



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN CIENCIAS E INGENIERÍA, MENCIÓN EN GERENCIA DE LA
CONSTRUCCIÓN**

TESIS

**ESTUDIO DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LA EMPRESA CONSULTORES
AREVALO S.R.L. EN LA ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN,
CIUDAD DE TARAPOTO AÑO 2019.**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN CIENCIAS E INGENIERÍA, MENCIÓN EN GERENCIA DE LA
CONSTRUCCIÓN**

AUTOR: SEGUNDO ALFREDO ARÉVALO RAMÍREZ

ASESORA: Mg. TANIA BEATRIZ PÉREZ REÁTEGUI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INGENIERÍA DE LOS MATERIALES Y
CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA**

Tarapoto – Perú

2021

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios, por darme la fortaleza y perseverancia necesaria para salir adelante día a día.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

SEGUNDO ALFREDO

Agradecimiento

A las autoridades de la Escuela de Post Grado de la Universidad Científica del Perú, a los directivos y al personal administrativo por permitirme tener la oportunidad de superarme profesionalmente.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la UCP, por sus sabios conocimientos impartidos en cada una de las clases y por el importante apoyo en la elaboración del trabajo de investigación.

A mi familia, por la paciencia durante el tiempo transcurrido en la maestría, al haber sacrificado horas en apoyarme con algunos de mis quehaceres.

A mis colegas de la maestría, por hacer fructíferas las clases con sus aportes a mi trabajo de investigación y sus sabios consejos entre palabras de aliento que me permitieron seguir adelante enriqueciéndome como persona y como profesional.

EL AUTOR

SCUELA DE
POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN

Con RESOLUCIÓN N° 138-2021-UCP-EPG del 06 de agosto del 2021, se designó al Jurado evaluador: Mgr. Darwin del Águila Solano, presidente; Mgr. Marco Antonio Rodríguez Luna, miembro; y, Mgr. Liliana Bautista Serpa; y, Mgr. Tania Beatriz Pérez Reátegui, asesor de Tesis; y, con RESOLUCIÓN N° 295-2021-EPG-UCP, del 15 de diciembre del 2021, se autorizó la sustentación del informe final de Tesis para el 20 de diciembre del 2021.

Siendo las 17:00 pm del día lunes 20 de diciembre de 2021 se constituyó de modo no presencial el Jurado para escuchar a través del programa virtual ZOOM, la presentación y defensa del Informe Final de Tesis **"ESTUDIO DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LA EMPRESA CONSULTORES ARÉVALO S.R.L. EN LA ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN, CIUDAD DE TARAPOTO AÑO 2019"**

Presentado por.

ARÉVALO RAMÍREZ, SEGUNDO ALFREDO

Para optar el grado de MAGISTER EN CIENCIAS E INGENIERIA, MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN.

Luego de escuchar la sustentación y formuladas las preguntas, el Jurado pasó a la deliberación en privado, llegando a la siguiente conclusión:

La Sustentación es:

A las 18:20 pm culminó el acto público

En fe de lo cual los miembros del Jurado firman el Acta



Mgr. Darwin del Águila Solano
Presidente



Mgr. Marco Antonio Rodríguez Luna
Miembro



Mgr. Liliana Bautista Serpa
Miembro

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD CIENTÍFICA DEL PERÚ - UCP**

El presidente del Comité de Ética de la Universidad Científica del Perú - UCP

Hace constar que:

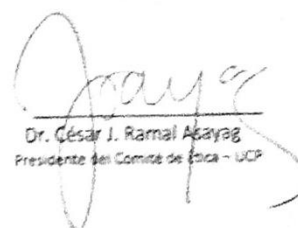
La Tesis titulada:

**"ESTUDIO DE LIDERAZGO GERENCIAL EN LA EMPRESA CONSULTORES
AREVALO S.R.L. EN LA ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN, CIUDAD DE
TARAPOTO AÑO 2019"**

De los alumnos: **SEGUNDO ALFREDO ARÉVALO RAMÍREZ**, de la Escuela de Posgrado, pasó satisfactoriamente la revisión por el Software Antiplagio, con un porcentaje de **3% de plagio**.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

San Juan, 06 de Diciembre del 2021.



Dr. César J. Ramal Abayag
Presidente del Comité de Ética - UCP

CIRA/ri-a
537-2021



Índice

	Pág.
Caratula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Acta de sustentación	iv
Constancia de originalidad	v
Índice de contenido	vi
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	01
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	03
1.1 Antecedentes.....	09
1.2 Bases teóricas.....	07
1.3 Marco conceptual.....	23
CAPÍTULO II: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	25
2.1 Planteamiento del problema.....	25
2.2 Formulación del problema.....	27
2.2.1. Problema general.....	27
2.2.2. Problemas específicos.....	27
2.3 Justificación.....	27
2.4 Objetivos.....	28
2.4.1Objetivo general.....	28
2.4.2 Objetivo específicos.....	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	29
3.1 Hipótesis.....	29
3.1.1. Hipótesis general.....	29
3.1.2. Hipótesis específicas.....	29
3.2 Variables.....	29
3.2.1. Identificación de las variables y operacionalización ...	29
3.3 Tipo y diseño de investigación.....	30
3.4 Población y muestra.....	32
3.5 Técnica e instrumento de recolección datos	32

3.6 Métodos de análisis de datos	33
3.7 Estadística utilizada	33
3.8 Resultados de confiabilidad del instrumento	34
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	35
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
5.1 Discusión.....	39
5.2 Conclusiones	41
5.3 Recomendaciones.....	41
Referencias bibliográficas.....	42
Anexos.....	47
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	48
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos.....	50
Anexo 3. Informe de opinión de expertos	52

Resumen

La presente investigación titulada: **Estudio de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. en la actividad de construcción, ciudad de Tarapoto, año 2019.** En donde, el objetivo general consistió en estudiar el nivel de Liderazgo gerencial de la empresa **CONSULTORES AREVALO S.R.L.** La investigación fue de tipo descriptiva, con diseño no experimental de corte transversal. La misma que se desarrolló con una población y muestra de 20 colaboradores de la empresa. Se utilizó el cuestionario como instrumento. El investigador concluyó que: 1) el nivel de liderazgo gerencial de la empresa, casi nunca se ejerce, alcanzando una puntuación de 55%; 2) el grado de organización de la empresa, es regular, alcanzando una puntuación de 50%, y 3) el nivel de planeamiento en la empresa, es regular, alcanzando una puntuación de 45%.

Abstract

This research entitled: **Study of managerial leadership in the company CONSULTORES AREVALO S.R.L. in the construction activity, city of Tarapoto, year 2019.** Where, the general objective consisted of studying the level of Management Leadership of the company CONSULTORES AREVALO S.R.L. The research was descriptive, with a non-experimental cross-sectional design. The same that was developed with a population and sample of 20 company employees. The questionnaire was used as an instrument. The researcher concluded that: 1) the level of managerial leadership of the company is almost never exercised, reaching a score of 55%; 2) the degree of organization of the company is regular, reaching a score of 50%, and 3) the level of planning in the company, is regular, reaching a score of 45%.

INTRODUCCIÓN

El líder es la persona capaz de influir en otras para guiarles, dirigirlos hacia el logro de los objetivos de la organización, el liderazgo es una condición dinámica a la que se le puede agregar otros elementos que constituyen el ejercicio de la influencia buscando logros como grupo o como colectivo, el liderazgo gerencial constituye una situación del administrador o gerente de la organización con un alto nivel de capacidades, combinando lo aptitudinal con lo actitudinal, que les permita gerenciar el cambio de la institución, en compañía de sus seguidores identificados y comprometidos con la organización; ante esto **(Araujo Toledo, 2016)** en su investigación de diseño no experimental, concluye que no existe una comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores y no le dan importancia a la misión emprendida por parte de los líderes, a su vez **(Panduro Meléndez, 2018)** en su tesis de tipo descriptivo, con una muestra de 25 colaboradores, concluye que promueve la confianza en su organización, motiva el buen desempeño de sus colaboradores, logrando así un trabajo eficaz, así pues se observa que en la empresa Consultora Arévalo S.R.L. la actividad de la construcción, en la ciudad de Tarapoto los directivos como los colaboradores forman parte del personal administrativo de la empresa, los que deben estar preparados no solo para su función como colaboradores sino también como directivos, de tal manera que se pueda planear de mejora, ayudando al titular de la entidad y a los altos funcionarios a evitar los posibles conflictos sociolaborales, formulando por ello la interrogante ¿Cuál es el nivel de liderazgo gerencial en la empresa Consultores Arévalo S.R.L., ciudad de Tarapoto, año 2019?, delimitando el objetivo: Estudiar el nivel de liderazgo gerencial en la empresa Consultores Arévalo S.R.L., ciudad de Tarapoto, año 2019.

La investigación se realiza en la empresa Consultores Arévalo S.R.L. de la ciudad de Tarapoto con una muestra de 20 colaboradores.

La investigación es de importancia porque va a servir para la toma de decisiones oportunamente en cuanto a mejorar el liderazgo gerencial en la empresa Consultores Arévalo S.R.L. de la ciudad de Tarapoto.

El estudio presenta la siguiente estructura:

CAPÍTULO I : Marco Teórico.

CAPÍTULO II : Problemas de investigación.

CAPÍTULO III : Metodología.

CAPÍTULO IV : Resultados.

CAPÍTULO V : Discusión, conclusiones y recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Anexos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Se tiene como trabajos previos a nivel internacional

(Araujo Toledo, 2016) en su tesis *Estudio del liderazgo transformacional en la construcción de edificaciones en el distrito Metropolitano de Quito* presentado en la Universidad Central del Ecuador, tuvo por objetivo determinar el tipo de liderazgo que se usa en el sector construcción. El tipo de investigación usado fue no experimental, el cuestionario consta de 45 ítems para medir el liderazgo a una población de 18 para cuya muestra fue la misma.

Concluye en los siguientes resultados: Con respecto a los indicadores del liderazgo transformacional: el (5.6%) de influencia idealizada-conducta indican que no existe una comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores y no le dan importancia a la misión emprendida por parte de los líderes, el (4.6%) en la influencia idealizada-atributo se puede observar que existe un liderazgo centrado en los intereses propios, pero los colaboradores a veces se sienten orgullosos de estar relacionados con sus líderes, con respecto a la motivación inspiracional el (9.9%) los líderes no presentan a sus colaboradores una visión pero a pesar de todo eso los colaboradores demuestran seguridad al terminar los proyectos emprendidos, en cuanto a la estimulación intelectual el (84.6%) existe una iniciativa de los líderes a utilizar nuevas estrategias y enfoques para una buena solución de problemas y aceptan nuevas sugerencias y por último en la consideración individualizada (16.6%) el líder no le dedica tiempo a sus colaboradores en cuanto a fortalecer sus habilidades y sus competencias.

(Álvarez Rodríguez, 2017) en su tesis: *Identificación del estilo de liderazgo en la Empresa Constructora R&M en la Serena Chile*, presentado en la Universidad Arturo Prat, Iquique-Chile, se propuso identificar el estilo de Liderazgo predominante en la “Constructora R&M”, la investigación es descriptiva, no-experimental, transversal y comparativa, se realizó un cuestionario con 45 ítems y se utilizó un instrumento de medición el “Cuestionario Multifactorial de Liderazgo” (MLQ-5X), el cual incluye la

medición de tres estilos de liderazgo (liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire).

