

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos Tiempos Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



Maestría en Ejecutiva en Administración de Negocios

Tesis:

**EL TIPO DE LIDERAZGO DEL ENTORNO LABORAL Y LA GESTIÓN
COMERCIAL DE LA EMPRESA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES
SANTA PATRICIAS.A.**

Presentada por:

JUAN CARLOS MORÓN GARAGATE

Para optar el Grado Académico de Maestro en:

Ejecutiva en Administración de Negocios

Asesora: Dra. María Nelly Mego Pérez

2018

Dedicatoria

A mi familia por su apoyo y
comprensión.

Agradecimiento

A las Autoridades y Catedráticos de la Escuela de Posgrado por sus conocimientos impartidos a lo largo de mis estudios de posgrado.

Índice

| | |
|--|----|
| Dedicatoria | 2 |
| Agradecimiento | 3 |
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 8 |
| | |
| CAPÍTULO I..... | 10 |
| FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN | 10 |
| | |
| 1.1. Marco Teórico..... | 10 |
| 1.1.1. Liderazgo | 10 |
| 1.1.1.1. Tipos de liderazgo | 16 |
| 1.1.1.2. Características del líder transformacional: | 18 |
| 1.1.1.3. Características de los estilos de liderazgo | 21 |
| 1.1.2. Liderazgo Participativo | 23 |
| 1.1.3. Gestión..... | 25 |
| 1.1.4. Gestión del Talento Humano | 27 |
| 1.1.5. Capacitación | 30 |
| 1.1.6. Teorías de la Capacitación | 33 |
| 1.1.7. Capacitación Organizacional..... | 34 |
| 1.1.8. Clima Organizacional | 39 |
| 1.1.9. Recursos Humanos..... | 42 |
| 1.1.10. Organización | 43 |
| 1.1.11. Responsabilidad Social | 43 |
| 1.2. Investigaciones | 45 |
| 1.3. Marco Conceptual..... | 47 |
| | |
| CAPITULO II..... | 53 |
| EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES | 53 |
| | |
| 2.1 Planteamiento del Problema | 53 |
| 2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática | 53 |
| 2.1.2 Antecedentes Teóricos | 55 |
| 2.1.3 Definición del Problema | 57 |
| 2.1.3.1 Problema General | 57 |
| 2.1.3.2 Problemas Secundarios | 57 |
| 2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación..... | 58 |
| 2.2.1 Finalidad | 58 |
| 2.2.2 Objetivo General y Específicos | 59 |
| 2.2.2.1 Objetivo General..... | 59 |
| 2.2.2.2 Objetivos Específicos..... | 59 |
| 2.2.3 Delimitación de la Investigación..... | 60 |
| 2.2.4 Justificación e Importancia..... | 60 |

| | | |
|---|---|-----|
| 2.3 | Hipótesis y Variables | 61 |
| 2.3.1 | Supuestos Teóricos | 61 |
| 2.3.2 | Hipótesis General y Específicas | 64 |
| 2.3.2.1 | Hipótesis general | 64 |
| 2.3.2.2 | Hipótesis Específicas | 64 |
| 2.3.3 | Variables e Indicadores | 65 |
| 2.3.3.1 | Identificación de las Variables | 65 |
| 2.3.3.2 | Definición Operacional de las Variables | 66 |
| CAPÍTULO III..... | | 67 |
| MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | | 67 |
| 3.1 | Población y Muestra | 67 |
| 3.1.1 | Población | 67 |
| 3.1.2 | Muestra..... | 67 |
| 3.2 | Método y Diseño de la Investigación..... | 68 |
| 3.3 | Diseño de Investigación | 68 |
| 3.4 | Tipo y Nivel de Investigación..... | 69 |
| 3.5 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 69 |
| 3.5.1 | Técnicas de Recolección de Datos | 69 |
| 3.5.2 | Instrumentos | 70 |
| 3.6 | Procesamiento de Datos | 70 |
| 3.7 | Prueba de la Hipótesis | 70 |
| CAPÍTULO IV..... | | 71 |
| PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | | 71 |
| 4.1 | Presentación de Resultados..... | 71 |
| 4.2 | Contrastación de las Hipótesis | 87 |
| 4.3 | Discusión de los Resultados..... | 97 |
| CAPÍTULO V | | 104 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 104 |
| 5.1 | Conclusiones..... | 104 |
| 5.2 | Recomendaciones | 106 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 107 |
| Anexos | | 116 |

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la incidencia del tipo de liderazgo del entorno laboral en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A, que está entre otros rubros dedicada a brindar servicios de hotelería. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, asimismo la población objeto estuvo constituida por 285 trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A., en la ciudad de Lima. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 164 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que fue validado por expertos, para ello realizaron la evaluación 3 Maestros en Administración los que validaron criterios, la misma que constó de 15 ítems de tipo cerrado, los que se vaciaron en tablas en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. La prueba estadística utilizada fue la prueba chi cuadrado el margen de error utilizado fue 0.05.

Finalmente, se concluyó que el tipo de liderazgo que se practique dentro del entorno laboral, definitivamente va incidir en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería; los resultados de las hipótesis estadísticas siempre son mayores al valor referencial del criterio de distribución de chi cuadrado que es 16.919; en ese sentido la hipótesis general nula es rechazado.

Palabras clave: Liderazgo, Entorno Laboral, Gestión Comercial, Tipos de liderazgo: delegativo, autocrático, democrático, transaccional y transformacional.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the incidence of the type of leadership in the work environment in the commercial management of the company Buildings and Constructions Santa Patricia S.A, which is among other items dedicated to providing hotel services. The descriptive method and a non-experimental design were used to achieve this objective, and the target population was composed of 285 workers from the company Buildings and Constructions Santa Patricia S.A., in the city of Lima. When calculating the sample size, we finally worked with 164 people. As for the data collection instrument, we have the questionnaire that was validated by experts, for which the 3 Masters in Administration evaluation were carried out, those that validated criteria, the same that consisted of 15 closed type items, those that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, complementing with the analysis and interpretation of the results, which allowed us to contrast the hypotheses. The statistical test used was the chi square test, the margin of error used was 0.05.

Finally, it was concluded that the type of leadership practiced within the work environment will definitely influence the commercial management of the company Buildings and Constructions Santa Patricia S.A. dedicated to providing hotel services; the results of the statistical hypotheses are always greater than the reference value of the chi square distribution criterion, which is 16,919; in that sense the null general hypothesis is rejected.

Keywords: Leadership, Work Environment, Commercial Management, Types of leadership: delegative, autocratic, democratic, transactional and transformational.

INTRODUCCIÓN

El conjunto de operaciones y ejercicio de responsabilidades sobre un conjunto de actividades es gestión; en las empresas, es la correcta administración de los recursos (materiales y humanos). El liderazgo, es un conjunto de habilidades de una persona, para dirigir, influenciar y tomar decisiones en una empresa, ayudando a cumplir los objetivos de esta.

Existen muchas empresas en las que hay exceso de gestión y escasez de liderazgo. Estas, deben desarrollar su capacidad de equilibrar estas dos acciones de trabajo. Las empresas exitosas tienen una cuidadosa selección al momento de contratar personal, para buscar activamente aquellos que tienen un alto potencial de liderazgo y los exponen a situaciones profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial.

En el momento en que una empresa entiende la diferencia entre gestión y liderazgo, es posible que pueda comenzar a preparar a sus colaboradores a ser líderes gestores; es por ello que el estilo de gestión se basa en la confianza en los trabajadores, por lo que sus opiniones e ideas son tenidas en cuenta buscando siempre el consenso. Un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo.

En este contexto la investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco teórico, investigaciones y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que este trabajo contribuya al mejoramiento del Liderazgo para efectos del mejoramiento de la gestión empresarial en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Liderazgo

El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados. Peter Drucker (1986) plantea que: “la tarea del líder es desarrollar líderes. Esto es cada vez más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad.” Pero también señala que: “en las crisis no hay liderazgo compartido. Cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlos. Tiene que dar órdenes. Ese es el secreto del liderazgo compartido: saber en qué situaciones actuar como jefe y en cuales actuar como compañero [sic]”.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos (ideas comunes). Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos: el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos.

La importancia del liderazgo en las organizaciones se sustenta no sólo en la eficiencia, sino también en la inspiración que ofrecen los líderes para hacer bien las cosas.

Las aptitudes de liderazgo incluyen: (Bass, Bernard (1990: 10)

- a. Habilidades de liderazgo: los líderes poseen atributos (creencias, valores, ética, carácter, conocimiento, valentía y destrezas) que hacen que la gente se sienta orgullosa de seguirlos. Proporcionan un sentimiento de confianza y pueden reunir a las tropas y levantar la moral cuando hay dificultades.
- b. Visión: los líderes tienen la capacidad de incrementar la productividad en las áreas más necesitadas de mejoras. Crean y establecen metas y pueden claramente presentar una visión que los subordinados y colegas se sientan motivados de lograr.
- c. Desarrollo de equipos: los líderes desarrollan equipos de alto rendimiento que se unen para colaborar en una misión o meta común, en lugar de dejar simplemente que los objetivos queden sin asignar.
- d. Resolución de conflicto con ganancia por ambas partes: los líderes pueden efectivamente resolver desacuerdos y conflictos. Resuelven disputas al enfocarse en solucionar problemas sin ofender el ego de las personas. Proporcionan apoyo y experiencia a otros líderes y evalúan la idoneidad de mecanismos alternativos de resolución de disputas. Un buen líder es firme en los asuntos y flexible con las personas.

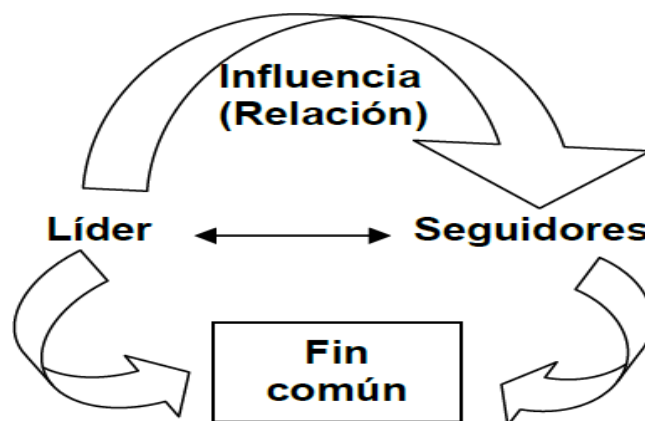
- e. Evaluación exacta y rápida de la situación: los líderes asumen la responsabilidad cuando la situación lo demanda y hacen que las cosas correctas se hagan a tiempo.
- f. Capacitación/preparación: los líderes saben que hasta los errores pueden ser oportunidades de aprendizaje. Proporcionan un análisis sobre el rendimiento, preparación y asistencia para el desarrollo profesional de las personas en una manera que aumenta el éxito individual y organizativo.
- g. Compromiso de participación del empleado: los líderes promueven el sentido de pertenencia al involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones y planificación. Dan más poder de decisión a los empleados al otorgarles la autoridad de hacer que las cosas se cumplan de la manera más eficiente y oportuna.

Hernández (2008: 17) “el estilo de liderazgo remite a la conducta que toma el líder en relación con sus subordinados con la finalidad de alcanzar los objetivos o metas organizacionales, este estilo dependerá de su experiencia y educación para el desarrollo de habilidades [sic]”. Por habilidad se entiende las competencias laborales que debe poseer quien ejerce una profesión u ocupa un puesto en una organización.

Hughes (2007: 8) nos dice que es “proceso de influir en un grupo organizado hacia el cumplimiento de sus metas [sic]”.

Newstrom (2007: 196) “es el proceso que consiste en influir y apoyar a los demás para que lo sigan y se muestren con disposición para hacer todo aquello que sea necesario [sic]”.

Daft (2006: 5) “relación de influencia que ocurre entre líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten [sic]”. El fin común son los objetivos que se pretenden alcanzar, en la siguiente figura se podrá observar estos elementos:



Ivancevich (2005: 492) “proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización [sic]”.

Martínez (2005: 34) “el liderazgo implica conciencia de la realidad, compromiso para interceder ante ella de una manera organizada y en consenso; esto es lograr que otras personas trabajen por alcanzar un futuro deseado y posible [sic]”. En especial vale la pena resaltar el concepto de liderazgo

gerencial, por ser el que está enfocado al desarrollo del talento humano en las organizaciones.

Chiavenato (2004: 458) “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos [sic]”.

Senlle (2000: 65) el líder es quien tiene las cualidades para llevarse positivamente en la forma de ser de otras personas de forma natural y aceptada; un líder debe tener las características:

- a. Escucha y busca comprender las inquietudes del equipo.
- b. Orienta al equipo al logro de objetivos comunes que satisfacen a las personas y a la+ empresa.
- c. Planifica, organiza, apoya, orienta.
- d. Esta cuando se le necesita, no aceptara el trabajo o el protagonista.
- e. Sabe reconocer explícitamente el trabajo bien hecho.
- f. Tiene entusiasmo y lo sabe contagiar.
- g. Busca soluciones y toma decisiones oportunas.
- h. Resuelve problemas.
- i. Esta técnicamente preparado para dirigir.
- j. Motiva al equipo, lo estimula.
- k. Es creativo, imaginativo y sabe asumir los cambios.

- l. Es una persona ecuánime y controlada.
- m. Hace comprender a los colaboradores la fuerza de un equipo unido.
- n. Fomenta la participación con un método.
- o. Se preocupa por las personas, su formación y desarrollo. Solicita formación para el equipo y defiende su posición.

Cyril Levicki (1998: 189) propone la existencia de siete tipos de líder:

- ~ **Líder carismático:** Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.
- ~ **Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos.
- ~ **Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas.
- ~ **Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas.
- ~ **General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra.

- ~ **Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva.
- ~ **Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas.

1.1.1.1. **Tipos de liderazgo**

(<https://www.crsannicolas.org/cinco-tipos-de-liderazgo->)

1. **Liderazgo Delegativo:** El líder delegativo se caracteriza por la expresión francesa *laissez-faire*, *laissez passer* (Dejar hacer, dejar pasar), que se utiliza por lo general para referirse a la economía. Este tipo de liderazgo se basa en distribuir las tareas. Es efectivo en grupos formados por personas muy capacitadas que solo necesitan una guía para cumplir con su trabajo. Este tipo de líder procura que sus directrices sirvan de enlace o de vía de comunicación con el resto de los miembros del grupo. Aunque este liderazgo es apreciado, un líder también debe saber intervenir cuando es necesario y si éste no lo hace puede generar un problema con graves consecuencias dentro del grupo en cuestión.
2. **Liderazgo Autocrático:** El líder autocrático, a diferencia del delegativo, si es intervencionista. En este tipo de liderazgo la comunicación que se da es unidireccional, es decir que el líder solo habla pero no escucha al grupo. Este líder suele ser muy controlador, por lo que funciona mejor en aquellos grupos donde las personas tienen muchas

dudas sobre el desarrollo de sus tareas. El problema del líder autocrático es que tiende a cultivar un sentimiento de superioridad, lo que puede generar choques entre los miembros del grupo, además de desmotivación en la realización de sus tareas.

