*....., identificado con Documento  
Nacional de Identidad N° *40219368*....., hago constar que evalué mediante  
**Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos  
planteados en la investigación denominada: **“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA – TACNA, PERIODO 2019”**

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.





## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): ANGELA C. MAMANI AVALO  
 1.2. Grado Académico: DOCTORA  
 1.3. Profesión: INGENIERA  
 1.4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
 1.5. Cargo que desempeña: DOCENTE ASESOR  
 1.6. Denominación del Instrumento: CUESTIONARIO  
 1.7. Autor del instrumento: GUSTAVO TORRES BARRERA  
 1.8. Escuela Profesional: Programa Comercio

### II. VALIDACIÓN


1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
SUMATORIA PARCIAL					24	
SUMATORIA TOTAL					24	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Facultad de Ciencias Empresariales	
---	---	---

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**3.1. Valoración total cuantitativa: 80%3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2

Tacna, 08/01/19  
\_\_\_\_\_  
Firma

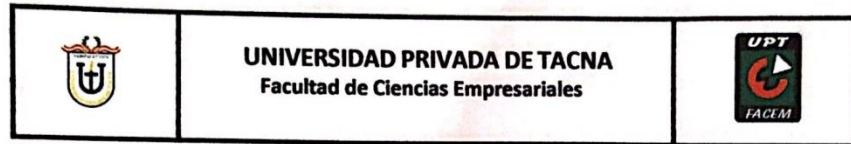


## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, *Angela C. Masóni Husac*, de  
profesión *INGENIERO*, identificado con Documento  
Nacional de Identidad N° *00437614* hago constar que evalué mediante  
**Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos  
planteados en la investigación denominada: **“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA – TACNA, PERIODO 2019”**

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.





### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

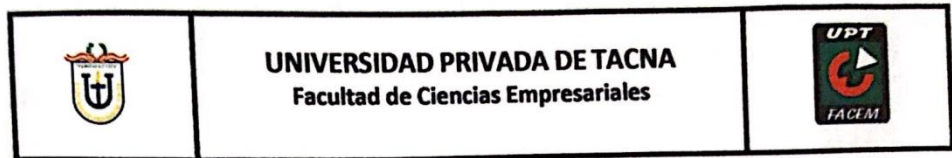
#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Buono Mariaca Walther Arturo  
 1.2. Grado Académico: Magister  
 1.3. Profesión: Contador  
 1.4. Institución donde labora: U.P.T.  
 1.5. Cargo que desempeña: Docente  
 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario  
 1.7. Autor del instrumento: Guillermo Baltazar Torres Geneges  
 1.8. Escuela Profesional: Ingeniería Comercial

#### II. VALIDACIÓN

1


INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					20	5
<b>SUMATORIA TOTAL</b>						25

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**3.1. Valoración total cuantitativa: 253.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
NO FAVORABLE \_\_\_\_\_

3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_

Ninguna.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tacna,


  
\_\_\_\_\_  
Firma



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Walther Arturo Bueno Mariaca....., de  
profesión... Contador Público....., identificado con Documento  
Nacional de Identidad N°... 44500291....., hago constar que evalué mediante  
**Juicio de Expertos**, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo **válido** para el desarrollo de los objetivos  
planteados en la investigación denominada: **“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE  
LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL DE  
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA – TACNA, PERIODO 2019”**

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de Octubre del 2019.

  
Walther D. Bueno Mariaca  
DNI 44500291



**APÉNDICE C.**  
**Matriz de Consistencia**

**“ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA TOMA DE DECISIONES EN EL NIVEL GERENCIAL DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAMA – TACNA, PERIODO 2019”**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Problema Principal</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>ESTILOS DE LIDERAZGO</b> V.I. Estilos de liderazgo democrático <u>Indicadores</u> – Consulta ideas – Trabajo en equipo – Claro sentido de dirección – Comunicación efectiva V.I. Estilos de liderazgo Autoritario <u>Indicadores</u> – Centraliza la autoridad – Centraliza las decisiones. – Priorización de la sanción. – Exige obediencia plena – Escasa comunicación V.I. Estilo de liderazgo liberal <u>Indicadores</u> – Escasa motivación y guía. – Delegación de autoridad. – Poco contacto y apoyo. – Subalterno altamente calificado – Autocontrol del trabajador <b>TOMA DE DECISIONES</b> V.D. Estilo Heurístico <u>Indicadores</u> Valoración de la experiencia – Utilización de ensayos – Decisión con ayuda de lineamientos Decisiones heurísticas V.D. Estilo Analítico <u>Indicadores</u> – Soluciones óptimas – Adquiere y evalúa la información – Técnicas de decisión matemáticas	Tipo de investigación: Investigación Básica.  Nivel de la investigación: Causal o explicativo.  Diseño de investigación: No experimental, transversal.  Población y Muestra: 45 funcionarios.  Técnica: Encuesta  Instrumento: Cuestionario.  Tratamiento estadístico: SPSS Windows Versión XV
¿Qué estilo de liderazgo predomina en la toma de decisiones en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama-Tacna, periodo 2019?	Determinar que los estilos de liderazgo predominan en la toma de decisiones del nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.	Los estilos de liderazgo predominan a nivel gerencial en la toma de decisiones en la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.		
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>		
¿Cómo el estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la municipalidad distrital de Sama-Tacna, periodo 2019?	Identificar que el estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.	El estilo de liderazgo democrático tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.		
¿Cómo el estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la municipalidad distrital de Sama-Tacna, periodo 2019?	Identificar que el estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.	El estilo de liderazgo autoritario tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.		
¿Cómo el estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo del nivel gerencial en la municipalidad distrital de Sama-Tacna, periodo 2019?	Identificar que el estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.	El estilo de liderazgo liberal tiene un impacto positivo en los estilos de liderazgo en el nivel gerencial de la municipalidad distrital de Sama - Tacna, periodo 2019.		