Concluye que en los siguientes resultados: (a) liderazgo transformacional con un 84% y sus dimensiones influencia idealizada con un (84%), con respecto a la motivación inspiracional con un (89%), en la estimulación intelectual con un (77%) y en la consideración individual con un (83%), y viendo los resultados la motivación inspiracional siendo el factor más importante; (b) liderazgo transaccional con un 63% y como factor importante la recompensa contingente y (c) liderazgo laissez faire con un 38% siendo el nivel más bajo de los tres tipos de liderazgo.

Asimismo, a nivel nacional

(Panduro Meléndez, 2018), en su tesis titulado *gestión bajo el enfoque de liderazgo, en las mypes del sector construcción, ciudad de Pucallpa, año 2018*, El objetivo principal de la presente investigación ha sido determinar la Gestión bajo el enfoque de Liderazgo en las mypes del sector Construcción, en la ciudad de Pucallpa, año 2018. Se desarrolló con metodología de investigación del tipo transversal, correlacional; donde a través de la técnica de encuesta se aplicó un cuestionario estructurado de 18 preguntas a 25 colaboradores, obteniéndose como resultados: Respecto al Microempresario: Edad, el 50,0% está en el rango de “40 a 50 años”; 66,7% son del género masculino y 33,4% del género femenino; 83,3% se encuentra en nivel “Profesional”. Respecto a la empresa: las mypes del sector construcción se encuentran firmes en el mercado de 1 a 7 años a más siendo así un 100.0%; teniendo de 5 a 10 colaboradores 66,7%; en su mayoría 66,7% se encuentra comprometidos con la calidad; en su totalidad 100.0% utiliza herramientas para conocer su crecimiento y desarrollo empresarial. Respecto al Liderazgo: el 66,7% de las mypes promueve la confianza en su organización; y 66,7% motiva el buen desempeño de sus colaboradores logrando así un trabajo eficaz. Las mypes no promueven el trabajo en equipo para solucionar problemas 83,3%; no conoce las repercusiones de un mal líder 66,7%; existe una alta rotación del personal

66,7%. Finalmente, el 66,7% no propicia y lidera una experiencia agradable de atención al cliente.

(Mendoza Luján, 2020), en su tesis titulado: *Liderazgo y el desempeño laboral en la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C, Lima 2019*, en la investigación se tuvo como Objetivo general determinar la relación entre liderazgo y el desempeño laboral en la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C, Lima 2019. Durante la investigación se tuvo a 29 entre directivos como muestra. Para tal efecto, se utilizó el cuestionario para evaluar la cultura organizacional según Denison, DOCS por sus siglas en inglés (Denison organizational culture survey, adaptado al español). **Fue una investigación de tipo descriptivo**, cuya población estuvo conformada por los directivos que laboró en el año 2019. Para la aplicación de este instrumento se tuvo la precaución de determinar su validez y confiabilidad, habiéndose aplicado al total de la muestra, se presentó la prueba de hipótesis que por tratarse de variables cualitativas se realizó con el estadístico chi cuadrado.

El desarrollo de la presente investigación se concluye sobre la base de los hallazgos encontrados, la existencia de una relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C. Lima durante el año 2019. Podemos concluir que existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C. Lima durante el año 2019. Según E. Araujo Toledo (2016), en su trabajo indica sobre la importancia del liderazgo en una empresa constructora. Se llega a la conclusión que existe una relación directa entre el perfil profesional y los valores de los trabajadores y los objetivos de la empresa, con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y la gerencia general en la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C. Lima durante el año 2019. Según Quipas (2016), indica que es importante el desempeño laboral para el equilibrio de una empresa, y León, (2016), encuentra en su trabajo la importancia de las relaciones humanas en la influencia del desempeño laboral.

(Pérez Lozada, 2019) realizó una investigación titulada *Liderazgo gerencial y su relación con la productividad de los colaboradores de las empresas Constructoras AVV Contratistas Generales SAC, Corporación & Grupo de las Casas SAC, Tarapoto, 2019*. El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación del liderazgo gerencial con la productividad de los colaboradores de las empresas Constructoras AVV Contratistas Generales SAC, Corporación & Grupo de las Casas SAC, Tarapoto, 2019. La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo básico con un alcance descriptivo correlacional por que evalúa el grado de asociación o relación entre dos o más variables. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal porque se realizó sin manipular las variables. La población y muestra total fue de 33 clientes, compuesta por hombres y mujeres de diferentes edades, de 20 a 50 años. Para la variable liderazgo gerencial se utilizó el instrumento por el autor Hitt, Black, & Porter (2006) y la variable productividad propuesta por Prokopenko (1989), ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, se comprobó su fiabilidad a través del Alpha de Cronbach (0,976) para gestión administrativa en redes sociales y para la productividad (0,927); lo cual indica que la confiabilidad es buena. Los resultados muestran que si existe relación significativa entre el liderazgo gerencial y la productividad ($r = 0,618$, $p < 0,00$); indicando que, a mejor planificación, organización, dirección y control de las actividades, mayor será el nivel de productividad de los colaboradores, evidenciándose en el incremento de la rentabilidad de la empresa.

(Quin Vidal, 2016) realizó una investigación titulada *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de la constructora AVNCH, Nuevo Chimbote, Ancash, 2016*, planteado como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional en los colaboradores de una constructora de Nuevo Chimbote, Ancash en el año 2016. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 120 colaboradores administrativos conformado por 53 hombres y 67 mujeres. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO), y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados determinaron, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo el mayor porcentaje 87.5% presentan nivel promedio, luego en el estilo de

liderazgo racional en 53.3% están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje en 44.2% presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil el 52.5% presentan el promedio.

1.2 Bases teóricas

Para la presente investigación se requirió del soporte de teorías referida al liderazgo, particularmente en las empresas.

1.2.1 Sector de información académica de competencias

Liderazgo gerencial

Según **(Mark Hurd, 1985)** manifiesta que después de casi seis años como presidenta de Hewlett-Packard, Carly Fiorina fue despedida por el consejo de administración. Los miembros del consejo estaban tan descontentos con el precio de las acciones como con el desempeño de las operaciones de la empresa. Cuando Fiorina perdió su empleo era una ejecutiva muy conocida y quizá la más poderosa del mundo. ¿Por qué esta mujer tan inteligente y poderosa perdió su empleo? Una de las razones fue el descontento que los altos ejecutivos de muchas empresas estadounidenses experimentaron durante un tiempo: un gran número de ellos perdió su empleo en el periodo de 2004 a 2005 porque los inversionistas y los consejos de administración querían ver mejoras en el desempeño de las empresas. Otra de las razones que explican lo sucedido a Fiorina tiene que ver con las decisiones que tomó. Tal vez una de las decisiones más importantes que tomó durante su encargo fue la adquisición de Compaq, una decisión a la que mucha gente del interior y exterior de la empresa se había resistido.

La idea de adquirir Compaq estaba fundada en la encomienda que el consejo de administración le había encargado cuando la contrató. Éste le encomendó que hiciera cambios en la organización con el fin de mejorar la competitividad, así que consideró que el hecho de integrar a Compaq le daría a HP mayor poder de mercado en el campo de las computadoras personales y aumentaría su capacidad para competir contra IBM en el área de los servicios de

información. Como la adquisición fue de alto perfil, y como muchas de estas fusiones no tienen éxito, su decisión fue arriesgada. Tuvo que luchar contra los miembros del consejo, los principales inversionistas y algunos directivos de su empresa. Ganó la batalla, pero apostó su futuro al desempeño de la empresa combinada.

Tres años después de la fusión de HP y Compaq, la nueva empresa no podía competir ni con Dell ni con IBM. Algunos analistas piensan que Fiorina pasó por alto cuestiones operativas cruciales necesarias, en especial para competir contra la súper eficiente Dell. La estructura de costos de HP es mucho más débil que la de Dell, y su eficiencia en la producción y el control de inventarios no están en la misma área de competencia que la de Dell. A finales de 2004, HP distó mucho de alcanzar sus metas de ventas y utilidades, por lo que Fiorina despidió a tres altos ejecutivos de ventas. Pero no hizo caso de las recomendaciones de los analistas y de su propio consejo de que debía reforzar las operaciones de HP. Algunos consideran que ella no tenía el talento necesario en este campo. Dado el mal desempeño de las operaciones de HP, el precio de sus acciones se desplomó y los inversionistas estaban muy preocupados. Hay quienes piensan que Fiorina no tenía grandes probabilidades de triunfar porque venía de fuera y su enfoque era muy diferente al de sus antecesores.

Conceptualización de Liderazgo

Existen diferentes posturas que definen el liderazgo dando paso al análisis desde diferentes puntos de vista propuestos por varios autores, se da a conocer algunos de estos a continuación.

(Landy y Conte, 2005), afirman que un líder es alguien que influye, o intenta influir. La conducta involucrada en ejercer esta influencia puede llamarse liderazgo y aquellos que ejercen tal influencia pueden llamarse líderes. En ese sentido, el líder es entonces la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales. Al respecto los autores explican que un líder dentro de las organizaciones busca ejercer influencia,

dirigiendo y guiándolos en la consecución de sus objetivos dentro de una organización.

Para los autores **(Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich, 2007)** según manifiestan que “el liderazgo es la influencia, el arte o proceso por el cual se puede tener influencia en las personas de tal manera que estas logren esforzarse en forma voluntaria y entusiasta para lograr las metas grupales” (Cardona y Buelvas, 2010, p. 144).

En consideración de lo afirmado, el encargado de hacer la motivación a los que le siguen es el líder, para lograr las metas. El creador de la cultura organizacional será el líder, será el que defina las metas, los valores morales y las normas que la empresa tenga.

(Según Daft, 2006) existe un concepto de liderazgo que se muestra en forma dinámica, va evolucionando en la medida que crean nuevos elementos para definirlos, será destacable la influencia entre el líder y los que le siguen para lograr alcanzar los objetivos que buscan. (Barahona, Cabrera y Torres, 2011).

Al respecto de lo mencionado por el autor, el liderazgo es un concepto dinámico, esta definición se le puede añadir otros elementos como que son la base el ejercicio de influencia y buscar lograr la finalidad de conseguir objetivos como grupo o como colectivo.

Según la consultora Human and Partners (2013), el liderazgo viene a ser el ejercer las características, cualidades de liderazgo, eso llevará a tener un determinado comportamiento, para poder influir en otros o bien para hacer el giro y lograr los objetivos de la organización. El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización.

Según **(Argos, y Esquerra, 2014)** consideran que el término líder alude a una relación asimétrica entre, por lo menos, dos personas, en la cual una persona ejerce influencia sobre otra, que de alguna manera la sigue. Al respecto de la definición anterior, se considera que líder es definido como guía, esta persona influye sobre las personas y permite

incentivarlas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo en común.

Reseña Histórica del Liderazgo

El autor, **(Gómez-Rada, 2002)**, explica que en sus orígenes el líder era considerado un enviado de los dioses que regían su conducta de guía. Se veía al líder como a un semidiós encargado de revelar verdades y transmitírselas a sus seguidores. Cabe decir que “un líder sin seguidores no tiene razón de ser” (Carbó y Pérez, 1996, p. 161). En consideración de lo afirmado por el autor, los líderes eran los encargados de revelar verdades transmitiendo a sus seguidores su mensaje y ganando más adeptos.