3. **Liderazgo Democrático:** Para el líder democrático es fundamental fomentar la comunicación bidireccional. Este es precisamente el tipo de liderazgo que se busca aplicar en algunos sistemas políticos, donde se toma en cuenta lo que piensan los miembros del grupo para la toma de decisiones. El permanente elemento consultor es lo que caracteriza al liderazgo democrático. Este líder busca que el grupo se sienta escuchado, lo que ayuda a que aumente su interés en el trabajo asignado y en los objetivos que debe cumplir.
4. **Liderazgo Transaccional:** El liderazgo transaccional se basa en la motivación del grupo, por ello funciona a través de recompensas o castigos, todo en función del desempeño o del interés del miembro del grupo. Este líder hace que el grupo que dirige se concentre en los objetivos para así motivarlos a cumplirlos. Este tipo de líder es especialmente bueno para procesos largos y tediosos en los que las personas del grupo suelen perder fácilmente la motivación. Sin embargo, el problema del liderazgo transaccional es que puede afectar el ambiente del grupo debido a la competitividad que generan las recompensas.
5. **Liderazgo Transformacional:** El líder transformacional basa su trabajo en la motivación del grupo, pero desde el enfoque de la tarea como tal y no de recompensas o castigos como en el caso del liderazgo transaccional. Este liderazgo

busca que el grupo logre todos los objetivos planteados, que pueden ir desde la adquisición de competencias hasta el cuidado del ambiente de trabajo, entre otras cosas. Tal como hemos visto, los líderes tienen distintas formas de comportarse dependiendo de la manera como enfoquen los objetivos a cumplir. La psicología de los grupos plantea perfiles muy definitivos, sin embargo, debido a que cada persona es única, cada líder también lo es. Por ello aunque algunos tengan características similares, siempre existirá diversidad en el área.

1.1.1.2. Características del líder transformacional:

<https://www.lifeder.com/>

1. Es un estilo de liderazgo motivacional y transformador: Es un estilo de liderazgo que motiva a las personas y las transforma, porque está relacionado con las necesidades humanas, con la autorrealización, la autoestima y el crecimiento personal.
2. Producen cambios de visión en sus seguidores: Los líderes transformacionales ejercen influencia en los miembros del grupo, produce cambios de visión que impulsan a las personas a dejar a un lado los intereses personales para buscar el bien colectivo.

El liderazgo transformacional es apropiado cuando se quiere cambiar la visión o la misión de la propia organización porque el entorno es dinámico y de rápidos cambios. En estos entornos el estilo de liderazgo más apropiado porque es lo que consiguen estos líderes.

3. Son líderes carismáticos e inspiradores: Son líderes con carisma, que muestran influencia a través de su carácter, de la influencia que ejercen y de los comportamientos ejemplares. Los líderes transformacionales acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores.

Los líderes transformacionales tienen la capacidad de entusiasmar a sus seguidores y de transmitirles confianza y respeto.

4. Prestan atención a los seguidores de manera individual y se muestran disponible para ellos: El líder transformacional presta atención a sus seguidores, de manera que promueve su desarrollo y su crecimiento. También los estimula de manera intelectual, de manera que sus seguidores inician acciones, intentan hacer cosas nuevas, pensar de manera novedosa problemas.
5. Generan vínculos emocionales en sus seguidores: Los seguidores acaban conformando un vínculo emocional fuerte con el líder transformacional, por lo que acaban formando una visión compartida.
6. Son líderes autorregulados: Los líderes transformacionales suelen tener un autoconcepto positivo, les interesa saber cuáles son las expectativas que tienen los seguidores de su comportamiento.
7. Promueven la cooperación: Dentro de la autorregulación, son líderes que se adaptan muy bien a las exigencias de la organización. Esto hace que promuevan la cooperación dentro de la organización, que todos los miembros se

entiendan y que se satisfagan las expectativas tanto de la propia organización como del grupo.

8. Promueven el efecto cascada o dominó: Una de las características fundamentales es el efecto cascada o dominó, que se refiere a la capacidad que tienen los propios líderes transformacionales de convertir a sus seguidores en potenciales líderes transformacionales.
9. Estimulan intelectualmente a sus seguidores: Otra de las características fundamentales del liderazgo transformacional es la estimulación intelectual a sus seguidores. De este modo, favorecen enfoques nuevos para problemas que ya se han presentado y se centran en la resolución de problemas.
10. El liderazgo compartido es importante para ellos: Para los líderes transformacionales es importante el “liderazgo compartido”, es decir, se fundamentan en la participación, de modo que logra un consenso con los trabajadores sobre los valores de la organización, colaboran para definirla y son participantes de la misma.
11. Son roles simbólicos de autoridad: Los líderes transformacionales adquieren un papel de “rol simbólico de autoridad”, de manera que se convierten en agentes responsables. Saben y se sienten responsables de la organización, por lo que llevan a cabo comportamiento específicos para dar ejemplo.
12. Se definen según valores morales: Tienen efectos sobre sus seguidores basados en la confianza, la admiración, la lealtad y el respeto.

13. Tratan de reducir al mínimo los errores: Los líderes transformacionales intentan reducir al mínimo los errores, pero lo realizan activamente.
14. Es creativo: Invitan a los seguidores a contribuir con nuevas ideas, les incentivan la creatividad para que sean independientes.
15. Es interactivo: Es interactivo a la hora de trabajar en equipo como una estrategia para lograr la sinergia dentro de la organización.

1.1.1.3. **Características de los estilos de liderazgo**

- ~ **Comportamientos de desempeño de tareas:** Acciones que se toman para garantizar que el grupo de trabajo u organización alcance su meta.
- ~ **Comportamiento de mantenimiento de grupo:** Acciones que se toman para asegurar la satisfacción de los miembros del grupo, desarrollar y mantener relaciones laborales armoniosas y preservar la estabilidad Social del grupo (Bateman 2005: 373).
- ~ **Capacidad de comunicarse:** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- ~ **Inteligencia emocional:** Definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utiliza esta información para

guiar el pensamiento y la acción (Salovey y Mayer 1990: 185).

- ~ **Capacidad de establecer metas y objetivos:** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente.
- ~ **Capacidad de planeación:** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ~ **Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo:** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ~ **Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
- ~ **Tiene carisma:** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.
- ~ **Es Innovador:** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.
- ~ **Un líder es responsable:** Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

~ **Un líder está informado:** Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa (Ivancevich et al 2006: 102).

1.1.2. **Liderazgo Participativo**

El liderazgo participativo es la capacidad que tiene una persona para influir en un grupo de personas logrando que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos establecidos.

Porter (2009:135) “el líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo [sic]”. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

Tigana (2006:10) señala: “liderazgo participativo es la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara [sic]”. El liderazgo participativo es también la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Contó y Heinrich (2002: 95) afirman “liderazgo participativo consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta común [sic]”.

El liderazgo participativo en cualquier etapa de la organización permite la orientación para seguir por el camino correcto, es una habilidad que se adquiere y que debe mejorar con el paso del tiempo. Lograr el éxito a través del fracaso y de manejo de errores, alinear las prioridades y evaluar el desempeño, etc.

Echaniz (2001:04) sostiene: “el liderazgo participativo son comportamientos, acciones, formas de relacionarse con la participación, o mejor aún, con la orientación hacia determinadas tareas y personas [sic]”.

Senlle (1992: 27) indican que “toda organización es un sistema de fuerzas, cuya propia energía retroalimenta y del cual todo directivo, mando o colaborador forma parte [sic]”. Esto permite entender la organización como un lugar donde se participa en las decisiones, teniendo muy claro que la organización es un ente que consta de partes dinámicamente interrelacionadas en las cuales cada persona es un importante cumplimiento sus responsabilidades precisas.

Recientemente se ha estado hablando del liderazgo participativo como el principal motor de las organizaciones, el mercado actual necesita de organizaciones más eficientes y liderazgo participativo no puede dejarse de lado.

1.1.3. **Gestión**

La Gestión es la actividad que desarrollan los directivos en el seno de una empresa u organización. Son los encargados de conseguir un nivel adecuado de eficiencia y productividad.

Los cinco conceptos claves relacionados con la Gestión son:
(Freniere 2006: 55).

- Los directivos desarrollan unas tareas y servicios diferentes con respecto al resto de las personas que integran la organización.
- Al llevar a cabo su trabajo, los directivos realizan para la empresa cinco funciones características: Planificar, Organizar, Dotar de personal, Dirigir y Controlar.
- Los directivos representan tres importantes papeles en la organización (Interpersonal, Informativo y Decisorio) y aplican tres aptitudes básicas (Intelectuales, de Relaciones humanas y Técnicas).
- La efectividad de los directivos se juzga en función de los resultados que obtengan para la organización en función de los recursos disponibles.
- Los directivos tienen que ser capaces de discernir las diferencias que existen entre distintas situaciones y aplicar aquellos métodos que sean más convenientes según los factores que predominen en cada situación específica.

Campos E., (2011: 45) señala que *“la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera [sic]”*.

Ramírez (2005: 33) indica que es el conjunto de *“conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contextos social orientado por la racionalidad social y técnica [sic]”*.

Según **Villamayor y Lamas (1998: 2)** gestión es una acción integral, entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos, para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente y que deseáramos que fueran adoptados de manera participativa y democrática.

Serna (1994: 88) nos dice que la gestión es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas [sic]”.

A. Características de la gestión

Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

B. Las Funciones de la Gestión

1. **Planificar:** establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados.
2. **Organizar:** pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.
3. **Dotar de personal:** los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos.
4. **Dirigir:** una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.
5. **Controlar:** en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados.

1.1.4. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano implica varias actividades: Planeación de Recursos Humanos, descripción y análisis de cargos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc. Todas ellas implican seis procesos en

general que está muy relacionado entre sí de manera que se entrecruzan recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de su utilización.

Procesos de la gestión del talento humano [sic]”

(Chiavenato Idalberto (2009: 8).

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal.
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios
3. Desarrollo de personas, División de capacitación
4. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad

Lledo (2011: 41) afirma que los “*recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la Gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollar por sí solos [sic]”*

Chianvenato (2008: 243) confirma que las personas *son el principal activo de la organización; por consiguiente su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas [sic]”*. Autor que plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional [sic]”:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
6. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
7. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Mondy (2005: 236) afirma que la *“gestión del talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. Sostiene que es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional [sic]”*.

Jericó Pilar (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: *“Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren*

los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización [sic]”.

1.1.5. Capacitación

La capacitación permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Frigo, (2007) señala que la capacitación es definida como toda “*actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa [sic]”.*

De Dreu, (2007: 628) Los objetivos de la capacitación están en proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

Según (Robbins 2004: 124) “los principales objetivos de la capacitación son [sic]”:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

McMurrer (2005: 78) indica que la preparación de los empleados suele verse como una inversión, cada empresa invierte en recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. En este aspecto se toman en cuenta los talentos y el potencial de los individuos para aumentar la productividad con su presencia.

➤ **Modelos de Capacitación**

Los factores que permiten establecer regularidades en “los modelos para la capacitación en la empresa, se relacionan [sic]”: (Toro 2002:22)

- Motivación al sujeto. “Cualquier sistema cuyo objeto de trabajo sea el ser humano, debe tener como premisa

incentivar a éste a participar, pues de lo contrario el fracaso está asegurado.

- Universalidad. El desarrollo de un modelo presupone su generalidad, aspecto que no siempre es posible alcanzar en toda su dimensión debido a la complejidad de los procesos o fenómeno que describe [sic]”.
- Amplitud de visión. “Es común que los programas de capacitación, vistos en términos tradicionales, se dirijan sólo hacia aquellos aspectos específicos que tienen que ver con la actividad directa del sujeto y el perfil empresarial [sic]”.
- Promover el dominio de las tecnologías de avanzada. “La innovación tecnológica es una característica del entorno actual, por lo cual el dominio en profundidad de las herramientas de trabajo con especial énfasis en las técnicas informáticas constituye una prioridad en la empresa moderna [sic]”.
- Promover la comunicación. “Uno de los riesgos que enfrenta la empresa contemporánea es la incomunicación, ya que los medios técnicos disponibles permiten el intercambio de información sin necesidad del contacto personal [sic]”.
- Alcanzar los objetivos antes señalados a un costo razonable. “Este sistema, como cualquier otro que se establezca en una entidad, requiere de los procedimientos y canales de información indispensables para evaluar sistemáticamente si el

impacto en la empresa se encuentra en correspondencia con los costos incurridos [sic]”.

1.1.6. **Teorías de la Capacitación**

Las teorías que han influido en las corrientes de capacitación son: (Vázquez 1997: 11)

- a) **Teoría Neoclásica:** El propósito del entrenamiento es lograr la eficiencia
- b) **Teoría Conductista:** El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas
- c) **Teoría Sistemática:** Hacer que los miembros de la organización interioricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente sus compromisos.
- d) **Teoría Clásica:** Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
- e) **Teoría Humanista:** Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e **integrarlo en grupos de trabajo.**
- f) **Teoría Estructuralista:** Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

1.1.7. Capacitación Organizacional

La capacitación es una de las funciones clave de la administración y desarrollo del personal en las organizaciones y, por consiguiente, debe operar de manera integrada con el resto de las funciones de este sistema. Lo anterior significa que la administración y el desarrollo del personal debe entenderse como un todo, en que las distintas funciones -incluida la capacitación- interactúan para mejorar el desempeño de las personas y la eficiencia de la organización (Schon 1992: 45).

Las herramientas básicas para la gestión de la capacitación se encuentran:

- a. las descripciones y especificaciones de los cargos;
- b. las especificaciones de los itinerarios de carrera interna;
- c. los manuales de organización, procedimientos y métodos de trabajo;
- d. el sistema de evaluación del desempeño; y,
- e. los expedientes del personal.

Etapas de la gestión de la capacitación

A. Análisis de las necesidades de capacitación:

Los problemas del desempeño humano en las organizaciones, pueden manifestarse de diversas maneras y responder a diferentes causas, lo cual implica que no puede existir un solo método para la detección de

necesidades de capacitación (Barnett Ronald 1992: 35). En esta etapa existe dos grandes enfoques para el análisis de las necesidades de capacitación en una organización: el enfoque correctivo y el enfoque prospectivo.

El enfoque correctivo, encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño manifiestos. Es un enfoque eminentemente estático, en el sentido de que considera a los trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales. “Entre los métodos de detección de necesidades utilizados con mayor frecuencia, dentro de este enfoque, se encuentran los siguientes [sic]”:

- a) “Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual, comparando ya sea las competencias efectivas de la persona con las competencias deseadas o los atributos de la persona en relación con los requisitos del puesto, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes. Por cierto, cualquiera sea el enfoque, conviene que el analista tenga un cabal conocimiento del contenido y los requisitos del puesto, y en este sentido las descripciones y especificaciones de los cargos constituyen una herramienta de incuestionable valor [sic]”.
- b) “Análisis de las necesidades de capacitación con base en la evaluación del desempeño del personal. En este caso, se trata de aprovechar el proceso regular de evaluación del desempeño del personal, que normalmente se aplica en las organizaciones modernas, como fuente de

información para identificar necesidades de capacitación [sic]”.

- c) “Detección de necesidades de capacitación con base en el análisis de problemas específicos. Los detonantes más frecuentes de los análisis de necesidades de capacitación son los diversos problemas de eficiencia que pueden surgir en una organización, relacionados con el desempeño del personal[sic]”.

El enfoque prospectivo, orientado a prever las necesidades de capacitación que resultarán de cambios proyectados: i) en el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo, en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, o, ii) en los movimientos del personal, tales como transferencias y promociones.

El análisis prospectivo de las necesidades de capacitación debe llevarse a cabo en íntima relación con la elaboración de los planes y proyectos más generales de la institución. Esto, porque se trata de prever las necesidades de capacitación que surgirán como consecuencia de algún proceso de cambio programado. Por ello, el encargado de capacitación no sólo debe estar informado de los planes y proyectos de la organización, sino que, idealmente, debe participar en los equipos de trabajo responsables de elaborarlos, ya que sólo de esa manera podrá interpretar correctamente el impacto de estos planes y proyectos en cuanto a la cantidad y calidad del personal requerido.