Según **(Fiedler, 1995)** Las primeras investigaciones del liderazgo fueron publicadas en 1904, los principales impulsos se produjeron durante la Primera Guerra Mundial y el principal interés fue identificar las características del liderazgo y la forma en la que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de esta época se dio el fenómeno de la industrialización que provocó la necesidad de un nuevo liderazgo. Ahora los estudios se enfocaban en encontrar los rasgos psicológicos de los líderes eficaces, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó insuficiente. (p. 11-12) Ya en los 60's, debido a la revolución científico-técnica los trabajadores requerían un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Y la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, entre otros.

En 1994 son recogidos los términos “leadership” (liderazgo) y “organizations” (organizaciones) en el Thesaurus of Psychological Index Terms, por esta razón se legitima la investigación sobre liderazgo organizacional. Actualmente las organizaciones, dependen del liderazgo de los directivos para crecer y mantenerse; por esta razón es necesario conocer los aspectos importantes del liderazgo. El líder debe cumplir ciertas condiciones y virtudes que guiarán sus decisiones y por ende también a la organización.

Tipos de liderazgo

Según el Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal, (1999) clásicamente se han distinguido tres tipos de liderazgo, que corresponden a determinados tipos de organización y formas de dirección de grupo, estos son:

a. Democrático: caracterizado por que la toma de decisiones acerca del grupo la actividad grupal es tomada por el mismo grupo.

b. Liberal: El grupo queda al mando y en completa libertad.

c. Autoritario: El líder toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando. Por otro lado, según este mismo equipo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar la anterior tipificación, que se estructura a partir de dos componentes: el manejo de los participantes del grupo y el grado de acercamiento emocional del líder con sus colaboradores. Siendo la siguiente:

a. Centrado en el grupo: orientado hacia la meta y a los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y la realización de sus tareas sin que se pierda el manejo a través del líder. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores y facilita un clima positivo en el grupo.

b. Centrado en el líder: caracterizada por una estructuración y asignación de tareas y un control detallado de la realización de las mismas. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo.

c. Descentrado: se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo y tampoco encuentra apoyo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. La relación con los colaboradores es principalmente neutral y el líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

Enfoques teóricos del liderazgo

a. Teorías de los rasgos Méndez (2009) hace una breve reseña de esta teoría; menciona que estos estudios basados en identificar los rasgos que poseen los líderes, se dieron antes de 1949. Empezando con la teoría del gran hombre, el cual postulaba que los líderes nacen, idea que

data de los antiguos griegos y romanos y los investigadores han tratado de identificar los rasgos físicos, mentales y de personalidad de diversos líderes. Edwin Ghiselli, señaló importantes correlaciones entre la eficiencia del liderazgo, los rasgos de inteligencia, la habilidad de supervisión, la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la individualidad al realizar el trabajo; además señaló que un nivel muy superior o inferior de inteligencia reducía la eficacia del líder. Es decir, encontró una alta correlación entre unas determinadas características y el éxito del líder. Sin embargo, reconoció que se encontraron excepciones.

(Robines, 2004), postula esta teoría como aquella "...que considera cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son". Sin embargo, presenta ciertas limitaciones ya que la conclusión de los resultados acumulados en los estudios muestra que existen rasgos que incrementan la probabilidad de que el líder tenga éxito, pero ninguno lo garantiza. (p. 314-315).

b. Teorías de la conducta. Debido a las incongruencias de la teoría de los rasgos acerca de la efectividad del liderazgo, las investigaciones continuaron y se enfocaron en el comportamiento o conducta de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Estas teorías intentaron encontrar las conductas de los líderes más eficientes y eficaces, y la forma en la que deben actuar para tener éxito. De esta manera Robbins (2004) define esta teoría como aquella que "...postula que las conductas distinguen a los líderes de los que no lo son". Y alega que, si esta teoría estuviese en lo correcto y en realidad ciertas conductas específicas identifican a los líderes, entonces el liderazgo podría ser enseñado. (p. 316). Dentro de esta teoría hubo tres estudios destacables, estos estudios fueron, el grupo de la universidad estatal de Ohio, el grupo de la universidad Michigan y el Grid gerencial de Blake y Mounton.

b.1 El grupo de la Universidad estatal de Ohio. (Cruz, 2009) alude que los estudios del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio surgieron a fines de la década de los cuarenta con el propósito de construir un instrumento para evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. Se llegó a enlistar nueve categorías de comportamiento de líder consolidándose en un instrumento

denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ que incluía 150 descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130.

Halpin y Wiener (citados por Cruz, 2009) modificaron la versión original del LBDQ logrando derivar cuatro dimensiones, que posteriormente se redujeron a dos las cuales son: consideración y estructura de inicio, consideradas como su aporte más importante. –Iniciación de estructura. Se refiere a los comportamientos y las actividades que realiza el líder con la finalidad de definir y estructurar su papel y el de sus subordinados (misión, metas, objetivos, funciones, actividades, tareas, responsabilidades), en el intento de conseguir las metas.–Consideración. Refleja el grado en que el líder mantiene relaciones de trabajo y sea considerado y amistoso con sus subalternos. Se muestra accesible, confiado, y se interesa en el status, las necesidades y sentimientos de sus seguidores. Tres de los elementos críticos de apoyo son, el crear un sentimiento de aprobación, desarrollar relaciones interpersonales y brindar un trato equitativo. Según los estudios realizados, se encontró que los líderes con alta calificación en iniciación de estructura y en consideración, tendían a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados de forma más frecuente que aquellos que tenían baja calificación en una dimensión o en ambas. Sin embargo, ha sido difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración e iniciación de estructura con la satisfacción y productividad. Robbins (2004, p. 316-317) Menciona que debido a que en las investigaciones se encontraron excepciones suficientes, es necesario integrar en la teoría los factores situacionales.

b.2 El grupo de la universidad de Michigan. Según (Cruz, 2009), Al mismo tiempo que se realizaban los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, también se realizaban estudios sobre el liderazgo en la Universidad de Michigan, con objetivos similares. Los estudios iniciales se llevaron a cabo con empleados de oficina de una empresa de seguros, en donde se observó que los líderes cuyo interés se centraban primero en los empleados y después en las tareas, alcanzaban mayor producción y también obtenían empleados con mayor grado de satisfacción laboral y moral. Empero, si los líderes se centraban en la producción tenían un

menor rendimiento y subordinados con menor satisfacción laboral y mora, (párr. 20).

Concluyendo entonces, el grupo de Michigan, también encontró dos dimensiones de conducta de liderazgo, las cuales son: orientación a la producción, donde el líder se enfoca en los procesos técnicos o de la tarea del trabajo; y orientación a los empleados, en donde el líder concede gran importancia a las relaciones interpersonales, es decir se encuentra centrado en las personas. (Robbins, 2004, p. 317). No obstante, como sucedió en los estudios de la Universidad Estatal de Ohio, los estudios de la Universidad de Michigan no identificaron un estilo universalmente superior. En años recientes la idea de Michigan fue modificada considerando a las dos variables como independientes en vez de un continuo.

Demanda de competencias profesionales

Liderazgo estratégico y estilo

(Mark Hurd, 1985), manifiesta que, El **liderazgo estratégico** es la capacidad para anticipar las cosas, tener una visión, conservar la flexibilidad, atribuir facultades a otros para crear cambios estratégicos a medida que se necesiten.

La esencia del liderazgo estratégico es multifuncional e implica administrar por medio de otros, administrar una empresa completa en lugar de una subunidad funcional y manejar el cambio que continúa en aumento en el panorama competitivo del siglo XXI, como ilustra con claridad el caso con el que inicia el capítulo. Dada la complejidad y la esencia global de este panorama, los líderes estratégicos deben aprender a influir de forma efectiva en el comportamiento humano, con frecuencia en contextos inciertos. Los líderes estratégicos influyen con sentido, por medio de palabras o de su ejemplo personal, en los comportamientos, pensamientos y sentimientos de las personas que trabajan con ellos.

De entre todas las habilidades del líder estratégico, tal vez la más importante sea la capacidad para administrar el capital humano. En el siglo XXI el capital intelectual, que incluye la capacidad para administrar el conocimiento, así como para crear y comercializar la innovación, influye en el éxito del líder estratégico. Los líderes estratégicos competentes también

establecen el contexto para que los grupos de interés puedan desempeñarse al máximo de eficiencia.

El centro del liderazgo estratégico radica en la capacidad para administrar las operaciones de la empresa con efectividad y sostener un alto desempeño a lo largo del tiempo. Éste fue el principal problema que encontró Carly Fiorina cuando fue presidenta de Hewlett-Packard, y es el reto que enfrenta Mark Hurd, su sucesor.

La capacidad de la organización para lograr una ventaja competitiva y obtener rendimientos superiores al promedio queda en entredicho cuando los líderes estratégicos no responden bien ni con la debida rapidez a los cambios que ocurren en el complejo entorno global de la competencia. La incapacidad para identificar la necesidad de un cambio o responder a él es una de las razones a las que se atribuye el fracaso de algunos directivos generales. Los líderes estratégicos deben aprender a manejar las distintas y muy complejas situaciones de la competencia.

El criterio personal forma parte importante del aprendizaje y el análisis de las condiciones en el exterior de la empresa.¹⁰ Sin embargo, los directivos también cometen errores cuando evalúan las condiciones de la competencia. Estas fallas de percepción pueden producir decisiones menos efectivas, pero, por lo general, implican que los directivos tomen decisiones sometidos a una mayor incertidumbre. Algunos lo hacen muy bien, pero otros no pueden hacerlo. Estos últimos tal vez sean administradores de corto plazo y poco efectivos. Pero no es indispensable que tomen decisiones óptimas para sobrevivir, basta con que tomen mejores decisiones que sus competidores. Los líderes estratégicos efectivos están dispuestos a tomar decisiones inexpertas y valientes, pero pragmáticas, las cuales pueden ser difíciles, pero son necesarias, utilizando su visión a futuro cuando reflexionan en las condiciones externas que enfrenta su empresa. También deben entender hasta qué punto estas decisiones influirán en los sistemas internos que esté utilizando la organización en ese momento. Los líderes estratégicos efectivos utilizan su visión a futuro para motivar a los empleados. Con frecuencia solicitan a compañeros, superiores y empleados que les den retroalimentación sobre el valor de su visión y las decisiones difíciles para poder corregirlas.

El liderazgo estratégico es una forma de liderazgo muy compleja, pero fundamental. Sin líderes estratégicos efectivos las estrategias para alcanzar los rendimientos superiores al promedio no podrían ser formuladas ni implementadas. Los estilos utilizados para proporcionar liderazgo a menudo influyen en la productividad de los liderados. El estilo de liderazgo más efectivo utilizado por los líderes estratégicos es el transformacional. El liderazgo transformacional entraña motivar a los seguidores para que hagan más de lo esperado, que enriquezcan de forma continua sus capacidades y que coloquen los intereses de la organización por encima de los propios. Los líderes transformacionales desarrollan una visión de la organización, la comunican y formulan una estrategia para realizarla.

Logran que los seguidores adquieran conciencia de que es necesario obtener resultados valiosos para la organización. Además, alientan a los seguidores a no dejar de luchar por alcanzar niveles de logros cada vez más altos. Estos líderes suelen tener una gran inteligencia emocional y debido a esto se entienden muy bien, tienen una fuerte motivación, sienten empatía por otros y cuentan con habilidades interpersonales efectivas.

La función de la alta gerencia

(Mark Hurd, 1985), manifiesta que los altos directivos desempeñan un papel fundamental en las empresas porque son los encargados de formular las estrategias y de implementarlas de forma efectiva.¹⁶ Las decisiones estratégicas que toman influyen en el diseño de la organización y en que ésta alcance o no sus metas.

Por lo tanto, un elemento fundamental en el éxito de ésta es contar con un equipo de altos directivos que cuenten con habilidades gerenciales superiores. Los directivos a menudo toman las decisiones estratégicas a su discreción (o ámbito de acción), entre otras las relativas a la implementación correcta de las estrategias.¹⁸ La medida de discreción que tienen los directivos varía mucho de una industria a otra. Los factores fundamentales que determinan la cantidad de discreción que tiene un administrador (sobre todo un alto directivo) para tomar decisiones son: 1) fuentes del entorno exterior, como la estructura de la industria, el ritmo de

crecimiento del mercado de la industria primaria de la empresa y el grado en que se pueden diferenciar los productos; 2) las características de la organización, entre otras su tamaño, antigüedad, recursos y cultura; y 3) las características del directivo, entre otras su compromiso con la organización y sus resultados estratégicos, su nivel de tolerancia a la ambigüedad, sus habilidades para trabajar con distintas personas y el nivel de sus aspiraciones (véase la figura 12.2). Dado que las decisiones de los líderes estratégicos tienen el propósito de ayudar a la organización a lograr una ventaja competitiva, la forma en que los directivos ejercen su discreción cuando determinan acciones estratégicas apropiadas es crucial para el éxito de la empresa.¹⁹ Los altos directivos deben estar orientados a la acción, por consiguiente, sus decisiones deben alentar a la organización a actuar.

Equipos de la alta gerencia

(Mark Hurd, 1985), plantea que en casi todas las empresas la complejidad de los retos y la necesidad de cantidades importantes de información y conocimiento requieren el liderazgo estratégico de un equipo de ejecutivos.

La utilización de un equipo para tomar las decisiones estratégicas también sirve para evitar otro problema que se podría presentar cuando el presidente las toma solo: el desperdicio gerencial. Las investigaciones han demostrado que cuando los directivos comienzan a creer en los relatos de prensa sobre su brillantez y a considerar que es poco probable que cometan errores, aumenta la probabilidad de que tomen malas decisiones estratégicas. Hay quienes piensan que parte del problema de Carly Fiorina fue que, al parecer, ella era la principal portavoz de HP, y que su renuencia a enfocarse más en detalles operativos del negocio puede haber sido resultado, en parte, de su condición de persona famosa. Los altos directivos deben tener confianza en sí mismos, pero se deben cuidar de que ésta se convierta en arrogancia y una falsa idea de que son invencibles. Para cuidarse del exceso de confianza de los directivos y de las malas decisiones estratégicas, la empresa a menudo utiliza un equipo de altos directivos para que consideren las oportunidades estratégicas y los problemas, así como para que tomen las decisiones estratégicas.

El **equipo de la alta gerencia** está compuesto por directivos clave que se encargan de elegir e implementar las estrategias de la

organización. Por lo general, este equipo incluye a los ejecutivos de la empresa, definidos por el título de vicepresidente o más alto o por el hecho de ser miembro del consejo de administración. La calidad de las decisiones estratégicas que toma un equipo de la alta gerencia influye en la capacidad de la empresa para innovar y participar en un cambio estratégico efectivo.

c. Teoría de intercambio líder-miembro.

La teoría del Intercambio Líder-Miembro surgió por primera vez en la década de 1970. Esta teoría propone que, al principio de la interacción entre el líder y su seguidor, aquel clasifica implícitamente a este en la camarilla o la periferia. Es decir, que el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que llegan a formar parte de su camarilla, con quienes mantiene una relación de confianza, brindándoles atención y privilegios. Los demás que están en la periferia, tienen una parte menor de tiempo del líder, menos de las recompensas y la relación con el líder es de autoridad formal. (Robbins, 2004, p. 324-325). Figueroa (s.f.), director de proyectos de Project Management Professional (PMP), menciona que la relación desarrollada entre directivos y miembros del equipo, pasa a través de tres etapas, estas son:

- Asunción de roles.** Se produce después de que nuevos miembros se unieron al equipo y los líderes evalúan sus habilidades.

- La ejecución de roles.**

En esta etapa los nuevos miembros comienzan a trabajar en proyectos y tareas. Los gerentes o líderes esperan que estos nuevos miembros trabajen arduamente, sean leales y fieles. Durante esta etapa los líderes, a menudo inconscientemente, clasifican a los miembros en uno de dos grupos, In-group o camarilla y Out-group o periferia.

- Establecimiento de rutinas.** En esta última fase, las rutinas de entre los miembros del equipo y sus directivos quedan establecidas. Los miembros seleccionados en la camarilla o in-group trabajan mucho para mantener la buena opinión de sus líderes y los miembros seleccionados en la periferia u out-group pueden comenzar a mantener hostilidad o desconfianza hacia sus directivos. Las investigaciones para comprobar esta teoría han demostrado que, en efecto, los líderes hacen distinciones entre sus

seguidores y que estas no son casuales, además los 35 seguidores que pertenecen a la camarilla tienen calificaciones de desempeño mayores, menores intenciones de retirarse, mayor satisfacción con su superior y mayor satisfacción general en comparación con los de la periferia. (Robbins, 2004, p. 325).

•**Modelo de la participación del líder.** (Robbins & De Cenzo 2002, p. 355), describen que, en 1973, que Víctor Vroom y Phillip Yetton elaboraron este modelo que relaciona el comportamiento y la participación del líder con la toma de decisiones. Los investigadores reconocieron que la estructura de las tareas exige actividades rutinarias o no rutinarias, dado esto el líder debe adaptar su comportamiento de modo que refleje tal estructura. El modelo de Vroom y Yetton presentaba reglas a seguir para determinar la forma y la cantidad de participación en la toma de decisiones y en distintas situaciones. Según Robbins (2004), este modelo era un árbol de decisiones que incluía siete contingencias y cinco estilos de liderazgo. Sin embargo, recientemente Vroom y Arthur Jago rectificaron este modelo, conservando los mismos cinco estilos de liderazgo, pero incrementándolas variables contingentes a doce, desde el líder que toma la decisión enteramente solo hasta el que comparte el problema con el grupo y presenta una decisión tomada por consenso. (p. 327) Estas contingentes son:

- Importancia de la decisión
- Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con las decisiones
- Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión.
- Que tan estructurado está el problema –Si una decisión autocrática sería apoyada por los seguidores.
- Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización –Si hay posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas.
- Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión.

- Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores
–Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes.
- Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones.
- Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores. Y los estilos de liderazgo según Lussier & Achua (2011, pág. 166) son:
Decisión. El líder soluciona todos los problemas y toma de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento. **Consultiva individual.** En este estilo el líder recopila de sus subordinados la información necesaria para luego tomar la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas.

Consultiva grupal. El líder comparte la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicita y obtiene sugerencias de los subordinados, y considera cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

Facilitador. El líder comparte los problemas con los subordinados como grupo colectivo, obtiene ideas y sugerencias del grupo, luego personalmente toma la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

Delegación. En este estilo el líder comparte los problemas con todo el Grupo y juntos generan y evalúan alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. El líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

Nuevos enfoques teóricos del liderazgo

Méndez (s.f) categoriza a los nuevos enfoques del liderazgo que rigen en nuestra sociedad actual, los cuales son:

- a) **Liderazgo transaccional.** Méndez A. (s.f., párr. 1-2) menciona que el liderazgo transaccional tiene como base el intercambio. Es decir, el trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello beneficios o recompensas y el líder reconoce lo que desea conseguir,

facilitándole al trabajador los recursos necesarios para la consecución del mismo. Es decir, el líder otorga a sus trabajadores intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. Es un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes ganan. El objetivo más importante del líder es establecer estructuras claras de manera que los trabajadores realicen sus tareas con eficacia para alcanzar los objetivos establecidos por el líder y la organización. Por su parte, Bouroncle y Torres (2013, p. 208) establecen que éste, más que un estilo de liderazgo es un estilo de management, debido a su enfoque en las tareas a corto plazo. Sin embargo, tiene limitaciones para el trabajo creativo, sin escatimar su efectividad en determinadas situaciones. Además, que los intercambios en este estilo de liderazgo implican cuatro dimensiones:

Recompensas contingentes. Los líderes vinculan el objetivo a las recompensas, proveen recursos y recompensas por el buen desempeño en el tiempo establecido.

Gestión activa por excepción. Los líderes controlan el desempeño laboral, verifican el comportamiento y el respeto de normas, aplicando acciones correctivas para prevenir errores.

Gestión pasiva por excepción. Los líderes intervienen cuando la performance no es la esperada.

Liberalismo. El líder no dirige, sino que provee las herramientas y el entorno para que los subordinados tomen de decisiones.

b). Liderazgo transformacional. Según Méndez (s.f., párr. 1) el liderazgo transformacional surgió a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Bass, quienes describieron una serie de cualidades que conformaban un tipo de liderazgo. Este tipo de liderazgo es conceptuado como un “proceso común del líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral y la motivación”. (párr. 2). “El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización”. (Lussier y Achua, 2011, p. 348).

En consideración de este concepto, quiere decir que este liderazgo busca el cambio y la transformación que la organización juzga como adecuada, basándose en la visión del líder, que posee cuatro características, establecidas por Bouroncle y Torres (2013, p. 210) los cuales son:

Consideración individual. Grado en el que el líder cumple con un rol mentor o entrenador, manteniendo abierta la comunicación, respetando y celebrando las contribuciones individuales; lo cual despertará en los seguidores voluntad y motivación para la realización de tareas.

Estimulación intelectual. Grado en el que el líder toma riesgos y alienta a los seguidores a abordar los problemas de formas novedosas e inéditas. De esta forma desarrolla a las personas de pensamiento independiente para llegar a descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

Motivación inspiradora. El líder articula y comunica una visión estimulante y atractiva para los seguidores, de forma que los seguidores emocionados son motivados a conseguir sus objetivos.

Papel y modelo de identificación. El líder desarrolla un gran poder simbólico para influenciar a los seguidores; además proporciona una visión y propósito comunes, las actitudes son internalizadas al igual que los objetivos, para accionar y alcanzar las metas incluso si el líder no está presente.

Dimensiones de los Estilos de liderazgo

El liderazgo no se define en función al tipo o interés del grupo, sino también en función a formas de conducción personal del grupo y como logra establecer un clima organizacional desarrollándose una nueva versión de liderazgo, que trata de sintetizar los anteriores tipos. (Equipo de Asesoría y Consultoría Personal, 1998). Se clasifica en 6 tipos:

Generativo punitivo (GP):

Este líder se preocupa por la producción, siendo posesivo, inflexible, exigente, conservador, no tiene el hábito de delegar algún tipo de

autoridad, fija su aceptación en los comportamientos inapropiados, presiona al personal para obtener los resultados deseados.

Generativo nutritivo (GN):

Este líder hace lo posible para nutrir el grupo, brinda libertad, su principal característica es la tranquilidad mientras comprueba los progresos del grupo, persuade al grupo para que acepten su punto de vista y apoyen su decisión, su función para con los subordinados es proteger, apoyar y orientar.

Racional (R):

El líder capta las necesidades de los integrantes del grupo, recibe y acepta ideas y sugerencias mostrando así confianza y respeto, considerado competente, capacita al grupo de forma que este marche incluso si él no se halla presente.