Entre los enfoques metodológicos de uso más frecuente para proyectar las necesidades de capacitación de una

institución, con base en las condiciones de un escenario futuro previsto, se pueden citar los siguientes:

- a) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales podrán afectar el contenido de los puestos y las calificaciones requeridas para desempeñarlos.
- b) La proyección de las necesidades de capacitación a partir del análisis prospectivo de los movimientos del personal en la organización (entradas, transferencias, promociones y salidas).

B. Planificación general de la capacitación

La planificación general de “la capacitación en una institución implica [sic]: (Davini 1995: 78)

- a. seleccionar las acciones de capacitación más apropiadas para atender cada necesidad;
- b. evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y seleccionar aquellas que serán incluidas en el Plan General de Capacitación; y,
- c. elaborar el Plan y el Presupuesto General de Capacitación

La selección de las acciones de capacitación significa especificar para cada una: los objetivos y contenidos de la capacitación; la modalidad institucional de entrega; la metodología de enseñanza-aprendizaje; la duración de la capacitación; el cronograma de ejecución; y, el costo. En el

caso de la necesidad de capacitación de grupos, es posible considerar la posibilidad de organizar o contratar acciones de capacitación.

C. Ejecución y control de las acciones de capacitación

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen: (Guglielmetti y Martínez 1996: 101)

- a. Evaluar los proyectos de capacitación externos.
- b. Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados., para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
- c. Organizar acciones de capacitación internas.
- d. Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
- e. Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- f. Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
- g. Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
- h. Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.

- i. Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes.
- j. Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación.

1.1.8. Clima Organizacional

La empresa busca constantemente la mejora en sus procesos productivos, en donde el clima organizacional tiene un papel de suma importancia. El clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Características

Características del clima organizacional:
(<https://www.gestion.org/recursos-humanos>)

- Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- Interpretación de estas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

I. Beneficios de un Buen Clima en la Organización

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios: (Ibid)

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.

La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.

Se consiguen los resultados propuestos.

Litwin y Stringer (2012: 214) resaltan que el clima laboral depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Díaz, P. (2008: 4) el clima organizacional como la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea. “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral [sic]”. El clima es una variante interviniente que mediante media entre los factores organizacionales y los individuales.

Brunet L. (2005: 102) el clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

1.1.9. Recursos Humanos

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general [sic]" (Harold y Heinz 1998: 8).

Para **Rodríguez (2011: 163)** recurso humano es como "la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado [sic]".

Barney y Clark (2007: 98) autores que definen los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

Ordiz y Avella, (2002: 59) el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que permiten crear ventajas competitivas sostenibles.

1.1.10. **Organización**

El proceso de organización “*significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía [sic]*” (Berghe 2005: 76).

Para **Azuaje (2005: 61)** “*organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad [sic]*”.

Bravo, (1985: 35) indica que la organización se puede definir como el “*conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico [sic]*”.

1.1.11. **Responsabilidad Social**

La Responsabilidad Social se constituye en el paradigma cuyos fundamentos se encuentran en la ética cívica.

La Responsabilidad Social debe tener como referente el liderazgo estratégico, la cultura organizacional y el mercado, pero haciendo evidente su sensibilidad social y humana como parte de su esencia.

Las ventajas de implementar prácticas de Responsabilidad Social en relación con el medio ambiente son el prevenir potenciales accidentes que lo afecten con costosas consecuencias para todos los involucrados; evitar graves

sanciones y multas por parte de las autoridades que pueden llegar hasta el cierre de operaciones; mejorar la imagen y asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo; al igual que posicionarse para competir en los mercados globalizados de hoy en día.

Según **Bestraten y Pujol, (2007)** La Responsabilidad Social debe dar también respuesta a los siguientes seis requisitos:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar.
- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.
- La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Ha de respetar con esmero el medioambiente.

Vallaey (2006) la Responsabilidad Social es un modo de gestión integral de la empresa, que se puede caracterizar como gestión de impacto (humanos, sociales y ambientales), que la actividad de la organización genera, en un esfuerzo constante por abarcar y satisfacer los intereses de todos los afectados potenciales.

1.2. Investigaciones

Huari (2008: 115) En su investigación titulada "Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao" concluyo:

- a) Los directores de las Instituciones Educativas del Callao, perciben que sus características, que corresponden a los estilos de liderazgo facilitador, transformacional, transaccional y controlador en relación a su gestión institucional, es calificada por ellos mismos como una gestión buena o excelente.
- b) Los docentes de las Instituciones Educativas Estatales o Particulares del Callao consideran que entre los diferentes estilos de liderazgo facilitador, controlador, transaccional y transformacional si existe asociación significativa en relación a la Gestión Institucional."
- c) Sin lugar a dudas, toda corriente o técnica del liderazgo aplicable correctamente es buena para el tipo de empresa o institución que se quiera gerenciar, el aporte generado por las distintas corrientes del liderazgo generarán un cambio distinto, no existiendo un estilo particular mejor que los demás estilos, dando cada uno beneficios diferentes.

Clerc Juan *et al.* (2006: 13) en su investigación titulada "Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar" concluye:

- a) De acuerdo a lo expuesto en nuestra discusión, llegamos a la conclusión de que para obtener un buen clima laboral es necesario favorecer y fomentar las buenas relaciones interpersonales dentro del equipo de salud, base del buen funcionamiento de este, con el

propósito de incrementar el capital humano y así sentirnos satisfechos con nuestro trabajo y transmitir este sentimiento hacia nuestros usuarios.

- b) En este contexto encontramos la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, un compromiso con la institución y así lograr motivación en su trabajo. La forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica, en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos. Debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo del personal de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad.
- c) El proceso de toma de decisiones debiera ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean fruto del consenso del equipo, con lo cual se mejora la valoración personal de cada integrante y el sentido de pertenencia hacia éste, y no una decisión impuesta por un líder autoritario.
- d) Consideramos además que es de suma importancia el trabajo en equipo y para que este funcione bien es necesario tener claro lo que se quiere lograr; reconocer que labores puede desarrollar cada uno de sus miembros según sus capacidades de manera de lograr una mayor satisfacción en ellos, y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas en forma más eficiente. Un buen líder es capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales para lograr este objetivo.

1.3. Marco Conceptual

Calidad: “satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad [sic]” (Mariño 2005: 14).

Calidad de Atención: Categoría histórica concreta que expresa la armonía entre los servicios prestados, el sistema de normas valorativas y expectativas existentes referentes a la atención de la salud.

Capacitación: “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, organizada, planificada y evaluable [sic]” (Alles 2008: 55).

Competencias. Competencia son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo (<http://www.madrimasd.org/empleo/.asp>).

Clima Laboral: “percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización [sic]” (Gonzales 2000: 23).

Comunicación: la comunicación es un “fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto [sic]” (<http://definicion.de/comunicación>).

Control de gestión: Instrumento, gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos (Beltrán 2000: 25).

Cultura Organizacional: la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes [sic]” (Davis, Keith (1993: 25).

Desarrollo. Proceso para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura (<http://www.tiposde.org/desarrollo/>).

Desempeño laboral: Es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual (Robbins y MCoulter 1997: 40).

Eficiencia: “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos [sic]” (Andrade 2005: 253).

Ética: se “relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido [sic]” (<http://definicion.de/etica>).

Evaluación del desempeño: se refiere al “proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, dicho de otra manera, su contribución total a la organización, y en último término, justifica su permanencia en la empresa [sic]” (Werther & Davis 2008: 58).

Gestión: Guías para “orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución [sic]” ([http://ABC.conceptos/gestión](http://ABC.conceptos/gestion)).

Gestión Administrativo: Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema (Chiavenato 1999:28).

Gestión humana: es el “conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar entre otros que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno [sic]” (Jaramillo 2005: 37).

Gestión del Talento Humano: Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa (Covey (1996: 54).

Liderazgo.- El eje principal de este líder es la interrelación con sus trabajadores, direcciona todas las expectativas que se fomentan con un fin en común, tratando de cumplir con todos y con el mismo (Fishman 2000: 151).

Liderazgo Delegativo: Este Liderazgo es adecuado para Equipos muy Motivados y Conectados con el Negocio. Los problemas con este tipo de liderazgo vienen por falta de control, que puede generar un incremento de costes para la compañía, así como un descenso de la productividad o productividad pobre.

Liderazgo Autocrático: En este tipo de liderazgo, el Líder concentra todo el poder. Hablamos por tanto de un liderazgo unidireccional. Los supervisores fijan directrices y toman decisiones al margen del Equipo y éste no participa en el proceso de toma de decisiones, ni es tenido en cuenta. Tiene como ventajas que es efectivo en ambientes de trabajo que requieren de toma de decisiones rápida, ya que aumenta la velocidad y productividad.

El liderazgo transformacional: nos habla de un líder que se sirve de altos niveles de comunicación para llevar a cabo sus proyectos. Aporta una visión de cambio que no tienen los otros líderes y es capaz de transmitir al Equipo esa Visión de Cambio (<https://www.recursoseautoayuda.com>).

Potencial humano: El “potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar [sic]” (<http://definicion-de-potencial-humano.html>).

Organizar: Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados o bien poner algo en orden (Taylor, 1920: 198).

Planificar: Constituye un proceso mediador entre el futuro y el presente. Prever una serie de acciones y organizar los pasos para lograr un fin (Taylor, 1920: 195).

Recurso Humano: Es el “conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (Rojo 1990: 21).

Responsabilidad: Se trata de uno de los valores humanos más importantes, el que nace a partir de la capacidad humana para poder optar entre diferentes opciones y actuar, haciendo uso de la libre voluntad, de la cual resulta la necesidad de asumir todas aquellas consecuencias que de estos actos se deriven (Spaemann 2007: 189).

Responsabilidad Social: Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (Accionistas/Inversionistas, Colaboradores y sus familias, Comunidad, Clientes, Proveedores, Medio Ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible (<http://www.peru2021.org/principal/categoria/responsabilidad-social>).

Talento Humano: refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras (Alles 2005: 178).

Trabajo en equipo: Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes individuales (Stephen Robbins 1998: 191).

Valores: es todo aquello a lo cual se aspira por considerarlo deseable, ya se trate de objetos concretos o de ideales abstractos que motivan y orientan el quehacer humano en una cierta dirección (Garza y Patiño 2000: 42).

CAPITULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Hablar de Liderazgo significa desarrollar una visión, un destino, una razón para existir la organización. El líder luego de estudios y observaciones debe ejecutar un rol carismático para transmitir esa visión dentro y fuera de la organización; también tiene que delegar atribuciones para lograrla y motivar a la gente para que tome acción.

El líder en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería aparece con naturalidad; las cualidades son reconocidas por sus seguidores. En el plano social, logístico, económico, cultural, sindical, militar o político; estas facultades en los dirigentes son natas a innatas, enriquecidas en el transcurso de los años por el ejercicio de la psicología de masas, producto de la observación de fenómenos humanos de continuada ocurrencia y el trato con sus inmediatos colaboradores.

El liderazgo en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería podemos decir que son la sumatoria de aquellos procesos humanos, motores de cohesión, agrupación, colaboración y comunicación de la gente con propósitos definidos de conquista, metas precisas, estatus social de los componentes y algunos fenómenos sicosociológicos afines a las masas, que ven en el guía un ente mesiánico que los sacará de los problemas, al superar los naturales obstáculos de cualquier aventura por la subsistencia.

Hoy en día aproximadamente el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como muy importante. La preocupación de los líderes de Recursos Humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas gestiones y acciones para consolidar la cultura organizacional son los aspectos que más influyen en estos últimos tiempos.

Podemos decir que los trabajadores en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería están forzando a los empleadores a cambiar sus expectativas, en especial quienes están desarrollando nuevas maneras de trabajar, producir y consumir.

Podemos decir que también la carencia de habilidades podría poner trabas al crecimiento empresarial, como el Aprendizaje y Desarrollo, ya que estos aspectos son de importancia y claves.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Liderazgo

Lewin, Lippit y White (1939: 236) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo:

- Autocrático: el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.
- Democrático: el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.
- Laissez Faire: el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

Los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo democrático por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

Bass (1985: 93) basándose en la distinción propuesta por Burns (1978), desarrolló un modelo en el que distinguió entre el estilo de liderazgo transformacional líderes que producen cambios en la escala de valores, actitudes y creencias de sus seguidores a través de su influencia personal y el transaccional caracterizado

por el establecimiento de una especie de transacción entre el líder y los miembros de su grupo. Bass también desarrolló el primer instrumento elaborado para medir estos estilos, así como la ausencia de liderazgo («laissez-faire»), el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional.

Burns (1978: 154) se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Gestión

La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependió del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Dependió esto sí, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

Toda organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con

respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa.

Dentro de la gestión organizacional todas las decisiones tuvieron sus repercusiones para bien o para mal. En este sentido la decisión desde lo administrativo de abordar, por ejemplo, cambios de diseño en una estructura organizacional, necesariamente influyeron en la gestión financiera, no solamente por los efectos operativos en sus áreas específicas, sino por la repercusión financiera en términos de costos y gastos.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera el tipo de liderazgo del entorno laboral incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería?

2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera el liderazgo delegativo incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería?
- b) ¿De qué manera el liderazgo autocrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería?

- c) ¿De qué manera el liderazgo democrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería?
- d) ¿De qué manera el liderazgo transaccional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería?
- e) ¿De qué manera el liderazgo transformacional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La presente investigación tuvo por finalidad determinar el tipo de liderazgo del entorno laboral en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería. El liderazgo es un aspecto fundamental en las organizaciones ya que su significado se orienta hacia el desarrollo de una visión que es determinante para la organización. Es por ello que el líder debe tener un papel carismático capaz de transmitir esa visión en todos los ámbitos de la organización. Ese liderazgo en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería en muchos casos aparece con naturalidad y por lo tanto dichas cualidades son reconocidas por sus seguidores. Ese liderazgo también se manifiesta en diferentes niveles y ámbitos; así tenemos el social, logístico, económico, cultural, sindical, militar, policial o político. Aunque hay una

larga discusión al respecto, en los dirigentes estas cualidades son innatas, las mismas que se ven enriquecidas en el transcurso de los años por la experiencia que adquieren los líderes así como por el auxilio de disciplinas como la psicología de masas, la cual ayuda a contribuir en el conocimiento de los colaboradores y empleados que le rodean.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del tipo de liderazgo del entorno laboral en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer la incidencia del liderazgo delegativo en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.
- b) Establecer la incidencia del liderazgo autocrático en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.
- c) Establecer la incidencia del liderazgo democrático en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

- d) Establecer la incidencia del liderazgo transaccional en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.
- e) Establecer la incidencia del liderazgo transformacional en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

2.2.3 **Delimitación de la Investigación**

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada al año octubre 2016 – octubre 2017.
- b) **Delimitación Espacial:** Empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería
- c) **Delimitación Social:** Delimitado a los trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería
- d) **Delimitación Conceptual:** Tipo de liderazgo, gestión comercial.

2.2.4 **Justificación e Importancia**

La presente investigación se justifica en que el liderazgo, en organizaciones dedicadas a brindar servicios de hotelería, desde el punto de vista organizacional, constituye la sumatoria de aquellos procesos que contribuyen aglutinar mejor a los colaboradores de una organización. Pero para fortalecer mejor ese liderazgo se necesita establecer buenos canales de

comunicación entre el personal, los mismos que deben tener canales bien definidos y sobre todo las metas deben ser precisas. Actualmente uno de los mayores problemas es el de la falta de compromiso con la organización y por ello el papel del líder es sumamente importante.

Esta investigación es importante porque los líderes de recursos humanos, tienen que lidiar todos los días con la falta de compromiso laboral de los empleados. Para ello tienen que desarrollar una serie de acciones que los encaminen a lograr la consolidación de la cultura organizacional, que sin lugar a dudas es uno de los temas trascendentales en los tiempos actuales. Pero por otra parte también, se puede decir que los trabajadores están tomando una actitud diferente en relación a sus empleadores debido a que desean un cambio en las expectativas, por los retos que significan los procesos productivos y el consumo. Finalmente tampoco habría que descuidar la carencia de habilidades de los trabajadores que puede convertirse en un obstáculo para el crecimiento empresarial y en este caso la capacitación puede ser una vía de salida a las soluciones que se están buscando.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

Liderazgo

John Maxwell establece que el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder, el cual Maxwell define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.

“Las organizaciones requieren de líderes capaces de entender el entorno cambiante y propiciar cambios e innovaciones que permitan adaptarse a la nueva coyuntura [sic]”. Es preciso también que los líderes formen equipos con esa orientación. (Bennis y Nanus (1995:236)

En ese sentido, el líder de estos tiempos debe transmitir su visión a la organización e influir en las personas para transformar las ideas en propuestas concretas y en resultados tangibles. Las organizaciones más exitosas no solo se adaptan al cambio; también son capaces de propiciarlo y moldearlo. Ellas mismas y sus integrantes deben protagonistas del cambio.

Características del liderazgo organizacional

- La existencia de planes
- Un procedimiento estandarizado
- Formalización
- Firmeza organizacional

Una de las desventajas del liderazgo organizacional es que cuando el líder no tiene control sobre las recompensas del organismo, o cuando existe un alejamiento importante entre los superiores y los subordinados, el líder es anulado tanto en su función de relacionarse con el grupo como en su función de organizar el trabajo.

El mundo de las organizaciones está en constante ebullición y la característica principal que los define es la incertidumbre, producto de que estos tiempos demanda de ellas rapidez, flexibilidad y orientación al cliente. Esto exige, no sólo conocer y aceptar los nuevos paradigmas que se van imponiendo por la sociedad, sino que además implica un esfuerzo profundo y

sincero por intentar el cambio y hacerlo parte de la propia organización, sin que la lleve a perder su integridad e individualidad.

Los líderes deben ser capaces de manejar, difundir y lograr orientar a las organizaciones para que las metas trazadas sean alcanzadas y al mismo tiempo puedan crecer tanto interna como externamente.

Gestión

La gestión de la capacitación en la organización ya sea de carácter comercial, social u gubernamental, es una actividad altamente compleja y dinámica si se quiere efectividad, se requiere que un proceso bien comprendido, eficientemente administrado y eficazmente aplicado para lograr los objetivos tanto de nivel estratégico como de nivel operativo.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

2.3.2 Hipótesis General y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis general

El tipo de liderazgo del entorno laboral incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El liderazgo delegativo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería,
- b) El liderazgo autocrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería dedicada a brindar servicios de hotelería.
- c) El liderazgo democrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería dedicada a brindar servicios de hotelería.
- d) El liderazgo transaccional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería dedicada a brindar servicios de hotelería.

- e) El liderazgo transformacional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería dedicada a brindar servicios de hotelería.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

El tipo de liderazgo del entorno laboral.

Variable Dependiente (VD)

La gestión comercial dedicada a brindar servicios de hotelería.

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

| Variables | Indicadores |
|--|---|
| <p>VI:</p> <p>El tipo de liderazgo del entorno laboral</p> | <p>Delegativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviene solo cuando es necesario • La menor cantidad de control posible • Es un estilo no autoritario • Altamente motivados • Menos supervisión para ser productivos • Trabajadores son expertos • Trabajadores poseen las competencias para rendir • Cumplen las tareas con poca vigilancia. <p>Autocrático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores toman decisiones • Fijan las directrices sin la participación del grupo • El líder concentra todo el poder • Nadie desafía sus decisiones • Es un liderazgo unidireccional • Los subordinados obedecen las directrices del líder. <p>Democrático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea entusiasmo entre los trabajadores • Prioriza la participación de todo el grupo • El líder promueve el diálogo entre sus seguidores • Tiene en cuenta las opiniones del grupo • La decisión final la toma el superior <p>Transaccional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en transacciones • Procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores • Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral • El líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. • Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos • Los seguidores son motivados con recompensas • El líder define lo que requiere de sus subordinados <p>Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de comunicación para conseguir los objetivos • Aportan una visión de cambio que transmiten a los empleados. • Motivan la productividad • Aumentan la eficiencia del grupo • Poseen una fuerte personalidad • Capaces de cambiar las expectativas del equipo • Llegan a un nivel superior de moral y motivación • Se ganan la confianza, respeto y admiración de trabajadores |
| <p>VD:</p> <p>La gestión comercial</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La relación de intercambio de la empresa con el mercado. • Presenta la organización al mundo exterior • Se ocupa de la satisfacción del cliente • La participación o el aumento de su mercado • Desarrolla un sistema adecuado de calidad • Preocupa por eficiente servicio al cliente • Provee servicios de calidad. • Incluye las estrategias de venta • Establece la política de ventas en el ámbito empresarial |

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población estuvo constituida, por 285 trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A., dedicada a brindar servicios de hotelería en la ciudad de Lima.

3.1.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra que se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

164

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (285)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (285) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (285 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{273.714}{0.7075 + 0.9604}$$

$$n = \frac{273.714}{1.6679}$$

$$n = 164$$

3.2 Método y Diseño de la Investigación

La investigación aplicó básicamente el método expos-facto para el estudio.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación corresponde a una investigación No Experimental, Expost-Facto :

Diseño específico es el siguiente:

M1-Oy (f) O_x

Donde:

| | | |
|---|---|--|
| M | = | Muestra |
| O | = | Observación |
| x | = | El tipo de liderazgo del entorno laboral |
| y | = | La gestión comercial |
| f | = | En función de |

3.4 Tipo y Nivel de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada y el nivel explicativo.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas que se utilizó fueron las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales como son libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.
- b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y

de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

c) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

3.5.2 Instrumentos

El principal instrumento que se utilizó el cuestionario que se aplicara a 164 trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería

3.6 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos que se siguió el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

3.7 Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que se utilizó es la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de Resultados

En este capítulo se ha desarrollado el trabajo de campo que ha consistido en recabar los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa hotelera, cuya finalidad ha sido obtener información sobre el liderazgo y la gestión empresarial. Los resultados encontrados se han presentado en tablas y gráficos, los mismos que han sido debidamente interpretados y comentados. Seguidamente se contrastó las hipótesis, para luego realizar la discusión de los resultados. Finalmente se planteó las conclusiones y recomendaciones.

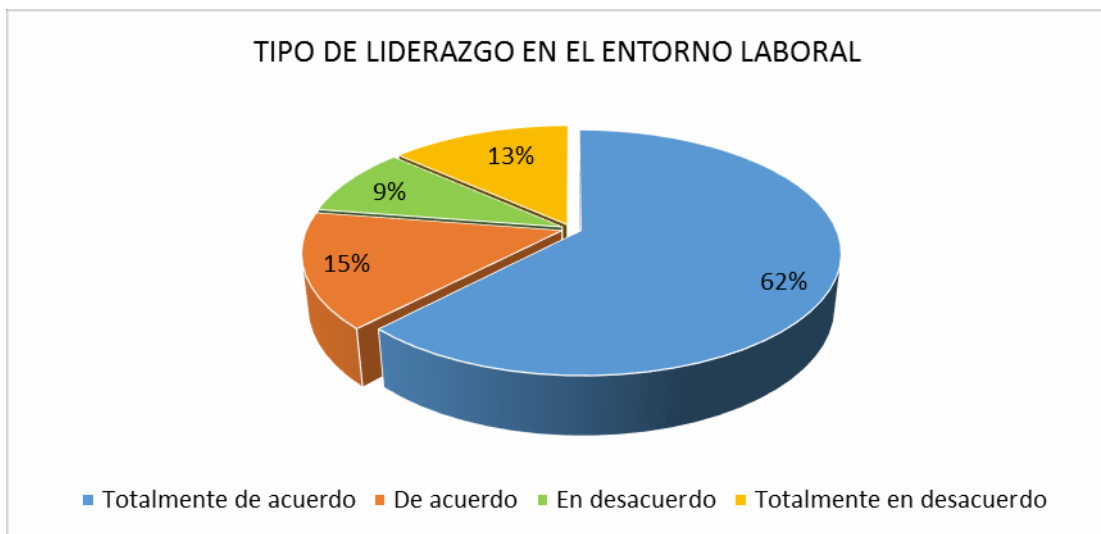
Resultados de la encuesta aplicada

Tabla N° 01

| TIPO DE LIDERAZGO EN EL ENTORNO LABORAL | | |
|---|-----|------|
| Respuestas | N° | % |
| Totalmente de acuerdo | 102 | 62% |
| De acuerdo | 25 | 15% |
| En desacuerdo | 15 | 9% |
| Totalmente en desacuerdo | 22 | 13% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 01



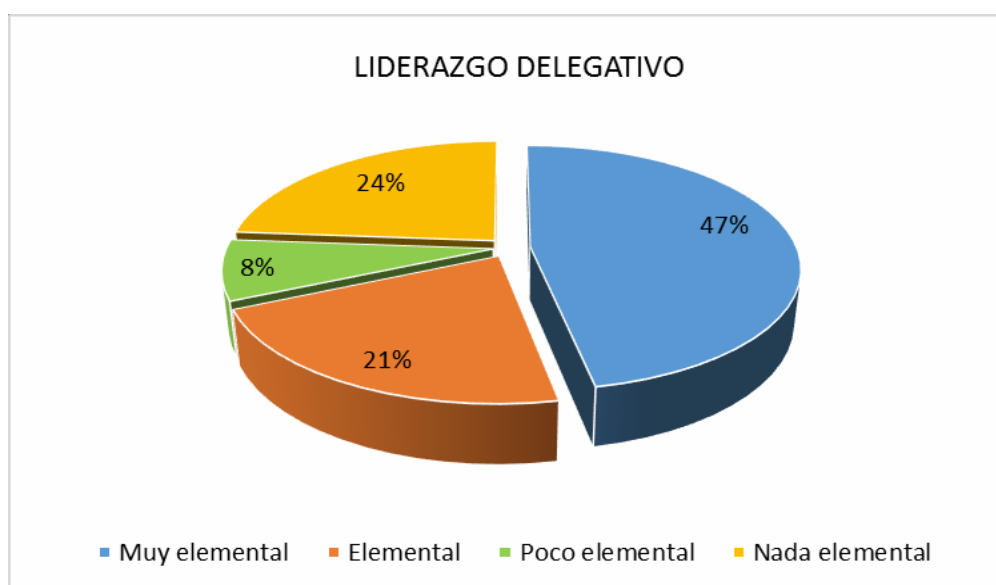
A la pregunta si es que la evaluación del tipo de liderazgo del entorno laboral es un elemento que v a permitir mejorar la gestión empresarial, el 62% respondió estar totalmente de acuerdo, el 15% respondió estar de acuerdo, el 9% respondió estar en desacuerdo y el 13% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 02

| LIDERAZGO DELEGATIVO | | |
|----------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Muy elemental | 77 | 47% |
| Elemental | 35 | 21% |
| Poco elemental | 13 | 8% |
| Nada elemental | 39 | 24% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santos Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 02



A la pregunta de qué tan elemental considera usted que es el liderazgo delegativo para la Gestión empresarial, el 47% respondió que es muy elemental, el 21% respondió que es elemental, el 8% respondió que es poco elemental y el 24% respondió que nada elemental.

Tabla N° 03

| LIDERAZGO DELEGATIVO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|--|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Interviene solo cuando es necesario | 18 | 11% |
| Existe la menor cantidad de control posible | 40 | 24% |
| Es un estilo no autoritario | 15 | 9% |
| Mantiene a los trabajadores altamente motivados | 15 | 9% |
| Existe menos supervisión para ser productivos | 19 | 12% |
| Los trabajadores son expertos | 19 | 12% |
| Los trabajadores poseen las competencias para rendir | 11 | 7% |
| Se cumplen las tareas con poca vigilancia | 27 | 16% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

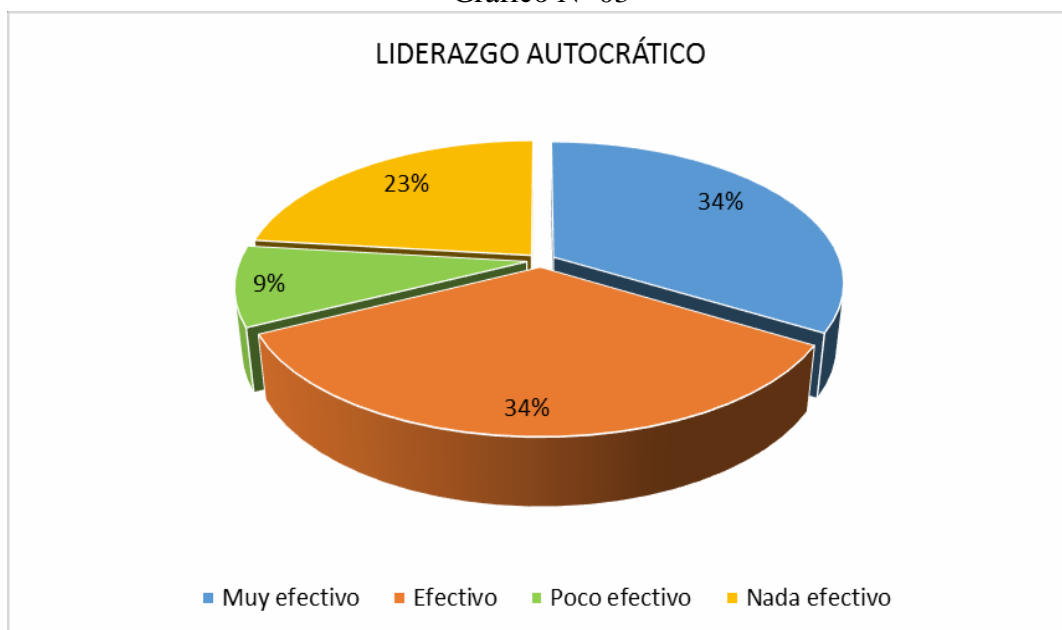
A la interrogante cómo participa el liderazgo delegativo en la Gestión empresarial, el 11% respondió que interviene solo cuando es necesario, el 24% respondió que existe la menor cantidad de control posible, el 9% respondió que es un estilo no autoritario, el 9% respondió que mantiene a los trabajadores altamente motivados, el 12% respondió que existe menos supervisión para ser productivos, el 12% respondió que los trabajadores son expertos, el 7% respondió que los trabajadores poseen las competencias para rendir y el 16% respondió que se cumplen las tareas con poca vigilancia.