Emotivo libre (EL):

Hace lo que siente, de forma espontánea y expresa emociones auténticas. Su aspiración es llegar a ser un líder racional, desea que su grupo sea una familia feliz.

Emotivo indócil (EI):

Hace lo contrario a lo que le dicen, mantiene sentimientos de rencor, resentimiento, celos, rebeldía, ve por sus propios intereses y permite que el grupo actúe dentro de las normas definidas por la alta dirección.

Emotivo dócil (ED):

Este líder hace lo que los subordinados le dicen, posee un grado alto de sumisión, vergüenza, culpa, depresión, no asume la responsabilidad y le cede al grupo.

1.3 Marco conceptual.

Organización:

Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Planeamiento:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias

básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Según Madrigal Torres (2009) una decisión es un dictamen, una elección entre varias alternativas. Chiavenato (2002) al respecto, menciona que una decisión “es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir”.

Estilos:

Modo, manera, forma de comportamiento.

Gestionar:

Es liderar o dirigir un proyecto, tener la iniciativa y tomar las decisiones necesarias para su desarrollo.

Influencia:

Es la habilidad que puede ostentar una persona, un grupo o una situación particular, en el caso que sus consecuencias afecten a una amplia mayoría de personas, de ejercer un concreto poder sobre alguien o el resto de las personas.

CAPÍTULO II: PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

En la historia de la humanidad se cuenta con líderes de diversos estilos y orígenes que han repercutido positiva o negativamente en los individuos. Desde tiempos remotos los pueblos han buscado líderes, en ocasiones para guiar, en otras para oprimir y en algunas más para producir cambios. Actualmente, estudiar el liderazgo sigue siendo de amplio interés para la sociedad. En el ámbito universitario, los nuevos líderes deben tener la capacidad de gestionar el mejoramiento de la calidad educativa que las instituciones universitarias requieren, para ello, es importante además de la labor desempeñada por los docentes, que el personal administrativo se adapte a las nuevas condiciones sociales e impulse una sociedad más justa.

En la actualidad, conforme avanza el siglo XXI es importante que en las organizaciones se pueda instaurar una cultura que ayude en la adaptación al constante cambio que ocurre en su ambiente, debido a que el entorno va cambiando cada vez de manera más acelerada producto de variaciones demográficas y económicas que producen un gran impacto en la cultura organizacional. Estas variaciones y los constantes cambios producen que las instituciones públicas y privadas prioricen la urgente necesidad de reorientarse, aprovechando al máximo la tecnología y sus recursos humanos.

Bajo este contexto, las organizaciones tienen que afrontar nuevos fenómenos como la competitividad, la apertura económica y la globalización, y siendo la competitividad una característica elemental en el éxito de la entidad, los directivos deben ser líderes que logren altos estándares de eficiencia y rendimiento. Basados en ello, es importante que las organizaciones tracen estructuras más flexibles al cambio y que dicho cambio sea parte de su cultura, producto del aprendizaje de sus miembros, promoviendo equipos de alto desempeño, insertando valor agregado a la labor y mayor adaptación al cambio, con un amplio enfoque hacia la innovación.

Por ello, es importante también que en el triunfo de la entidad se fomente la calidad de sus líderes, poseedores de un alto nivel de capacidades, combinando lo aptitudinal con lo actitudinal, que les permita gerenciar el cambio con visión proactiva, en compañía de sus seguidores identificados y comprometidos con la institución.

En nuestro país, el Estado Peruano a través de Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, **Ley N° 27658**, se encuentra en un proceso de modernización con el objeto de alcanzar altos estándares de eficiencia del aparato público, logrando una mejor atención al ciudadano, optimizando y priorizando el uso de los recursos estatales, teniendo como uno de sus objetivos alcanzar un estado con servidores públicos especializados y debidamente remunerados; es así, que bajo este contexto, se promulgó la **Ley N° 30057**, Ley del Servicio Civil, que tiene como fin que las entidades estatales alcancen mejores estándares de eficiencia y eficacia, prestando servicios de calidad mediante el desarrollo de las personas que las integran.

Las Entidades del Estado comprendidas en la **Ley del Servicio Civil** vienen implementando de manera progresiva lo dispuesto en dicha Ley y su reglamento. En ese sentido, los funcionarios y trabajadores deberán pasar de sus antiguos regímenes laborales a este nuevo régimen siempre que cumplan con los requisitos determinados por **SERVIR**, caso contrario deberán dejar de laborar en la Entidad; situación que podría desencadenar en una serie de conflictos laborales, disminución del desempeño laboral, sabotajes entre otras formas de respuesta, que repercutirán en el normal desarrollo de la institución.

Bajo esta realidad, se consideró importante estudiar el liderazgo gerencial, a fin de identificar el nivel de liderazgo que tiene el gerente de la empresa **CONSULTORES AREVALO S.R.L.**, ya que tanto los directivos como los colaboradores forman parte del personal administrativo de la empresa, personal administrativo que debe estar preparado no solo para su función como colaborador sino también como directivo, de tal manera que se pueda formular planes de mejora para ellos, ayudando al titular de la Entidad y a los altos funcionarios a evitar los posibles conflictos socio-laborales que

se pudieran generar en el avance de la implementación del Servicio Civil o frente a cualquier otro cambio y, finalmente, lograr la eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión de los servidores estatales, coadyuvando en mejorar la calidad del servicio que se brindan.

2.2 Formulación del problema

Para la presente investigación, me formulé las siguientes interrogantes:

2.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. ciudad Tarapoto, Año 2019?

2.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el grado de organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. ciudad Tarapoto, Año 2019?

¿Cuál es el nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. ciudad Tarapoto, Año 2019?

2.3 Justificación

La presente investigación, se basa en el liderazgo que existe dentro de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, la necesidad es emergente del liderazgo, ya que de esa forma se verá los resultados de éxito de una organización, la satisfacción de sus colaboradores y clientes. Este trabajo tendrá relevancia social, ya que beneficiará en primera instancia a los colaboradores y gerente general de la empresa, mejorando la gestión del talento humano y las relaciones interpersonales entre superiores y colaboradores, y esto indirectamente beneficiará también a los clientes de la empresa, esto se verá reflejado desde lo interno de la empresa con la calidad de servicio desde gerencia, calidad de trato a su personal y calidad al cliente, se busca soluciones prácticas, en el sentido que permita tomar medidas estratégicas en la gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y el liderazgo ejercido.

Asimismo, que ayude a los colaboradores sentir pertenencia a la empresa y ser reconocidos por su trabajo. La presente investigación es importante, ya que muchas empresas carecen de líderes, los cuales son de

pieza importante para llevar junto con el factor humano, el cumplimiento de la misión y visión exitosa de una organización. Por lo que contribuirá a resolver el problema que se percibe en las variables de estudio dentro de la empresa, para lo cual es necesario describir el problema y comprobar que efectivamente el liderazgo ejercido por el gerente influye en toda la empresa.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Estudiar el nivel de Liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019.

2.4.2 Objetivo específicos

Describir el grado de organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019.

Determinar el nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Hipótesis

Todos los problemas planteados, me conllevó a plantear las siguientes hipótesis:

3.1.1. Hipótesis general.

H1: El nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, casi nunca se ejerce.

3.1.2. Hipótesis específicas.

H1: El grado de organización en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, es regular.

H2: El nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, es regular.

3.2. Variable

3.2.1. Identificación de la variable: Liderazgo Gerencial

- Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
LIDERAZGO GERENCIAL	Organización	1 ¿Explica el líder al personal cómo deben realizar su labor?	SIEMPRE: 5 CASI SIEMPRE: 4 ALGUNAS VECES: 3 CASI NUNCA: 2 NUNCA: 1
		2 ¿Explica el líder a los colaboradores de la empresa insistentemente la parte que le corresponde desempeñar en el área?	
		3 ¿Explica el líder al personal sus actitudes y conductas en forma permanente?	
		4 ¿Asigna el líder otras funciones al personal a parte de su labor?	
		5 ¿Organiza el líder actividades en detalle sin previa consulta al colaborador?	
		6 ¿Da autonomía el líder al trabajo del personal?	
		7 ¿El líder se preocupa en el futuro de la empresa?	
		8 ¿Ayuda el líder al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos?	
		9 ¿Fomenta el líder la participación y reflexión entre el personal?	
		10 ¿Cuestiona el líder arbitrariamente la labor del personal?	
		11 ¿El líder hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo?	
		12 ¿Respeta el líder la opinión de los colaboradores y la considera en el trabajo?	

		13	¿Promueve el líder el trabajo en equipo?	
		14	¿Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor?	
	Planeamiento	15	¿Confía el líder en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista?	
		16	¿Usted se siente importante cuando el líder le concede algo de su poder?	
		17	¿Respalda el líder las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes?	
		18	¿Apoya el líder a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal?	
		19	¿El líder hace lo que dice, acorde con sus valores?	
		20	¿En la empresa donde labora el líder dedica tiempo y energía para verificar que los trabajadores cumplan con los valores y estándares acordados?	
		21	¿Su líder demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten?	
		22	¿Presta atención el líder a los problemas de su equipo de trabajo?	
		23	¿Busca el líder alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas?	
		24	¿Mantiene el líder un ambiente amigable en el trabajo?	
		25	¿En la empresa donde labora resalta el líder públicamente sus contribuciones?	
		26	¿Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño?	
		27	¿El líder brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores?	
		28	¿En la empresa donde labora, el líder celebra con todos el cumplimiento de las metas?	
		29	¿El líder brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros?	
		30	¿En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente?	

3.3. Tipo y diseño de investigación

3.3.1. Tipo de investigación

El presente estudio se basó su método en la investigación descriptiva. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se

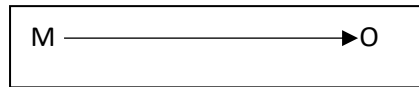
someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 80) El enfoque de la investigación es cuantitativo, de acuerdo al método que emplea para el manejo de los datos, porque implica procedimientos estadísticos en el procesamiento de datos. Según **(Hernández, Fernández y Baptista, 2014)**, “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). La investigación según el enfoque es cuantitativa, porque asigna valores para el manejo y procesamiento de datos de los datos recogidos. Los estudios de enfoque cuantitativo buscan hallar con certeza las mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar los resultados.

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación fue no experimental y según la temporalización el diseño de investigación fue transversal porque recogió los datos en un momento y tiempo únicos. La investigación que es de tipo no experimental es aquella que se hace sin hacer manipulación de las variables independientes; tiene como base a varias categorías, conceptos, variables, sucesos, grupos de comunidades o contextos que ya ocurrieron o se ejecutaron sin la existencia de la intervención del que investiga.

La investigación no experimental también se conoce como investigación ex pos-facto (los hechos y variables ya ocurrieron), y observa variables y relaciones entre éstas en su contexto natural. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 151) De la afirmación mencionada por los autores anteriores se infiere que el investigador que utiliza este tipo de diseño sintetiza su labor investigativa a la

observación, teniendo un papel pasivo y limitándose a la recolección de la información tal cual se da en un contexto.



Dónde:

M= Es la muestra

O= Observación a la muestra

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

La población de estudio estuvo comprendida por 20 colaboradores de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. del distrito de Tarapoto en el Periodo 2021.

Elemento: Para la presente investigación se usó el cuestionario para la recolección de información.