Tabla N° 04

| LIDERAZGO AUTOCRÁTICO | | |
|-----------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Muy efectivo | 55 | 34% |
| Efectivo | 56 | 34% |
| Poco efectivo | 15 | 9% |
| Nada efectivo | 38 | 23% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santos Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 03



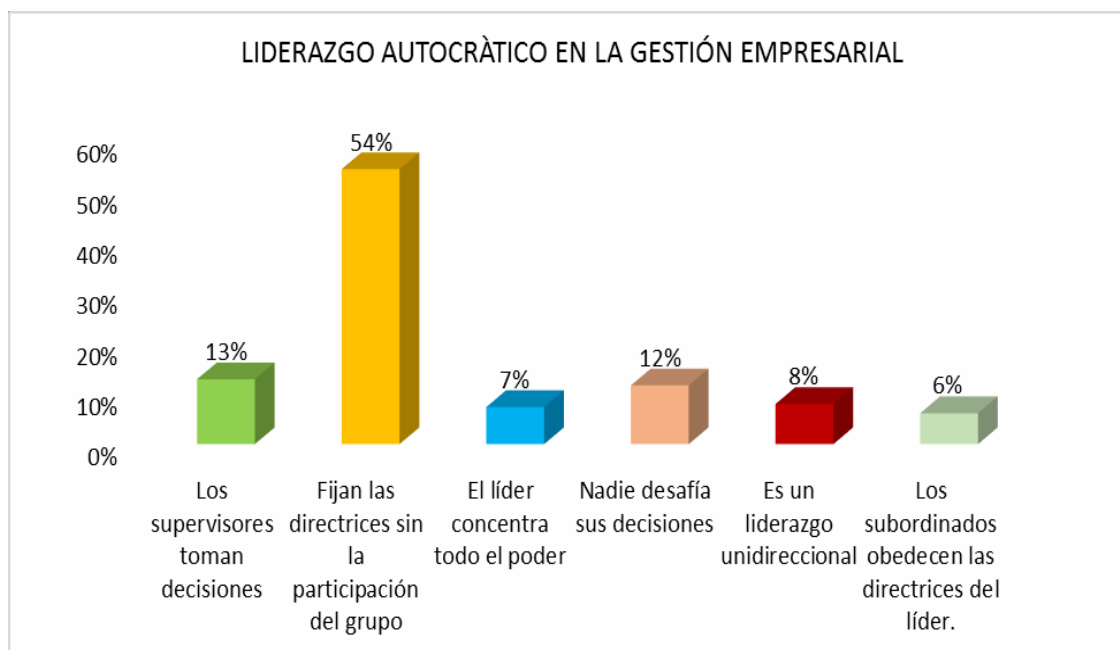
A la pregunta de qué tan efectivo es el liderazgo Autocrático en la gestión empresarial, el 34% respondió que es muy efectivo, el 34% respondió que es efectivo, el 9% respondió que es poco efectivo y el 23% respondió que nada efectivo.

Tabla N° 05

| LIDERAZGO AUTOCRÁTICO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|--|------------|-------------|
| Respuestas | Nº | % |
| Los supervisores toman decisiones | 21 | 13% |
| Fijan las directrices sin la participación del grupo | 89 | 54% |
| El líder concentra todo el poder | 12 | 7% |
| Nadie desafía sus decisiones | 19 | 12% |
| Es un liderazgo unidireccional | 13 | 8% |
| Los subordinados obedecen las directrices del líder. | 10 | 6% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 04



A la pregunta de cómo participa el liderazgo autocrático en la gestión empresarial, el 13% respondió que los supervisores toman decisiones, el 54% respondió que fijan las directrices sin la participación del grupo, el 7% respondió que el líder concentra todo el poder, el 12% respondió que nadie desafía sus decisiones, el 8% respondió que es un

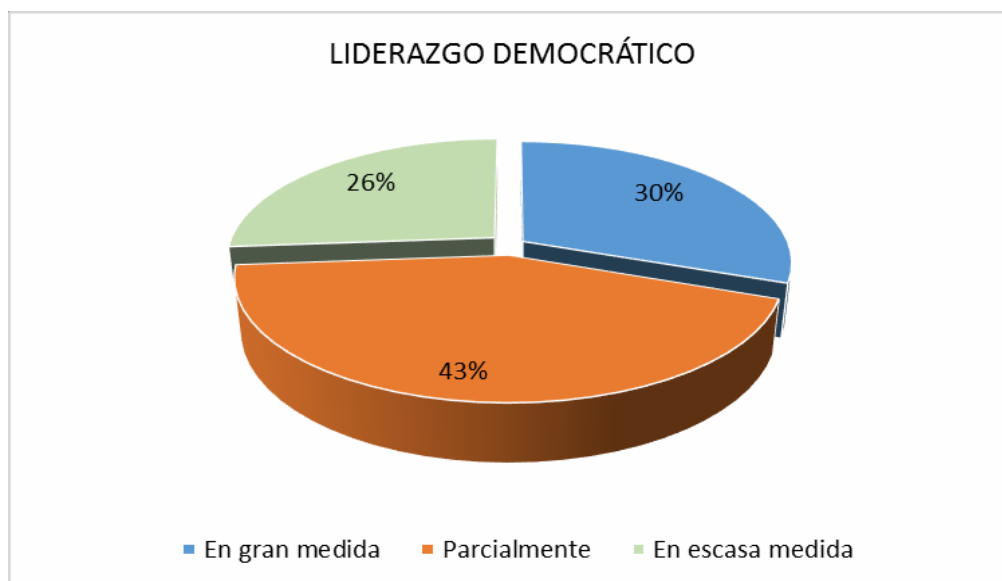
liderazgo unidireccional y el 6% respondió que los subordinados obedecen las directrices del líder.

Tabla N° 06

| LIDERAZGO DEMOCRÁTICO | | |
|-----------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| En gran medida | 50 | 30% |
| Parcialmente | 71 | 43% |
| En escasa medida | 43 | 26% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 05



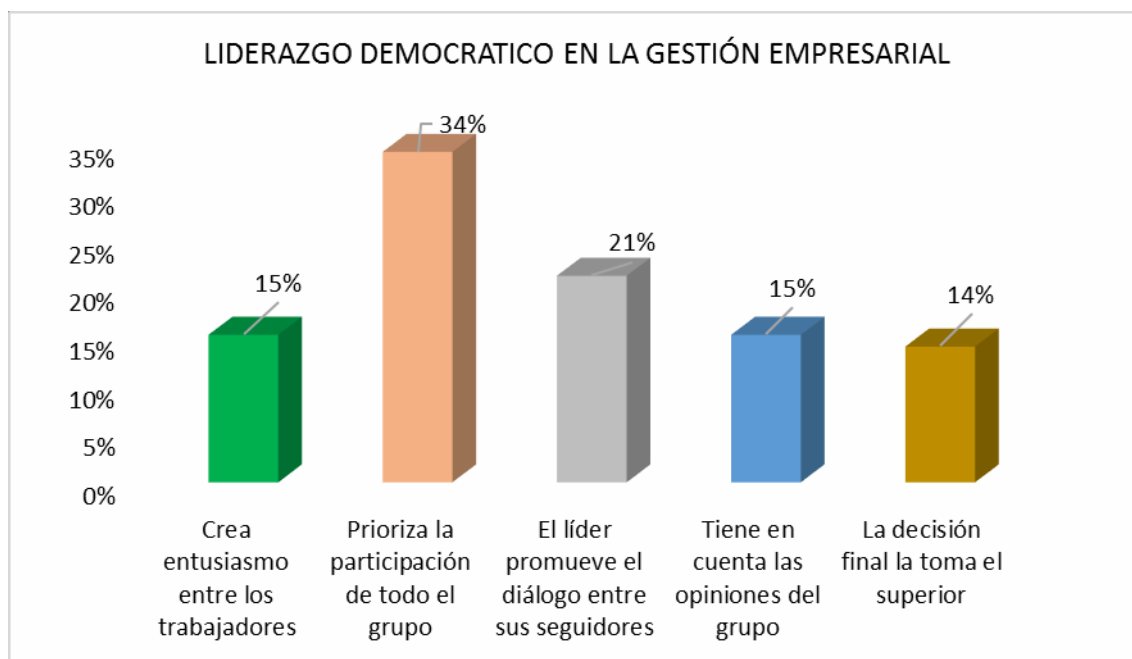
A la pregunta de en qué medida el liderazgo democrático mejoraría las tareas de gestión empresarial, el 30% respondió que en gran medida, el 43% respondió que parcialmente y el 26% respondió que en escasa medida.

Tabla N° 07

| LIDERAZGO DEMOCRATICO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|---|------------|-------------|
| Respuestas | Nº | % |
| Crea entusiasmo entre los trabajadores | 25 | 15% |
| Prioriza la participación de todo el grupo | 56 | 34% |
| El líder promueve el diálogo entre sus seguidores | 35 | 21% |
| Tiene en cuenta las opiniones del grupo | 25 | 15% |
| La decisión final la toma el superior | 23 | 14% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 06



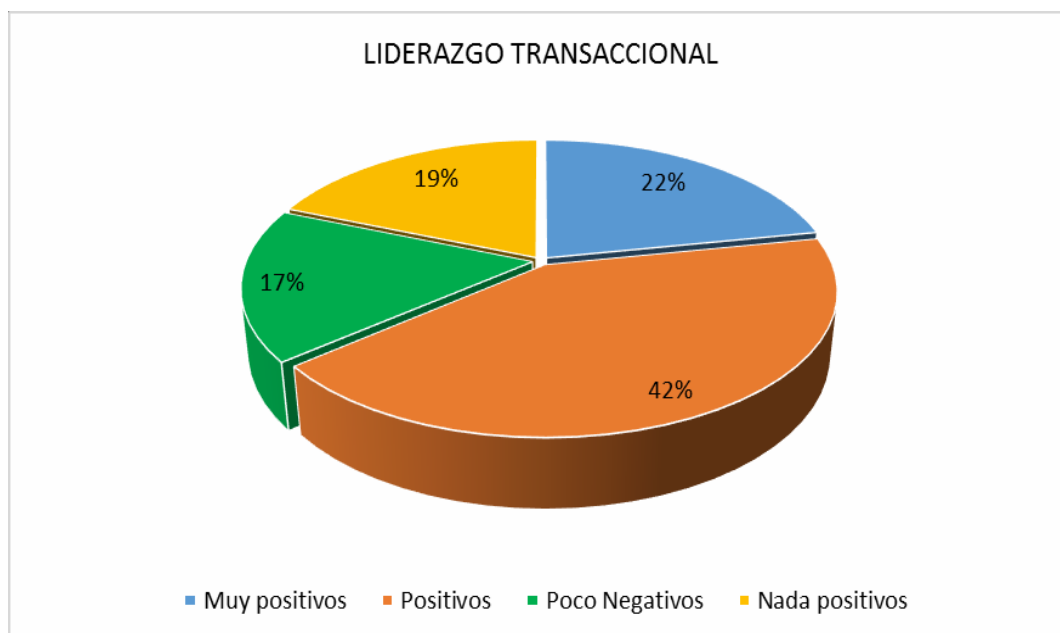
A la interrogante de cómo considera funciona el liderazgo democrático en las tareas de gestión empresarial, el 15% respondió que crea entusiasmo entre los trabajadores, el 34% respondió que prioriza la participación de todo el grupo, el 21% respondió que el líder promueve el diálogo entre sus seguidores, el 15% respondió que tiene en cuenta las opiniones del grupo y el 14% respondió que la decisión final la toma el superior.

Tabla N° 08

| LIDERAZGO TRANSACCIONAL | | |
|-------------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Muy positivos | 36 | 22% |
| Positivos | 69 | 42% |
| Poco Negativos | 28 | 17% |
| Nada positivos | 31 | 19% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 07



A la pregunta de qué tan efectivo es el liderazgo Transformacional en la gestión empresarial, el 22% respondió que son muy positivos, el 42% respondió que son positivos, el 17% respondió que son poco Negativos y el 19% respondió que son negativos.

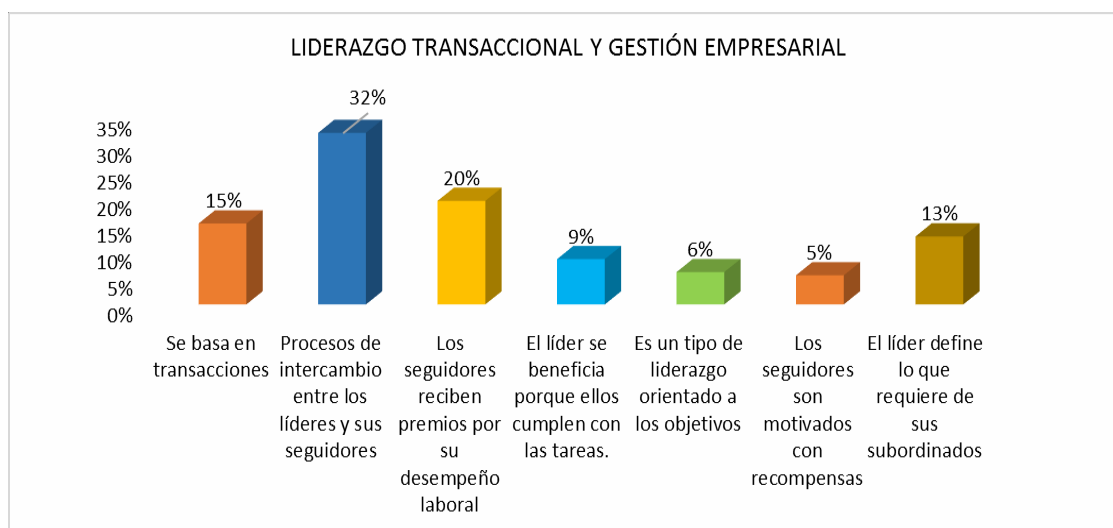
Tabla N° 09

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y GESTIÓN EMPRESARIAL

| Respuestas | Nº | % |
|--|------------|-------------|
| Se basa en transacciones | 25 | 15% |
| Procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores | 53 | 32% |
| Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral | 32 | 20% |
| El líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. | 14 | 9% |
| Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos | 10 | 6% |
| Los seguidores son motivados con recompensas | 9 | 5% |
| El líder define lo que requiere de sus subordinados | 21 | 13% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 08



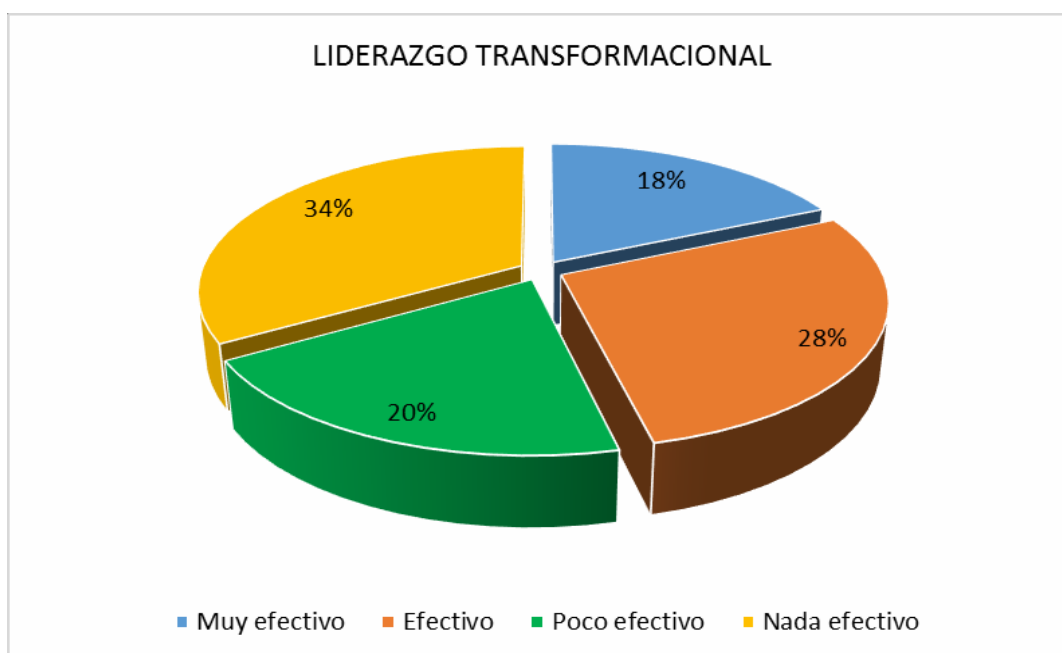
A la pregunta de cómo funciona el liderazgo transaccional en las tareas de gestión empresarial, el 15% respondió que se basa en transacciones, el 32% respondió que en los procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores, el 20% respondió que los seguidores reciben premios por su desempeño laboral, el 9% respondió que el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas, el 6% respondió que es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos, el 5% respondió que los seguidores son motivados con recompensas y el 13% respondió que el líder define lo que requiere de sus subordinados.