Alcance: La investigación se desarrolló en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. del distrito de Tarapoto

Unidad de muestreo: Fue cada uno de los colaboradores de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. del distrito de Tarapoto

Unidad de análisis: Fue cada uno de los elementos que constituyen la población, para esta investigación fue de 20 colaboradores y por lo tanto fue la muestra.

Tiempo: La presente investigación se desarrolló en todo el año 2021.

3.4.2. Muestra

La muestra de estudio fue intencional y criterio no probabilístico, dado que está constituida por la totalidad de la población, es decir los 20 colaboradores de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. quienes laboran actualmente dentro del periodo de la presente investigación.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Según Arias (2006) indicó: “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p. 67).

Asimismo, Arias (2006) precisó que, la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente. A dicho soporte se le denomina instrumento (p. 69).

La técnica que se empleó para obtener información de la variable a estudiar fue la encuesta, la misma que consistió en recolectar información relevante para el trabajo de investigación, a los trabajadores en forma personalizada para medir la variable llamado Liderazgo gerencial.

Instrumento

Según (Arias, 2006) refirió que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. Son ejemplos de instrumentos: un cuestionario en cuya estructura quedan registradas las respuestas suministradas por el encuestado, una libreta en la que el investigador anota lo observado, computadoras portátiles con sus respectivas unidades para almacenaje de información: disco duro, CD o disquetes, dispositivos tales como cámara fotográfica y de video (filmadora), grabador de audio, etc. (p. 69). El instrumento que se empleó en el presente trabajo de investigación fue el cuestionario que constó de 30 preguntas o ítems para la variable en estudio.

3.6 Métodos de Análisis de datos

Se usó el estadístico de tabla de frecuencias para hallar el porcentaje de frecuencia de la variable y sus respectivas dimensiones. Para graficar la frecuencia de variable y sus respectivas dimensiones se usó el gráfico de barras.

3.7 Estadística utilizada

Se utilizó la estadística descriptiva que es un conjunto de técnicas numéricas y gráficas para describir y analizar un grupo de datos.

3.8 Resultados de confiabilidad del instrumento

(Soto, 2015) señaló: La confiabilidad se refiere a la credibilidad que brinda el instrumento, y esto se verifica si al aplicar repetidas veces dicho instrumento, brinda los mismos resultados o valores muy cercanos. Existen diversas pruebas para encontrar la confiabilidad de un instrumento, por ejemplo: El coeficiente de Alfa de Cronbach (usado para valores politómicos como la Escala de Likert), Kuder Richardson (usado para valores dicotómicos), entre otros.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Una vez elaborado el cuestionario con respecto a la variable de estudio, se determinó la validez del instrumento, considerando la validez de contenido, mediante la técnica de juicio de expertos con respecto a la variable de estudio: liderazgo gerencial, posteriormente se determinó los valores de la confiabilidad mediante la técnica de la prueba piloto empleando la estadística Alfa de Cronbach, cuyos resultados se observan a continuación:

N°	ÍTEMS	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
1	¿Explica el líder al personal cómo deben realizar su labor?	4	10	6	0	0
2	¿Explica el líder a los colaboradores de la empresa insistentemente la parte que le corresponde desempeñar en el área?	6	9	5	0	0
3	¿Explica el líder al personal sus actitudes y conductas en forma permanente?	3	15	2	0	0
4	¿Asigna el líder otras funciones al personal a parte de su labor?	6	9	5	0	0
5	¿Organiza el líder actividades en detalle sin previa consulta al colaborador?	3	12	5	0	0
6	¿Da autonomía el líder al trabajo del personal?	7	11	2	0	0
7	¿El líder se preocupa en el futuro de la empresa?	4	5	5	6	0
8	¿Ayuda el líder al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos?	6	13	1	0	0
9	¿Fomenta el líder la participación y reflexión entre el personal?	1	15	3	1	0
10	¿Cuestiona el líder arbitrariamente la labor del personal?	5	9	6	0	0
11	¿El líder hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo?	2	17	1	0	0
12	¿Respeta el líder la opinión de los colaboradores y las considera en el trabajo?	2	14	4	0	0
13	¿Promueve el líder el trabajo en equipo?	1	12	7	0	0
14	¿Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor?	6	9	5	0	0
15	¿Confía el líder en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista?	5	10	5	0	0
16	¿Usted se siente importante cuando el líder le concede algo de su poder?	4	11	5	0	0
17	¿Respalda el líder las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes?	2	13	5	0	0
18	¿Apoya el líder a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal?	8	8	4	0	0
19	¿El líder hace lo que dice, acorde con sus valores?	9	6	4	1	0
20	¿En la empresa donde labora el líder dedica tiempo y energía para verificar que los trabajadores cumplan con los valores y	7	9	4	0	0

	estándares acordados?					
21	¿Su líder demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten?	3	13	4	0	0
22	¿Presta atención el líder a los problemas de su equipo de trabajo?	4	11	5	0	0
23	¿Busca el líder alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas?	7	8	5	0	0
24	¿Mantiene el líder un ambiente amigable en el trabajo?	6	8	6	0	0
25	¿En la empresa donde labora resalta el líder públicamente sus contribuciones?	5	13	2	0	0
26	¿Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño?	7	9	4	0	0
27	¿El líder brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores?	5	9	6	0	0
28	¿En la empresa donde labora, el líder celebra con todos el cumplimiento de las metas?	5	13	2	0	0
29	¿El líder brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros?	4	15	1	0	0
30	¿En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente?	4	11	5	0	0

4.1 Análisis univariado de la variable

Referente al primer objetivo específico, el cual consistió en describir el grado de Organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019. Los resultados se detallan en la figura 1.

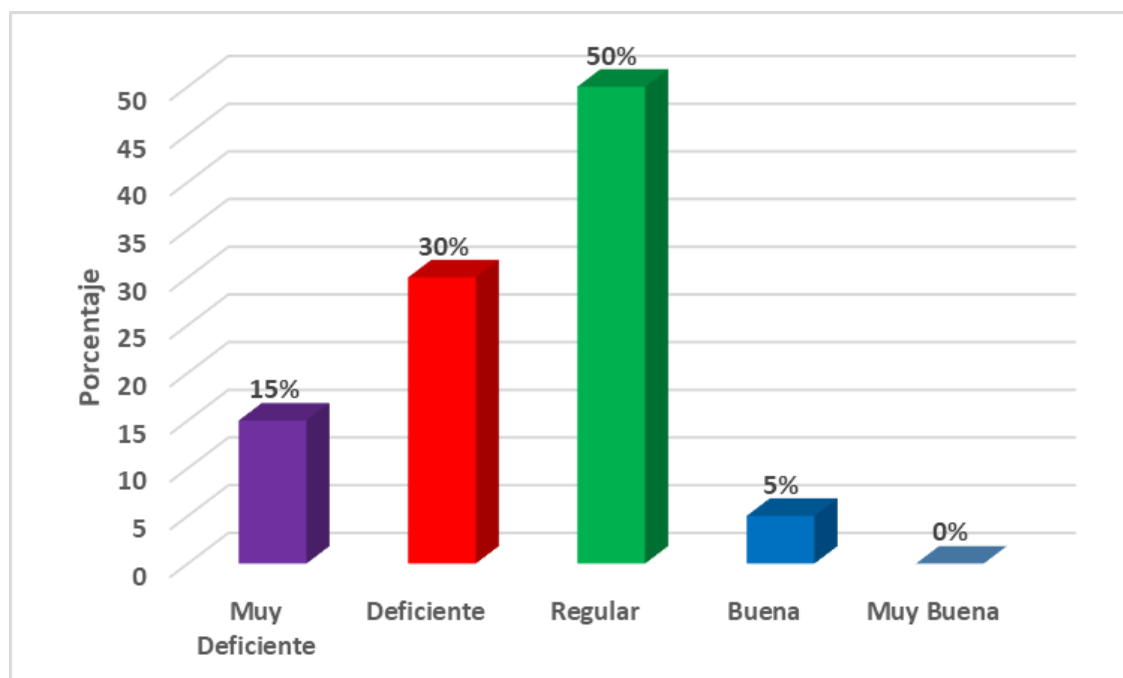


Figura 1 Grado de Organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019

Fuente: Consolidación de la información sobre organización de la empresa (véase anexo 4)

Interpretación: en la figura 1 se observa que el grado de organización de empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 50%. Luego los niveles que obtuvieron puntuaciones menores fueron: deficiente = 30%; muy deficiente = 15%; buena = 5%; y muy buena con 0%. Ello implica que la empresa en estudio tiene serios problemas en cuanto a organización.

Con respecto al segundo objetivo específico, el cual consistió en determinar el nivel de Planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019. Los resultados se muestran en la figura 2.

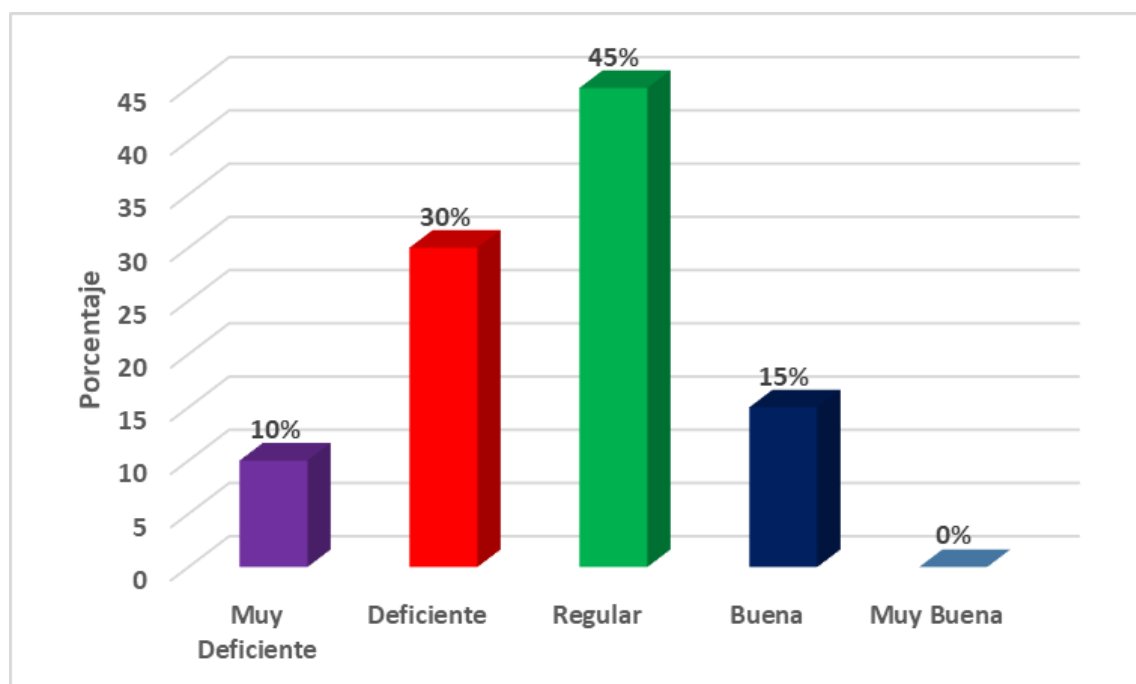


Figura 2 Nivel de Planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019.

Fuente: consolidación de resultados, sobre planeamiento en la empresa (véase anexo 5)

Interpretación: en la figura 2 se observa que el nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 45%. Mientras que los demás

niveles alcanzaron puntuaciones menores: deficiente = 30%; buena = 15%; muy deficiente = 10%; y muy buena = 0%. Ello implica que la empresa en estudio tiene serios problemas en cuanto a planeamiento estratégico.