Tabla N° 10

| LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL | | |
|----------------------------|------------|-------------|
| Respuestas | Nº | % |
| Muy efectivo | 30 | 18% |
| Efectivo | 46 | 28% |
| Poco efectivo | 33 | 20% |
| Nada efectivo | 55 | 34% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 09



A la pregunta de qué tan efectivo es el liderazgo Transformacional en la gestión empresarial, el 18% respondió que muy efectivo, el 28% respondió que efectivo, el 20% respondió que poco efectivo y el 34% respondieron que nada efectivo.

Tabla N° 11

| LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|--|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Altos niveles de comunicación para conseguir los objetivos | 25 | 15% |
| Aportan una visión de cambio que transmiten a los empleados. | 25 | 15% |
| Motivan la productividad | 21 | 13% |
| Aumentan la eficiencia del grupo | 16 | 10% |
| Poseen una fuerte personalidad | 13 | 8% |
| Capaces de cambiar las expectativas del equipo | 24 | 15% |
| Llegan a un nivel superior de moral y motivación | 19 | 12% |
| Se ganan la confianza, respeto y admiración de trabajadores | 21 | 13% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

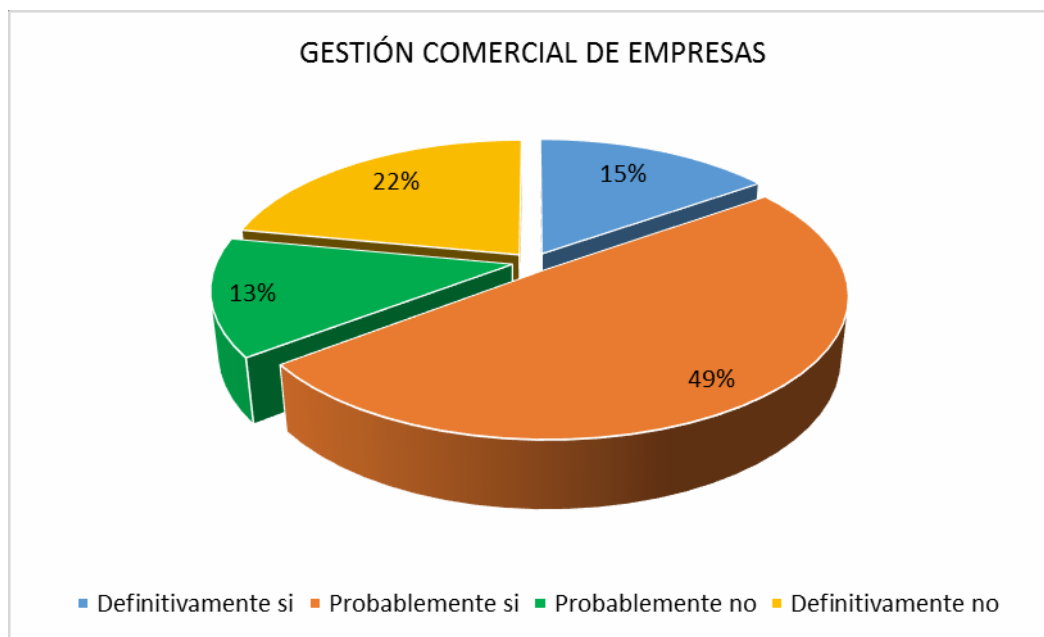
A la pregunta de cómo funciona el liderazgo transformacional en las tareas de la gestión empresarial, el 15% respondió que existen altos niveles de comunicación para conseguir los objetivos, el 15% respondió que aportan una visión de cambio que transmiten a los empleados, el 13% respondió que motivan la productividad, el 10% respondió que aumentan la eficiencia del grupo, el 8% respondió que poseen una fuerte personalidad, el 15% respondió que son capaces de cambiar las expectativas del equipo, el 12% respondió que llegan a un nivel superior de moral y motivación y el 13% respondió que se ganan la confianza, respeto y admiración de trabajadores.

Tabla N° 12

| GESTIÓN COMERCIAL DE EMPRESAS | | |
|-------------------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Definitivamente si | 25 | 15% |
| Probablemente si | 81 | 49% |
| Probablemente no | 22 | 13% |
| Definitivamente no | 36 | 22% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 10



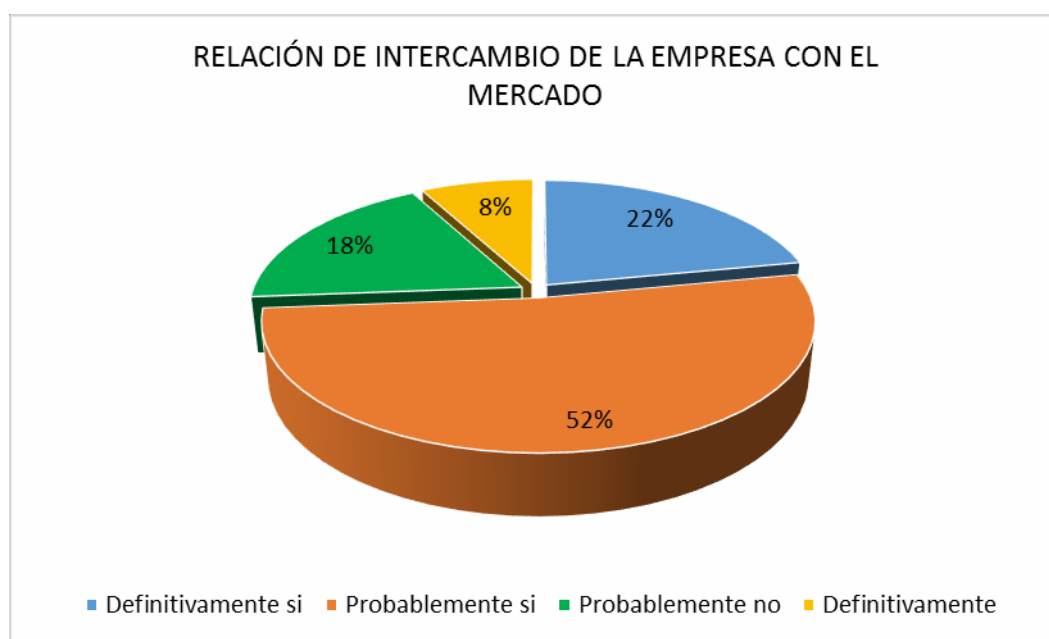
A la pregunta de que si el tipo de liderazgo utilizado permite mejorar las tareas de gestión comercial dentro de las empresas, el 156% respondió que definitivamente si, el 49% respondió que probablemente sí, el 13% respondió que probablemente no y el 22% respondió que definitivamente no.

Tabla N° 13

| RELACIÓN DE INTERCAMBIO DE LA EMPRESA CON EL MERCADO | | |
|--|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Definitivamente si | 36 | 22% |
| Probablemente si | 85 | 52% |
| Probablemente no | 30 | 18% |
| Definitivamente | 13 | 8% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 11



A la pregunta de que si la relación de intercambio de la empresa con el mercado es un factor indispensable para efectos de mejorar la gestión empresarial, el 22% respondió que definitivamente si, el 52% respondió que probablemente sí, el 18% respondió que probablemente no y el 8% respondió que definitivamente no.

Tabla N° 14

| LA ORGANIZACIÓN Y EL MUNDO EXTERNO | | |
|------------------------------------|-----|------|
| Respuestas | Nº | % |
| Definitivamente si | 21 | 13% |
| Probablemente si | 85 | 52% |
| Probablemente no | 21 | 13% |
| Definitivamente no | 37 | 23% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 12



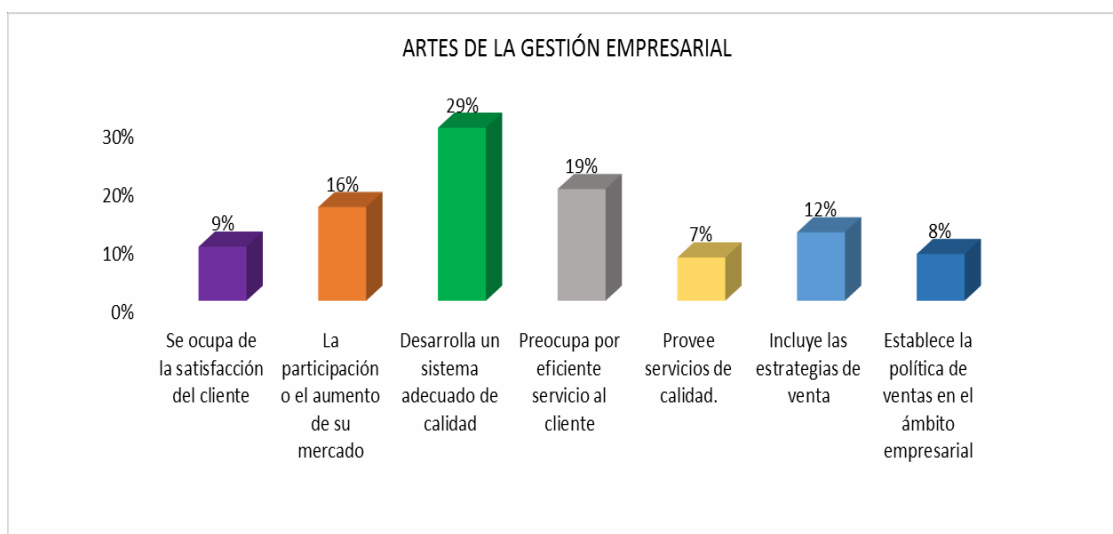
A la interrogante si es que para efectos de mejorar la gestión empresarial es necesario conocer cómo se presentará la organización al mundo exterior, el 13% respondió que definitivamente sí, el 52% respondió que probablemente sí, el 13% respondió que probablemente no y el 23% respondió que definitivamente no.

Tabla N° 15

| ARTES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL | | |
|--|------------|-------------|
| Respuestas | Nº | % |
| Se ocupa de la satisfacción del cliente | 15 | 9% |
| La participación o el aumento de su mercado | 26 | 16% |
| Desarrolla un sistema adecuado de calidad | 48 | 29% |
| Preocupa por eficiente servicio al cliente | 31 | 19% |
| Provee servicios de calidad. | 12 | 7% |
| Incluye las estrategias de venta | 19 | 12% |
| Establece la política de ventas en el ámbito empresarial | 13 | 8% |
| Total | 164 | 100% |

Fuente: Trabajadores de la empresa Edificios y Construcciones Santas Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Gráfico N° 13



A la pregunta de cuáles son las artes que ofrece la gestión empresarial, el 9% respondió que se ocupa de la satisfacción del cliente, el 16% respondió que se busca la participación o el aumento de su mercado, el 29% respondió que desarrolla un sistema adecuado de calidad, el 19% respondió que se preocupa por eficiente servicio al cliente, el 7% provee servicios de calidad, el 12% respondió que incluye las estrategias de venta y el 8% respondió que establece la política de ventas en el ámbito empresarial.

4.2 Contrastación de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

Formulación de la hipótesis 1

H1: El liderazgo delegativo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

H0: El liderazgo delegativo no incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería.

Frecuencias observadas

| Liderazgo Delegativo | Gestión empresarial | | | | Total |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|-------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy elemental | 14 | 46 | 12 | 5 | 77 |
| Elemental | 5 | 17 | 5 | 8 | 35 |
| Poco elemental | 2 | 6 | 2 | 3 | 13 |
| Nada elemental | 4 | 12 | 3 | 20 | 39 |
| Total | 25 | 81 | 22 | 36 | 164 |

Frecuencias esperadas

| Liderazgo Delegativo | Gestión empresarial | | | | Total |
|----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|--------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy elemental | 11,74 | 38,03 | 10,33 | 16,90 | 77,00 |
| Elemental | 5,34 | 17,29 | 4,70 | 7,68 | 35,00 |
| Poco elemental | 1,98 | 6,42 | 1,74 | 2,85 | 13,00 |
| Nada elemental | 5,95 | 19,26 | 5,23 | 8,56 | 39,00 |
| Total | 25,00 | 81,00 | 22,00 | 36,00 | 164,00 |

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 30.50$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $30.50 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El liderazgo delegativo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

Formulación de la hipótesis 2

H2: El liderazgo autocrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

H0: El liderazgo autocrático no incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería

Frecuencias observadas

| Liderazgo autocrático | Gestión empresarial | | | | Total |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|-------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy efectivo | 2 | 48 | 2 | 3 | 55 |
| Efectivo | 15 | 6 | 13 | 22 | 56 |
| Poco efectivo | 2 | 7 | 2 | 4 | 15 |
| Nada efectivo | 6 | 20 | 5 | 7 | 38 |
| Total | 25 | 81 | 22 | 36 | 164 |

Frecuencias esperadas

| Liderazgo autocrático | Gestión empresarial | | | | Total |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|--------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy efectivo | 8,38 | 27,16 | 7,38 | 12,07 | 55,00 |
| Efectivo | 8,54 | 27,66 | 7,51 | 12,29 | 56,00 |
| Poco efectivo | 2,29 | 7,41 | 2,01 | 3,29 | 15,00 |
| Nada efectivo | 5,79 | 18,77 | 5,10 | 8,34 | 38,00 |
| Total | 25,00 | 81,00 | 22,00 | 36,00 | 164,00 |

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 65.63$$

7) Decisión Estadística

Dado que $65.63 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El liderazgo autocrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

Formulación de la hipótesis 3

H3: El liderazgo democrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería

H0: El liderazgo democrático no incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería

Frecuencias observadas

| Liderazgo democrático | Gestión empresarial | | | | Total |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|------------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| En gran medida | 3 | 28 | 8 | 11 | 50 |
| Parcialmente | 13 | 41 | 11 | 6 | 71 |
| En escasa medida | 9 | 12 | 3 | 19 | 43 |
| Total | 25 | 81 | 22 | 36 | 164 |

Frecuencias esperadas

| Liderazgo democrático | Gestión empresarial | | | | Total |
|-----------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| En gran medida | 7,62 | 24,70 | 6,71 | 10,98 | 50,00 |
| Parcialmente | 10,82 | 35,07 | 9,52 | 15,59 | 71,00 |
| En escasa medida | 6,55 | 21,24 | 5,77 | 9,44 | 43,00 |
| Total | 25,00 | 81,00 | 22,00 | 36,00 | 164,00 |

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

| | | |
|----------|---|------------------------------------|
| Σ | = | Sumatoria |
| “O” | = | Frecuencia observada en cada celda |
| “E” | = | Frecuencia esperada en cada celda |

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(3 - 1) (4 - 1) = 06$ grados

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 12.591

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 27$$

7. Decisión Estadística

Dado que $27 > 12.591$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El liderazgo democrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

Formulación de la hipótesis 4

H4: El liderazgo transaccional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

H0: El liderazgo transaccional no incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