Finalmente, los resultados referentes al objetivo general, el cual consistió en Estudiar el nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019, se detalla en la figura 3.

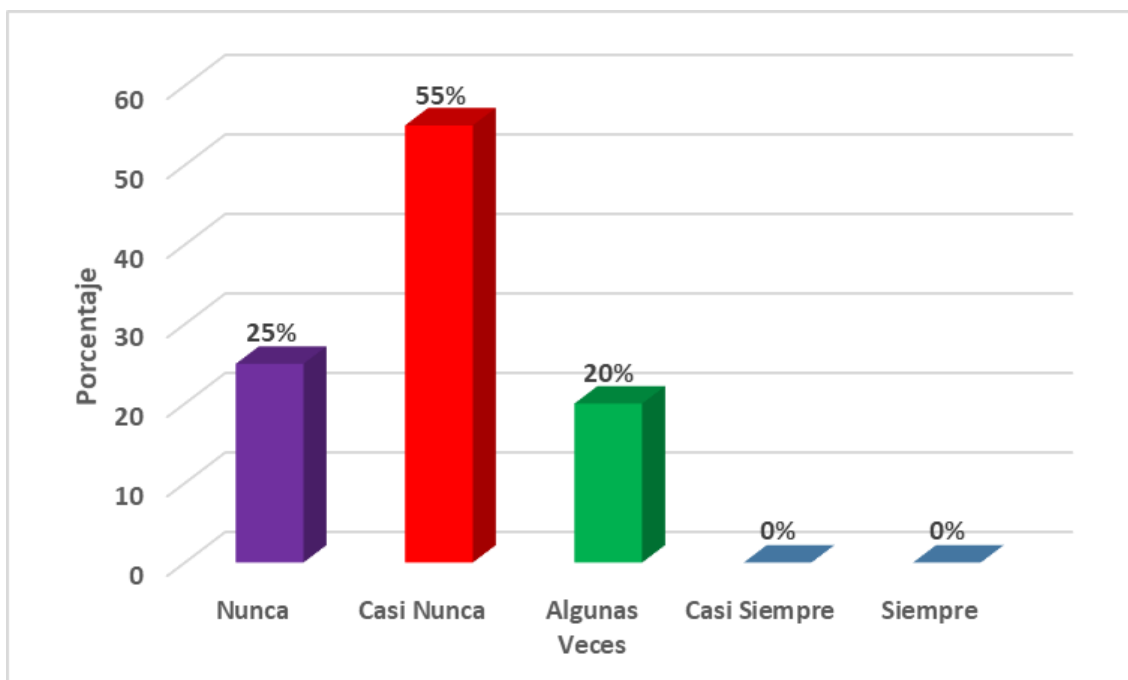


Figura 3 Nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019.

Fuente: consolidación de resultados sobre liderazgo gerencial (véase anexo 6)

Interpretación: en la figura 3 se observa que el nivel de liderazgo gerencial de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019, casi nunca se ejerce, alcanzando una puntuación de 55%. Mientras que los demás niveles tienen puntuaciones menores tales como: nunca = 25%; algunas veces = 20%; y los niveles casi siempre y siempre con 0% cada uno. Estos resultados, son indicios de que en la empresa en estudio no hay liderazgo alguno.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En cuanto al grado de **organización** de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 50%. Ello implica que la empresa en estudio tiene serios problemas en cuanto a organización. Por tanto, para revertir este resultado y reorientar el trabajo organizacional es necesario realizar la reorganización total de dicha empresa.

Del mismo modo, el nivel de **planeamiento** de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 45%. Ello implica que la empresa en estudio tiene serios problemas en cuanto a planeamiento estratégico. Para revertir estos resultados, es necesario incorporar en la empresa en estudio, expertos en planeamiento, a fin de realizar un eficiente análisis FODA de la empresa para luego diseñar, elaborar, aplicar y evaluar los planes de corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, el nivel de liderazgo gerencial de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019, casi nunca se ejerce, alcanzando una puntuación de 55%. Este resultado, son indicios de que en la empresa en estudio no hay liderazgo alguno. A su vez, no concuerda con los estudios realizados por Álvarez (2017), quien investigó sobre liderazgo, en donde, del total de encuestados: el 84% considera que hay liderazgo transformacional en la empresa en estudio. Mientras que el 63% considera que hay liderazgo transaccional. Finalmente, el 38% considera que hay liderazgo laissez faire. Del mismo modo, Panduro (2018) en su investigación sobre *gestión bajo el enfoque de liderazgo, en las mypes del sector construcción, ciudad de Pucallpa, año 2018*, concluyó que, referente al Liderazgo: el 66,7% de las mypes promueve la confianza en su organización; y 66,7% motiva el buen desempeño de sus colaboradores logrando así un trabajo eficaz. Sin embargo, el 83,3% de las mypes no promueve el trabajo en equipo para solucionar problemas.

Otros trabajos de investigación sobre liderazgo, que han concluido de manera diferente a la presente investigación son los estudios realizados por Araujo (2016), quien, en su investigación sobre liderazgo transformacional: referente a la influencia idealizada-conducta, el 5,6% indican que no existe una comunicación fluida entre el líder y sus colaboradores y no le dan importancia a la misión emprendida por parte de los líderes. Por su parte, referente a la influencia idealizada-atributo, el 4,6% indican que se puede observar que existe un liderazgo centrado en los intereses propios.

Del mismo modo Pérez (2019) investigó sobre *liderazgo gerencial y su relación con la productividad de los colaboradores de las empresas Constructoras AVV Contratistas Generales SAC, Corporación & Grupo de las Casas SAC, Tarapoto, 2019*. Concluyó que, a mejor planificación, organización, dirección y control de las actividades, mayor será el nivel de productividad de los colaboradores, evidenciándose en el incremento de la rentabilidad de la empresa. Por su parte, Quin (2016) investigó sobre *los estilos de liderazgo y compromiso organizacional en los colaboradores de la constructora AVNCH, Nuevo Chimbote, Ancash, 2016*. Concluyó que los resultados determinaron, en cuanto a los niveles de estilos de liderazgo la mayor cantidad de colaboradores de una entidad pública, 49.2% tienen liderazgo generativo punitivo en un nivel promedio. Además, en el estilo liderazgo generativo nutritivo el mayor porcentaje 87.5% presentan nivel promedio, luego en el estilo de liderazgo racional en 53.3% están en el nivel alto. En el estilo emotivo libre, el mayor porcentaje en 44.2% presentan también el nivel alto, para el estilo emotivo dócil, el mayor porcentaje 60% tienen el nivel bajo y para el estilo emotivo indócil el 52.5% presentan el promedio. Además, Mendoza (2020) investigó sobre *liderazgo y el desempeño laboral en la empresa Construcciones Inmobiliarias Elsvan S.A.C, Lima 2019*, concluyó que existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de dicha empresa.

5.2 Conclusiones

En la presente investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones

1. El nivel de liderazgo gerencial de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019, casi nunca se ejerce, alcanzando una puntuación de 55%.
2. El grado de organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 50%.
3. El nivel de planeamiento de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad de Tarapoto, Año 2019, es regular, alcanzando una puntuación de 45%.

5.3 Recomendaciones

En la presente investigación puedo recomendar lo siguiente:

1. A la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, se recomienda ejercitar actividades de mejora continua sobre liderazgo y gerencia a todo su personal.
2. A la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, se recomienda reorganizar parcial o totalmente a fin de ser más competitiva en el mercado nacional e internacional.
3. A la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, se recomienda incorporar personal capacitado en planeamiento, para que realicen un eficiente análisis FODA e impulsen planes realizables en el corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Armas, Mercedes y Morales Saavedra Milagros. (2015) *Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios*. (Tesis de Pregrado) Revista de Psicología Universidad Cesar Vallejo –Piura SSN 1990-6757.
- Andina (Agencia Peruana de Noticias, 2019) *74% de ejecutivos considera que debe redefinirse papel de los líderes*, según Deloitte. Recuperado de. <https://andina.pe/agencia/noticia-74-ejecutivos-considera-debe-redefinirse-papel-los-lideres-afirma-deloitte-755107.aspx>.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1999) *El taller: una alternativa de renovación pedagógica*, Buenos Aires, editorial Magisterio Río de La Plata, Argentina.
- Alarcón Hernández Nancy, Ganga Contreras Francisco y Pedraja Rejas Liliana (2018), *“Estilos de liderazgo en dirigentes sindicales y gremiales de la región de los lagos, chile en el 2018”*. VOL. 43 N° 12 0378Recuperado de<http://docente.ulagos.cl/franciscoganga/index.php/2018/12/27/estilos-de-liderazgo-en-dirigentes-sindicales-y-gremiales-de-la-region-de-los-lagos-chile/>.
- Argos Castro Javier y Esquerro Muñoz, Pilar (2014) *Liderazgo y Educación*. España: Universidad de Cantabria.
- Barahona Urbano Héctor, Cabrera Mora Diego y Torres Castro Uriel (2011). *Los líderes en el siglo XXI*. Entramado. Vol. 7 (nº2), pág. 86-97. Recuperado el 24 de marzo de 2015, desde: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>.
- Blake Robert y Mouton Srygley Jane (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gult Publishing Company.
- Bass Bernart (1995). *Desarrollar el liderazgo transformacional*. Nueva York: The Free Press
- Bass Bernart y Avolio Bruce (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Published by Mindgarden, Inc.
- Bouroncle Acuña Augusto y Torres Ramírez Luis (2013). *Psicología Organizacional* (Vol. 1). Arequipa.
- Canazas López Nolberto y Sánchez Zarria Zaida. (2014). *Liderazgo personal e interpersonal en empresarios tradicionales y empresarios multinivel*. (Tesis de

- pregrado) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3542/Psquocxj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Carbó, José y Pérez, Manuel (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad* (Ed. Especial Cinco Días. Pág. 159-181). Madrid: Coopers&Lybrand.
- Cardona, Darwin y Buelvas, Santiago. (2010). *Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management*. Revista Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5, 2pág. 141-150.
- Chiavenato, Idalberto (1989). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cuadra Peralta, Antonio & Veloso Carmen (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Universum* (Talca), 22(2), 40-56. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>.
- Cruz Maldonado Eva (2009). *Administración, ingeniería y transporte*. Obtenido de <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teorias-conductuales.html>
- Cruz Ávila Yasmín y Rodea Velásquez Mara (2014). *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleado*. Caso: Empresa Textilera, Municipio Ixtapaluca. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Deloitte (2019), *Visible Tendencias globales del capital humano*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-globales-capital-humano-2019.html>.
- Domínguez Gonzáles Iris (2016) *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de la constructora AVNCH, en el distrito de Nuevo Chimbote, 2016* (Tesis de pregrado) Universidad Cesar Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/223/dominguez_gi.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Egoavil Derrogaray Juan (2003). *Manual de la escala de liderazgo organizacional (ELO)*. Lima, Perú; Asesoría y consultoría de personal.
- Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal. (1998). *Escala de Liderazgo Organizacional*. Lima.