Frecuencias observadas

| Liderazgo transaccional | Gestión empresarial | | | | Total |
|-------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|-------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy positivos | 5 | 18 | 5 | 8 | 36 |
| Positivos | 13 | 42 | 11 | 3 | 69 |
| Poco negativos | 4 | 14 | 4 | 6 | 28 |
| Nada negativos | 3 | 7 | 2 | 19 | 31 |
| Total | 25 | 81 | 22 | 36 | 164 |

Frecuencias esperadas

| Liderazgo transaccional | Gestión empresarial | | | | Total |
|-------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|--------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy positivos | 5,49 | 17,78 | 4,83 | 7,90 | 36,00 |
| Positivos | 10,52 | 34,08 | 9,26 | 15,15 | 69,00 |
| Poco negativos | 4,27 | 13,83 | 3,76 | 6,15 | 28,00 |
| Nada negativos | 4,73 | 15,31 | 4,16 | 6,80 | 31,00 |
| Total | 25,00 | 81,00 | 22,00 | 36,00 | 164,00 |

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba. - La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 40.70$$

7. Decisión Estadística

Dado que $40.70 > 16.919$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El liderazgo transaccional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

Formulación de la hipótesis 5

H1: El liderazgo transformacional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería

H0: El liderazgo transformacional no incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería

Frecuencias observadas

| Liderazgo transformacional | Gestión empresarial | | | | Total |
|----------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|------------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy efectivo | 2 | 7 | 2 | 19 | 30 |
| Efectivo | 14 | 14 | 12 | 6 | 46 |
| Poco efectivo | 5 | 16 | 4 | 8 | 33 |
| Nada efectivo | 4 | 44 | 4 | 3 | 55 |
| Total | 25 | 81 | 22 | 36 | 164 |

Frecuencias esperadas

| Liderazgo transformacional | Gestión empresarial | | | | Total |
|----------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|
| | Definitivamente si | Probablemente si | Probablemente no | Definitivamente no | |
| Muy efectivo | 4,57 | 14,82 | 4,02 | 6,59 | 30,00 |
| Efectivo | 7,01 | 22,72 | 6,17 | 10,10 | 46,00 |
| Poco efectivo | 5,03 | 16,30 | 4,43 | 7,24 | 33,00 |
| Nada efectivo | 8,38 | 27,16 | 7,38 | 12,07 | 55,00 |
| Total | 25,00 | 81,00 | 22,00 | 36,00 | 164,00 |

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

| | | |
|----------|---|------------------------------------|
| Σ | = | Sumatoria |
| “O” | = | Frecuencia observada en cada celda |
| “E” | = | Frecuencia esperada en cada celda |

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados de libertad.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 21.09$$

7. Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $21.09 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El liderazgo transformacional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería.

4.3 Discusión de los Resultados

Se ha podido evidenciar que el tipo de liderazgo del entorno laboral incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A dedicada a brindar servicios de hotelería. Sin embargo, para corroborar dicha afirmación es necesario sustentar teóricamente esta investigación, tal como se detalla a continuación:

La gestión empresarial hoy en día es un tema muy importante y resulta interesante cómo el liderazgo en conjunto con una buena gestión es lo que conlleva al éxito dentro de la organización y por supuesto es lo que resulta estar presente en los mejores mercados enfrentando los caminos de la globalización y prospectiva estratégica que se plantee en la empresa.

Ahora bien, entendemos por gestión la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye: la preocupación por la disposición por los recursos y estructuras necesarias para que tengan lugar; la coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones; la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene (Fantova, 2006).

Los valores en el liderazgo y su resultado en la empresa: (Yarce 2006)

- Los valores de cada persona reflejan las contribuciones de diversos insumos, incluida la familia, el sistema educativo, religión, los medios, ciencia y tecnología, geografía y los acontecimientos actuales.
- La base de la sociedad es la familia, es ahí donde se van formando los valores del ser humano, sin embargo, los valores pueden ir cambiando conforme pasen los años y la experiencia de nuestra vida, es muy

probable que hay valores que se transformen para bien o para mal, según el criterio de la persona.

- Menciono lo anterior, debido a que el ser humano es quien precisamente realiza las funciones y responsabilidades dentro de la empresa, es quién pone el orden y desorden de sus funciones, es quien dirige en conjunto con el líder las capacidades y habilidades dentro de la empresa.
- Los valores y la ética profesional va de la mano del líder y de sus seguidores, cuando ellos están con valores bien definidos y fuertes es muy probable que se llegue a la meta deseada, pero qué pasa cuando alguno o algunos de ellos poseen valores débiles, con los cuales muy fácilmente se pueda distorsionar las acciones de su responsabilidad dentro de la empresa. Se recomienda tener mucho cuidado con éste tipo de líderes o seguidores, posiblemente intentarán convencer al resto del grupo y algunos miembros que no tengan valores firmes pueden caer en provocaciones para ejercer alguna actividad que incumpla con el objetivo de la organización.
- Lo ideal es que el líder sea una persona íntegra y con valores fuertes para poner el ejemplo a sus seguidores, de ésta manera se sentirán identificados y pensarán dos veces en incurrir en alguna falta e irresponsabilidad en sus funciones.

Cruz Yazmin & Rodea Mara (2014) no menciona que el principal objetivo de este trabajo de investigación fue analizar los elementos más sobresalientes de un líder transformacional, si bien sabemos que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, se aplicó un cuestionario a cada uno de los empleados para saber qué elementos del liderazgo transformacional tiene y de cuales carecen posteriormente se hizo una

propuesta dando sugerencias a cada uno de los elementos que se consideraron más relevantes en un líder transformador con lo cual se pretende lograr los siguientes objetivos Los objetivos de la propuesta y el fin de esta investigación son:

- Infundir en los empleados cual fue su resultado del cuestionario aplicado de liderazgo transformacional para que estén conscientes de que elementos deben ser reforzados y cuáles deben ser aplicados
- Ayudar a los empleados a reforzar y aplicar los elementos del liderazgo transformacional mediante las sugerencias que se harán a continuación.
- Dar a conocer a los empleados que aplicando el liderazgo transformacional el beneficio será mutuo, empresa-empleado.

Francisco Ayuso Beatriz (2013) en su tesis de grado nos dice que la adecuada administración y gestión de los diferentes elementos que constituyen toda empresa nos permite utilizar racionalmente los recursos de la organización. Asimismo, logramos eficiencia en los trabajos a la par que podemos analizar el proceso administrativo en lo referente a su previsión, su planteamiento, su organización, su integración, el liderazgo y el control. Por esta razón, el estudio del liderazgo como elemento inherente al ámbito empresarial es fundamental en la actualidad. De hecho, su no consideración o su inadecuada implementación pueden traer consigo graves consecuencias (baja productividad, paro, reducción de beneficios, etc.). Es una realidad que las pequeñas y medianas empresas tienen que sobrevivir en mercados globalizados y ambientes turbulentos donde se producen constantes cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos métodos de comercialización, innovadores procesos de producción, etc. De esta manera, las empresas necesitan de estructuras flexibles que se adapten a las demandas requeridas por dichos mercados. Son las personas que dirigen y coordinan las organizaciones las que deben

sustentar un liderazgo en consonancia con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica actual. La necesidad de adaptarse a los continuos cambios producidos en el comportamiento de las personas integrantes de la empresa hace que ciertos sistemas de gestión se vuelvan obsoletos y se vea en la necesidad de implantar nuevos sistemas que presten mayor atención al trabajador, independientemente del nivel jerárquico que ocupe en la organización. El liderazgo como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial. Es uno de los Factores estratégicos con que cuenta la empresa, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial.

Idone Cochachi Teodora Maxima (2012) en su investigación tuvo como propósito determinar estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución educativa de Ventanilla. La investigación fue desarrollada bajo la metodología descriptiva. La muestra queda conformada 41 docentes, tomado para su estudio de variables de estilos de liderazgo del director democrático, autoritario, laissez faire y capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de estilos de liderazgo y otro de desempeño docente ya validado. La confiabilidad del instrumento de estilos de liderazgo obtuvo un coeficiente Alpha global de .945*, el instrumento de desempeño docente obtuvo un coeficiente Cronbach de 0.956. Los resultados demuestran que un (51.22%) de docentes están medianamente de acuerdo con el estilo democrático y en la responsabilidades en el desempeño de sus funciones el (41.4%) está en el nivel medio. Se concluye que el estilo de liderazgo democrático del director incrementa la participación de los docentes en las actividades de la institución educativa.

Prieto J. (2010) realizó un estudio con la finalidad de proponer el perfil de un líder democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencias exactas del colegio nacional Santo Domingo de los Colorados en Ecuador. El tipo de investigación es cuantitativa. La técnica que utilizó para recolectar datos fue encuestas la misma que se aplicó a los directores, profesores y estudiantes. La muestra estuvo compuesta por 4 directores, 20 profesores y 253 alumnos. Entre los principales resultados del estudio se encontró que el (55%) de profesores encuestados mencionan que para mejorar el desempeño docente es liderar bajo el estilo democrático, el (50%) de directores encuestados mencionan que el desempeño docente mejorarían si se practica el estilo de liderazgo democrático y el (100%) de alumnos encuestados mencionan, si se cambia por el estilo de liderazgo democrático del director mejoraría el desempeño docente.

Huari (2008) en sus resultados arrojaron la existencia de una asociación significativa entre la gestión institucional y la calidad del servicio ($r=77.4\%$, $\text{Chi}^2=126.546$; $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$; Inercia =72.2%). Además cabe resaltar que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo resultó ser el liderazgo ($r=97.1\%$; $p\text{-valor} = 0.000 < 0.05$). Si bien es cierto los resultados encontrados muestran un alto nivel tanto en la gestión institucional ($p=76.5\%$;) como en la calidad de servicio educativo ($p=71.1\%$), es de notar que el 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de la organización del Colegio María Auxiliadora de Ayacucho es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones.

Constatamos que el equipo directivo posee un liderazgo, que debe continuar dando respuesta a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, implicándolos, estableciendo una relación ético-moral, preocupándose por valores como libertad, justicia y equidad; debe fortalecer una visión de la escuela logrando, para su realización, el

compromiso de los otros miembros y de la comunidad, convirtiendo a sus docentes en líderes de la actividad educativa de la que es responsable.

Hogan (2006) nos manifiesta en su estudio que los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones, lo ideal para el éxito de una empresa es el trabajo conjunto de la gestión y del liderazgo, es decir, sus objetivos vallan de la mano para obtener las metas deseadas, sin embargo, existen empresas que tienen un buen liderazgo, pero carecen de una buena gestión, y también se presenta de manera viceversa, es aquí en donde nos damos a la tarea de revisar en conjunto dónde está la causa-raíz del problema cuando la gestión y liderazgo no están dando los resultados que la empresa tiene como prioridad.

El liderazgo se presenta en tres aspectos muy importantes: el líder, los seguidores y la situación, donde el líder tiene la habilidad de identificar y comprender las situaciones donde se debe presentar el liderazgo e influir en otros para lograr las metas deseadas, desarrollando las habilidades gerenciales para realizar una buena gestión. Es importante mencionar que el líder convierta a los seguidores en líderes, con ello se coadyuva a actuar y tomar decisiones en una situación de conflicto. El líder y los seguidores deben estar en constante comunicación de lo que sucede en la empresa, cuando se presenten situaciones que deben ser corregidas es cuando se debe poner mucha atención por parte de los encargados del o los departamentos de la organización.

Hesselbein Goldsmith & Beckhard (2004) en su libro parte I, nos dice que liderazgo es crear una estrategia que permita la organización triunfar, crecer, prosperar y vencer a la competencia. En una economía sin fronteras, la pregunta ¿cuál es nuestra estrategia y cuáles son las estrategias de nuestros competidores? Debe, como la pregunta ¿cuál es nuestra actividad fundamental?, formularse y responderse a menudo porque la estrategia tiene que derivarse de la realidad competitiva de la empresa.

Casales (1995) en Colombia examinó un conjunto de estudios con el objeto de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal, identificó y midió 4 dimensiones de estilo: I, autoritarismo-democrático; II, centrado en la tarea; III, centrado en las relaciones; IV, nivel de tolerancia. Como variable dependiente se controló la productividad y, además, se controlaron como variables intervinientes: calificación técnica, experiencia de trabajo, experiencia de dirección, nivel educativo, tiempo de constitución del grupo, satisfacción con el trabajo y con el salario, ausentismo. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal, dependiendo de un conjunto de circunstancias que la investigación identificó y evaluó.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a. El tipo de liderazgo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería; debido a que los resultados de las hipótesis estadísticas siempre son mayores al valor referencial del criterio de distribución de chi cuadrado que es 16.919; en ese sentido la hipótesis general nula es rechazado.
- b. El liderazgo delegativo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 30.50, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- c. El liderazgo autocrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 65.63, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

- d. El liderazgo democrático como estrategia en el manejo del personal incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 27, lo que indica que es mayor al valor de 12.591 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- e. El liderazgo transaccional como alternativa a los clásicos modelos incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 40.70, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- f. El liderazgo transformacional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A. dedicada a brindar servicios de hotelería, debido a que el resultado del estadístico tiene un valor de 21.09, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

5.2 Recomendaciones

- a) Es necesario que los encargados de la Gestión empresarial busquen evaluar el comportamiento organizacional. Esto es con la finalidad de poder saber con exactitud si es que se está actuando adecuadamente dentro de una organización. Lo antes mencionado, permitirá a los directivos plantear sus estrategias de liderazgo y apostar por la mejoría de la organización.
- b) Es de suma importancia, que las personas encargadas del manejo del personal dentro de una organización eviten tener una mentalidad juzgadora, debiendo para ello permitir la participación de los subordinados, ya que a partir de ello se podrá contar con ideas que de alguna u otra forma ayuden al mejoramiento de las condiciones de una empresa.
- c) Practicar y mejorar las estrategias de comunicación con el personal subordinado. De ello dependerá, que las reglas implementadas sean entendidas y practicadas adecuadamente, lo cual garantizará la mejora de la gestión empresarial.
- d) Los directivos deben practicar frecuentemente la observación. Ello ayudará a identificar a las personas colaboradoras, generosas, egoístas, pesimistas, etc. Estrategia que permitirá plantear las políticas de manejo de una organización.
- e) Es importante también realizar dentro de una organización tareas de retroalimentación en cuanto a las políticas de una empresa, específicamente al personal subordinado, lo cual garantizará el éxito de las mismas.
- f) Se debe promover relaciones beneficiosas dentro del ámbito laboral, lo cual garantizará el éxito en la gestión empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia (2008) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina. pp. 55.
- Alles Martha (2005) Desarrollo del talento humano. Editorial Granica. Argentina. pp. 178.
- Andrade Simón (2005) Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.
- Ayuso Beatriz Francisco (2013) El liderazgo en la empresa. Universidad de Valladolid. Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria.
- Azuaje, E. (2005) Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial. Venezuela. pp. 61.
- Bass, Bernard (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision. *Organizational Dynamics*, vol.18 n° 3, pág. 10
- Bateman Thomas S., Snell Scott A., (2005) Administración Un Nuevo Panorama Competitivo, Editorial Mc Graw Hill, Sexta Edición, México DF, Pág. 373.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007) Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage: Oxford University Press, USA. p. 98.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1990) Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. (1985) Leadership and Performance beyond Expectations. New York: The Free Press. pp. 93.