- Escandón Barbosa Diana y Hurtado Ayala Andrea (2016) *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Revista de Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia vol.32, n.139, pp.137-145. ISSN0123-5923. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n139/v32n139a05.pdf>
- Fiedler Fred - García Joseph Enrique .(1987): *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Figuerola Norberto. (s.f.). *La teoría del intercambio Líder-Miembro*. Obtenido de <https://pmqlinkedin.files.wordpress.com/2011/08/the-leader-member-exchangetheory.pdf>.
- Fonseca, Mariano & Pino, Miguel (2006). *Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz*. Revistas – Científicas, Folletos-Gerenciales.
- Gallo Tobar André (2017). *Importancia del liderazgo para implementación de modelos de gestión en empresas constructoras en Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de http://victoryepes.blogs.upv.es/files/2017/04/01_MemoriaTFM-GGallo.pdf.
- García-Solarte Mónica, Salas-Arbeláez Laura, y Gaviria-Martínez Edgar (2017). *Estilos De Liderazgo De Hombres Y Mujeres En Las Pymes*.AD-minister, (31), 25-46.<https://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.31.2>
- Ghiselli, Edwar (1970). *Psicología industrial, su aplicación al personal de la empresa*. La Habana: Revolucionaria.
- Gómez-Rada, Cesar (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar (2016). *Metodología de la Investigación*: McGraw-Hill.
- Human and Partners (2013). Glosario. Sevilla: Human&Partners. Recuperado el 20 de marzo de 2015, desde: <http://humanandpartners.com/glosario/>.
- Kotter Jhon (1990) *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

- Koontz Harold, Weirich Heinz. Administración: *una perspectiva global* 12° edición México, MX McGraw-Hill, 2004-804p ISBN 970-10-3949-1.
- Landy Frank y Conte, Jeffrey (2005) *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México McGraw-Hill.
- Luft Herder Joseph (1986) *Introducción a la dinámica de grupos*. ISBN10:8425408342Recuperadode<https://www.iberlibro.com/buscar-libro/titulo/introduccion-a-la-dinamica-de-grupos/autor/luft-joseph/>.
- Lussier Robert y Achua Christopher (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning Editores.
- Negreiros Anez Yaneth (2017). *Estilo de liderazgo directivo que ejercen los jefes adjuntos de la sala de casino* Visión Games Corporation. (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima, Perú. Recuperado en <http://repositorio.uiqv.edu.pe/handle/20.500.11818/1545>.
- Méndez Quintero Evaristo (2003). *Cómo no naufragar en la era de la información*. Epistemología para internautas e investigadores. Maracaibo: Ediluz.
- Moscol Romero Tessy (2017) *Estilos de Liderazgo y Satisfacción Laboral en los Colaboradores de una Empresa Privada de la Ciudad de Piura* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10668/moscol_rt.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Münch Galindo Lourdes (2011). *Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI*. D.F. México: Editorial Trillas.
- Muniz Aparecida María y Guimarães Renata (2015) *Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público* LEA. Revista Electrónica de Administración (Porto Alegre), Vol 2 pag 200-221. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112015000100200&lng=pt&tlng=pt.
- Pautt Torres Gelly (2011). *Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIX (1), 213-228.

- Pech Campos Silvia, (2011). *El liderazgo como factor de cambio en una empresa restaurantera en el año 2011* (Tesis grado de Maestro en Ciencias en Administración). Instituto Politécnico Nacional, México.
- Prozecauski Ezequiel (1966) *El pequeño libro rojo*. Buenos Aires.
- Quin Vidal Yorgelis (2016) *Estilos de liderazgo y compromiso organizacional de la constructora AVNCH*, Nuevo Chimbote. (Tesis pregrado). Universidad Cesar Vallejo. Chimbote, Perú. Rescatado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/241/quin_vy.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Quispe Ochoa Ximena, (2016) *Cultura Y Liderazgo Organizacional En Network Marketing: Estudio Realizado En Distribuidores Independientes De Fuxion Biotech S.A.C.* (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3542/Psquocxj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ramos Saro Juan (2016) *Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center*. (Tesis pregrado) Universidad ESAN, Lima, Perú Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/663>.
- Robbins Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins Stephen y De Cenzo, David (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson-Prentice Hall.
- Urizar Awe (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de restaurante Don Carlos*, Cobán alta Verapaz. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landivar. Verapaz, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>.
- Verdesoto Galeas Ángel y Suárez Villacrez Fernando (2015) *El estilo de liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Ecuador, Quito, Ecuador Recuperado de, <http://bit.ly/2z2Hzkj>.
- Warrick Donald (1981). *Leadership styles and their consequences*. Journal of Experiential Learning and Simulation, 3-4, 155–172.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Estudio del liderazgo gerencial en la empresa Consultores Arévalo S.R.L. en la actividad de la construcción, ciudad de Tarapoto, año 2019.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general: ¿Cuál es el nivel de Liderazgo Gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019? Problemas específicos: P1: ¿Cuál es el grado de organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019? P2: ¿Cuál es el nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019?	Objetivo general: Estudiar el nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019. Objetivos específicos: O1: Describir el grado de Organización de la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019. O2: Determinar el grado de Planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, Año 2019.	Hipótesis general: El nivel de liderazgo gerencial en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, casi nunca se ejerce. Hipótesis específicas: H1: El grado de organización en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, es regular. H2: El nivel de planeamiento en la empresa CONSULTORES AREVALO S.R.L. Ciudad Tarapoto, año 2019, es regular.	LIDERAZGO GERENCIAL	¿Explica el líder al personal cómo deben realizar su labor? ¿Explica el líder a los colaboradores de la empresa insistentemente la parte que le corresponde desempeñar en el área? ¿Explica el líder al personal sus actitudes y conductas en forma permanente? ¿Asigna el líder otras funciones al personal a parte de su labor? ¿Organiza el líder actividades en detalle sin previa consulta al colaborador? ¿Da autonomía el líder al trabajo del personal? ¿El líder se preocupa en el futuro de la empresa? ¿Ayuda el líder al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos? ¿Fomenta el líder la participación y reflexión entre el personal? ¿Cuestiona el líder arbitrariamente la labor del personal? ¿El líder hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo? ¿Respeta el líder la opinión de los colaboradores y las considera en el trabajo? ¿Promueve el líder el trabajo en equipo? ¿Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor? ¿Confía el líder en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista? ¿Usted se siente importante cuando el líder le concede algo de su poder? ¿Respalda el líder las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes? ¿Apoya el líder a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal?	Tipo de Investigación: Descriptivo Diseño de Investigación: No experimental transversal Esquema: M -----> O Donde: M: Muestra O: Observación de la muestra Población y Muestra: . Población: 20 colaboradores. . Muestra: 100% de la población. Técnica e Instrumento de recolección de datos: . Técnica: Encuesta . Instrumento: Cuestionario

				¿El líder hace lo que dice, acorde con sus valores? ¿En la empresa donde labora el líder dedica tiempo y energía para verificar que los trabajadores cumplan con los valores y estándares acordados? ¿Su líder demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten? ¿Presta atención el líder a los problemas de su equipo de trabajo? ¿Busca el líder alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas? ¿Mantiene el líder un ambiente amigable en el trabajo? ¿En la empresa donde labora resalta el líder públicamente sus contribuciones? ¿Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño? ¿El líder brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores? ¿En la empresa donde labora, el líder celebra con todos el cumplimiento de las metas? ¿El líder brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros? ¿En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente?	
--	--	--	--	--	--

ANEXO 02

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL LIDERAZGO GERENCIAL

Estimado colaborador (a), este cuestionario contiene proposiciones que pretenden medir opiniones de manera anónima sobre la variable LIDERAZGO GERENCIAL en la que su participación es de vital importancia para lograr este objetivo. Ruego responder con la mayor paciencia y sinceridad posible a cada una de las mismas.

El cuestionario está compuesto de 30 ítems, los cuales representan intensidades de respuesta en las siguientes categorías:

1.- Nunca	2.- Casi Nunca	3.-Algunas Veces	4.-Casi Siempre	5.- Siempre
-----------	----------------	------------------	-----------------	-------------

Lea las preguntas de forma minuciosa y marque con una (x) la respuesta que crea conveniente, por favor no dejar respuesta sin marcar.

N°	ITEMS (responder solo una respuesta por ítem)	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	¿Explica el líder al personal cómo deben realizar su labor?					
2	¿Explica el líder a los colaboradores de la empresa insistentemente la parte que le corresponde desempeñar en el área?					
3	¿Explica el líder al personal sus actitudes y conductas en forma permanente?					
4	¿Asigna el líder otras funciones al personal a parte de su labor?					
5	¿Organiza el líder actividades en detalle sin previa consulta al colaborador?					
6	¿Da autonomía el líder al trabajo del personal?					
7	¿El líder se preocupa en el futuro de la empresa?					
8	¿Ayuda el líder al personal que tienen dificultades laborales para el cumplimiento de los objetivos?					
9	¿Fomenta el líder la participación y reflexión entre el personal?					
10	¿Cuestiona el líder arbitrariamente la labor del personal?					
11	¿El líder hace saber al personal lo que espera de ellos en su trabajo?					
12	¿Respeto el líder la opinión de los colaboradores y las considera en el trabajo?					

13	¿Promueve el líder el trabajo en equipo?					
14	¿Los trabajadores tienen la libertad para opinar sobre la manera de realizar su labor?					
15	¿Confía el líder en sus colaboradores y escuchan sus diversos puntos de vista?					
16	¿Usted se siente importante cuando el líder le concede algo de su poder?					
17	¿Respalda el líder las decisiones que toman sus colaboradores cuando desarrollan sus labores, siempre que sean coherentes?					
18	¿Apoya el líder a sus colaboradores para que adquieran nuevos conocimientos que les permita mejorar sus labores y logren su desarrollo personal?					
19	¿El líder hace lo que dice, acorde con sus valores?					
20	¿En la empresa donde labora el líder dedica tiempo y energía para verificar que los trabajadores cumplan con los valores y estándares acordados?					
21	¿Su líder demuestra a través de su ejemplo personal sobre cómo esperan que los demás se comporten?					
22	¿Presta atención el líder a los problemas de su equipo de trabajo?					
23	¿Busca el líder alternativas y sugerencias por mantener y conservar las relaciones humanas?					
24	¿Mantiene el líder un ambiente amigable en el trabajo?					
25	¿En la empresa donde labora resalta el líder públicamente sus contribuciones?					
26	¿Los trabajadores sobresalientes de la empresa son reconocidos públicamente por su desempeño?					
27	¿El líder brinda la motivación necesaria para continuar esforzándose en sus labores?					
28	¿En la empresa donde labora, el líder celebra con todos el cumplimiento de las metas?					
29	¿El líder brinda reconocimiento a los miembros del equipo por sus logros?					
30	¿En la empresa se brinda incentivos anuales a los trabajadores indistintamente?					

ANEXO N° 03
INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTO
DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

1. Datos generales.

1.1 Apellidos y nombres del investigador.

Arévalo Ramírez Segundo Alfredo

1.2 Título de la investigación.

“Estudio de liderazgo gerencial en la empresa consultores AREVALO S.R.L. en la actividad de la construcción, ciudad de Tarapoto, año 2019.”

2. Aspectos de la investigación.

Indicador	Criterio	Calificación			
		Deficiente	Regular	Buena	Excelente
1. Lenguaje	Entendible				
2. Objetividad	Mide opinión sin restricciones				
3. Construcción	Secuencia lógica				
4. Respuestas	Va del peor escenario al mejor escenario				
5. Consistencia	Se sustenta teorías				
6. Tiempo	No agota				

Calificación promedio: _____

(Deficiente, regular, buena, excelente)

Comentarios:

Lugar y fecha: _____

Nombre y apellidos del experto