- Barnett, Ronald. (1992) Improving higher education. Total quality care. Great Britain, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, pp. 35.
- Beltrán J: Jesús M. (2000) Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. pp. 25.
- Bennis, W. y B. Nanus (1995) Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Norma; Colombia. pp. 236.
- Bestraten, M y Pujol, L (fecha desconocida), NTP 643: Responsabilidad social de las empresas (I): conceptos generales. Disponible en <http://www.mtas.es/insht>
- Berghe E. (2005) Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI. Ediciones ECOE. Colombia. pp. 76.
- Bravo, J. (1985) Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México, Editorial Osar. pp. 35.
- Brunet L. (2005) El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. P. 102.
- Burns, J. (1978) Leadership. New York: Harper & Row. pp. 154.
- Campos E., Loza CH. (2011) Incidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal. pp. 45.
- Cásales, J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Colombia: Revista interamericana de psicología ocupacional, 14, (1), 25-53. Editor: Centro de Investigación e Interventora en Comportamiento Organizacional CINCEL). <http://pepsic.bvsalud.org>.

- Chiavenato Idalberto (2009) Gestion del Talento Humano. 3era edition. Mc Grawhill. pp. 8.
- Chiavenato, Idalberto (2004) Comportamiento Organizacional, México, Thompson.
- Chiavenato, I. (2008) Gestión del talento humano. México: Mc Graw Hill. P. 243.
- Chiavenato, Idalberto (1999) Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hull Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ta. Edición, México, pp. 28.
- Clerc Juan et al. (2006) Liderazgo y su Influencia sobre el Clima Laboral. Programa de Diplomado en Salud Pública y Salud Familiar. uach.cl. pp. 13.
- Covey S. (1990/1996) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (8ª Reimpresión). Barcelona: Paidós.
- Cruz Ávila Yazmin & Rodea Velázquez Mara Aglael (2014) Liderazgo Transformacional como Herramienta de la Productividad de los Empleados. Tesis de la Universidad Autónoma del Estado de México. Amecameca, México.
- Cyril Levicki (1998) El gen del liderazgo. Panorama Editorial S.A. pp. 189
- Daft, Richard. (2006) La experiencia del Liderazgo, 3ª edición, México, Thompson.
- Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México. pp. 25.
- Davini María Cristina (1995) Educación Permanente en Salud, Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina

Regional de la OMS, Serie PALTEX para ejecutores de programas de Salud N° 38. pp. 78.

De Dreu C. (2007) Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 628.

Díaz Pinilla Mariela (2008) *Gestión Humana Colombia*. Clima 18, barranquilla Colombia, pp. 4.

Echaniz Ángel (2001) *Liderazgo Efectivo*. Barcelona. España. Editorial Paidós. pp.4

Fantova Fernando (2006) *La gestión del cambio en nuestras organizaciones: conceptos y herramientas*. Medellín. Colombia. (www.fantova.net).

Fischman David (2000) *El Camino del Lider*. Fondo Editorial, Lima: UPC. pp. 151.

Frigo Edgardo (2007) ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? www.forodeseguridad.com.

Garza y Patiño (2000) *Educación en Valores*. Editorial Trillas. México. pp. 42

González Galán, A. (2000) *Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales*. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. P. 23.

Guglielmetti Pedro (1996) *La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas Metodológicas*. Ministerio de Salud, Lima. pp. 7.

Guglielmetti Pedro y Martínez, Eduardo (1996) *La gestión de la capacitación en las organizaciones. Pautas metodológicas*, MINSAL, Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud, Lima, Perú. pp. 101.

- Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) *Administración, Una Perspectiva Global*, 11ª Edición, McGraw-Hill. México. pp. 8.
- Hernández, Sergio (2008) *Administración*, 2ª edición, México, McGraw-Hill. pp. 17.
- Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, & Beckhard Richard (2004) *El Líder*. Ediciones Deusto, Traducción: Gloria Hillers. España.
- Hogan R. (2006) *Personalidad, Liderazgo y Efectividad Organizacional*. Conferencia en Celebración de los 35 años de la Maestría en Desarrollo Organizacional, Monterrey. UDEM.
- Huari Valencia, Jeannine (2008) *Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao*. Grado de Magíster en Ciencias de la Gestión Educacional. Universidad Nacional del Callao. pp. 115.
- Hughes, Richard L. et al. (2007) *Liderazgo*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill. pp. 8.
- Idone Cochachi Teodora Máxima (2012) *Estilos de Liderazgo del Director Según Percepción Docente y Autoevaluación del Desempeño Docente en una Institución de Ventanilla*. Tesis de maestría de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ivancevich John, et al. (2005) *Comportamiento Organizacional*, 7ª edición, México, McGraw-Hill.
- Ivancevich Jhon M., Konabaske Robert., Matteson Michael (2006) *Comportamiento Organizacional*, Editorial Mc Graw Hill, México, Séptima Edición. pp. 102.

- Jaramillo, O. (2005: 37) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Revista Pensamiento y Gestión Barranquilla Colombia: Universidad del Norte, (18), 103-37.
- Jericó, Pilar (2008) La Nueva Gestión del Talento humano. Editorial: PRENTICE-HALL. pp. 189.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz (2004) Administración: Una perspectiva global. 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 95.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, pp. 271.
- Litwin G. y Stringer, R. (2012) Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press. pp. 214.
- Lledó, Pablo. (2009) Director profesional de proyectos: cómo aprobar PMP sin morir en el intento. Victoria, BC, Canadá. pp. 41.
- Mariño Hernando (2005) Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá- Colombia. pp. 14.
- Martínez (2005) Calidad, estrategia y competitividad. Editorial Deusto. Bilbao. España. Pp. 34.
- McMURRER, D., McGRAW, K. L.; BASSI, L. The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78.

- Mondy R. Wayne (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Pearson education. 9na edición. México. pp.236.
- Newstrom John. (2007) *Dirección: Gestión para lograr resultados*, 9ª edición, México, McGraw-Hill.
- Oyle Murielle y Freniere, Ander. (2006) *La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas*. París: UNESCO. P. 55.
- Ordiz Fuentes, M., & Avella Camarero, L. (2002) *Gestión estratégica de los Recursos Humanos: una síntesis teórica*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Porter M. (2009) *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. México: Santillana.
- Prieto, J. & Vargas, L (2010). *El liderazgo democrático para mejorar el desempeño docente en los profesores de ciencia exactas del colegio Santo Domingo de la ciudad Santo Domingo de los Colorados del periodo 2006-2010* Ecuador. <http://www.biblioteca.vsb.edu.ec/bitstream>.
- Senlle Andrés (2000) *Liderazgo de la nueva calidad*, Ed. Gestiones España. pp. 65, 100, 101.
- Ramírez, C. (2005) *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios. P. 33.
- Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011) *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Ed. Bibliociencias. P. 163.

- Rojo M. Bernardo (1990) Planificación y Organización, Ed. UCN, Antofagasta.
pp. 21.
- Stephen Robbins, S. P. (2004) Comportamiento Organizacional. México:
Pearson Prentice Hall. 10ª Edición. P. 124.
- Stephen P. Robbins (1998) Fundamentos de comportamiento organizacional.
Pearson Educación. pp. 191.
- Stephen R. Covey (1996) Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit.
Paidós. México. pp. 54.
- Salovey P. y Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. Imagination, Cognition,
and Personality, 9, 185-211.
- Senlle Andrés (2000) Calidad y Liderazgo. Published by Gestión. Centro de
Desarrollo de la Calidad Total. pp. 27.
- Serna Gómez, Humberto (1994) Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis
Editores. pp. 98.
- Schon D. (1992) La formación de profesionales reflexivos. Hacia un nuevo
diseño de la enseñanza y el aprendizaje de las profesiones. Ed. Paidós,
Madrid, pp. 45.
- Spaemann Robert Spaemann, R. (2007) Ética, política y cristianismo. (J. M.
Barrio & R. Barrio Trads.). Madrid: Palabra. pp. 189.
- Tagani Daniel (2006) Exelencia en el Servicio. 1era edición. pp. 10.
- Toro Álvarez, Fernando (2002) Desempeño y Productividad. Cincel Ltda.
Medellín. pp. 22.

Vallaey's Francois (2006) Programa de apoyo a iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria, Ética y Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo.

Vázquez, E. (1997) Propuesta de instauración de un sistema de capacitación al interior de la empresa en México. Revista Gestión y Estrategia. pp. 11-12

Villamayor, Claudia y Ernesto Lamas (1998) Gestión de la radio comunitaria y ciudadana, Quito, AMARC.

Werther, W. & Davis (2008) Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. Mc Graw Hill.

Yarce J. (2006) El poder de los valores en las organizaciones. Ediciones Ruz.

<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>.

http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/

<http://conceptodefinicion.de/etica/>.

<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.

<http://articulos.corentt.com/potencial-humano/>

<http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social>.

Anexos

Matriz de Consistencia

| Problem as | Objetiv os | Hipótes is | Variables | Indicador es |
|---|--|---|--|--|
| <p>Principal</p> <p>¿De qué manera el tipo de liderazgo del entorno laboral incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> | <p>Principal</p> <p>Determinar la incidencia del tipo de liderazgo del entorno laboral en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> | <p>Principal</p> <p>El tipo de liderazgo del entorno laboral incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> | <p>VI:</p> <p>El tipo de liderazgo del entorno laboral</p> | <p>Delegativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interviene solo cuando es necesario • La menor cantidad de control posible • Es un estilo no autoritario • Altamente motivados • Menos supervisión para ser productivos • Trabajadores son expertos • Trabajadores poseen las competencias para rendir • Cumplen las tareas con poca vigilancia. <p>Autocrático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores toman decisiones • Fijan las directrices sin la participación del grupo • El líder concentra todo el poder • Nadie desafía sus decisiones • Es un liderazgo unidireccional • Los subordinados obedecen las directrices del líder. <p>Democrático</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crea entusiasmo entre los trabajadores • Prioriza la participación de todo el grupo • El líder promueve el diálogo entre sus seguidores • Tiene en cuenta las opiniones del grupo • La decisión final la toma el superior <p>Transaccional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se basa en transacciones • Procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores • Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral • El líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. • Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos • Los seguidores son motivados con recompensas • El líder define lo que requiere de sus subordinados <p>Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de comunicación para |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>conseguir los objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Aportan una visión de cambio que transmiten a los empleados. |
|--|--|--|--|---|

| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Motivan la productividad • Aumentan la eficiencia del grupo • Poseen una fuerte personalidad • Capaces de cambiar las expectativas del equipo • Llegan a un nivel superior de moral y motivación • Se ganan la confianza, respeto y admiración de trabajadores |
| <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿De qué manera el liderazgo delegativo incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> <p>b) ¿De qué manera el liderazgo autocrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> <p>c) ¿De qué manera el liderazgo democrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> <p>d) ¿De qué manera el liderazgo transaccional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> <p>e) ¿De qué manera el liderazgo transformacional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A?</p> | <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Establecer la incidencia del liderazgo delegativo en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>b) Establecer la incidencia del liderazgo autocrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>c) Establecer la incidencia del liderazgo democrático incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>d) Establecer la incidencia del liderazgo transaccional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>e) Establecer la incidencia del liderazgo transformacional incide en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> | <p>Hipótesis específicas</p> <p>a) El liderazgo delegativo incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>b) El liderazgo autocrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>c) El liderazgo democrático incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>d) El liderazgo transaccional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> <p>e) El liderazgo transformacional incide positivamente en la gestión comercial de la empresa Edificios y Construcciones Santa Patricia S.A.</p> | <p>VD:</p> <p>La gestión comercial</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La relación de intercambio de la empresa con el mercado. • Presenta la organización al mundo exterior • Se ocupa de la satisfacción del cliente • La participación o el aumento de su mercado • Desarrolla un sistema adecuado de calidad • Preocupa por eficiente servicio al cliente • Provee servicios de calidad. • Incluye las estrategias de venta • Establece la política de ventas en el ámbito empresarial |

ENCUESTA

1. ¿Considera usted que la evaluación del tipo de liderazgo del entorno laboral es un elemento que va permitir mejorar la gestión empresarial?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Qué tan elemental considera usted que es el liderazgo delegativo para la Gestión empresarial?
 - a. Muy elemental
 - b. Elemental
 - c. Poco elemental
 - d. Nada elemental

3. ¿Cómo considera usted que participa el liderazgo delegativo en la Gestión empresarial?
 - a. Interviene solo cuando es necesario
 - b. Existe la menor cantidad de control posible
 - c. Es un estilo no autoritario
 - d. Mantiene a los trabajadores altamente motivados
 - e. Existe menos supervisión para ser productivos
 - f. Los trabajadores son expertos
 - g. Los trabajadores poseen las competencias para rendir
 - h. Se cumplen las tareas con poca vigilancia.

4. ¿Qué tan efectivo considera usted que es el liderazgo Autocrático en la gestión empresarial?
 - a. Muy efectivo
 - b. Efectivo
 - c. Poco efectivo
 - d. Nada efectivo

5. ¿Cómo considera usted que participa el liderazgo autocrático en la gestión empresarial?
 - a. Los supervisores toman decisiones
 - b. Fijan las directrices sin la participación del grupo
 - c. El líder concentra todo el poder
 - d. Nadie desafía sus decisiones
 - e. Es un liderazgo unidireccional
 - f. Los subordinados obedecen las directrices del líder.

6. ¿En qué medida considera usted que el liderazgo democrático mejoraría las tareas de gestión empresarial?
 - a. En gran medida
 - b. Parcialmente
 - c. En escasa medida

7. ¿Cómo considera usted que funciona el liderazgo democrático en las tareas de gestión empresarial?
 - a. Crea entusiasmo entre los trabajadores
 - b. Prioriza la participación de todo el grupo
 - c. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores
 - d. Tiene en cuenta las opiniones del grupo
 - e. La decisión final la toma el superior

8. ¿Qué clase de resultados considera usted que da el liderazgo Transaccional en la gestión empresarial?
 - a. Muy positivos
 - b. Positivos
 - c. Poco Negativos
 - d. Negativos

9. ¿Cómo considera usted que funciona el liderazgo transaccional en las tareas de gestión empresarial?
- Se basa en transacciones
 - Procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores
 - Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral
 - El líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.
 - Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos
 - Los seguidores son motivados con recompensas
 - El líder define lo que requiere de sus subordinados
10. ¿Qué tan efectivo considera usted que es el liderazgo Transformacional en la gestión empresarial?
- Muy efectivo
 - Efectivo
 - Poco efectivo
 - Nada efectivo
11. ¿Cómo considera usted que funciona el liderazgo transformacional en las tareas de la gestión empresarial?
- Altos niveles de comunicación para conseguir los objetivos
 - Aportan una visión de cambio que transmiten a los empleados.
 - Motivan la productividad
 - Aumentan la eficiencia del grupo
 - Poseen una fuerte personalidad
 - Capaces de cambiar las expectativas del equipo
 - Llegan a un nivel superior de moral y motivación
 - Se ganan la confianza, respeto y admiración de trabajadores

12. ¿Considera usted que el tipo de liderazgo utilizado permite mejorar las tareas de gestión comercial dentro de las empresas?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
13. ¿Considera usted que la relación de intercambio de la empresa con el mercado es un factor indispensable para efectos de mejorar la gestión empresarial?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
14. ¿Considera usted que para efectos de mejorar la gestión empresarial es necesario conocer cómo se presentará la organización al mundo exterior?
- Definitivamente si
 - Probablemente si
 - Probablemente no
 - Definitivamente no
15. ¿Cuál considera usted que son las artes que ofrece la gestión empresarial?
- Se ocupa de la satisfacción del cliente
 - La participación o el aumento de su mercado
 - Desarrolla un sistema adecuado de calidad
 - Preocupa por eficiente servicio al cliente
 - Provee servicios de calidad.
 - Incluye las estrategias de venta
 - Establece la política de ventas en el ámbito empresarial