



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA TOMA DE  
DECISIONES EN LAS MUJERES CON RESPONSABILIDAD DE  
DIRECCIÓN, SOCIAL, POLÍTICA Y EMPRESARIAL, EN LA  
CIUDAD DEL CUSCO - 2018**

**PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

MGT. JUANA ROXANA ÑAUPA ÑAUPA

**ASESOR:**

DR. MIRIAM GIL FERNANDEZ BACA

ORCID: 0000-0002-1720-7425

**CUSCO – PERÚ**

**2024**

# INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MUJERES CON RESPONSABILIDAD DE DIRECCION, SOCIAL, POLITICA Y EMPRESARIAL, EN LA CIUDAD DEL CUSCO, 2018 presentado por: JUANA ROXANA ÑAUPA ÑAUPA con DNI Nro.: 25001105 presentado por: ..... con DNI Nro.: ..... para optar el título profesional/grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

| Porcentaje     | Evaluación y Acciones   | Marque con una (X) |
|----------------|---|--------------------|
| Del 1 al 10%   | No se considera plagio.   | X                  |
| Del 11 al 30 % | Devolver al usuario para las correcciones.  |                    |
| Mayor a 31%    | El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley. |                    |

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 21 de OCTUBRE de 2024

Firma

Post firma DRA MIRIAM GIL FERNANDEZ BACA

Nro. de DNI 23964405

ORCID del Asesor 0000-0002-1720-7425

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid: 27259:306908947

**NOMBRE DEL TRABAJO**

Tesis\_Doctorado\_Posgrado\_Juana\_Naup a\_Naup a  
22.docx

**RECuento DE PALABRAS**

42718 Words

**RECuento DE CARACTERES**

238894 Characters

**RECuento DE PÁGINAS**

200 Pages

**TAMAÑO DEL ARCHIVO**

2.2MB

**FECHA DE ENTREGA**

Oct 21, 2024 12:11 PM GMT-5

**FECHA DEL INFORME**

Oct 21, 2024 12:14 PM GMT-5

● 9% de similitud general

**El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.**

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Coincidencia baja (menos de 28 palabras)



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

## ESCUELA DE POSGRADO

### INFORME DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES A TESIS

Dra. NELLY AYDE CAVERO TORRE, Directora (e) General de la Escuela de Posgrado, nos dirigimos a usted en condición de integrantes del jurado evaluador de la tesis intitulada LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN LAS MUJERES CON RESPONSABILIDAD DE DIRECCIÓN, SOCIAL, POLÍTICA Y EMPRESARIAL, EN LA CIUDAD DEL CUSCO - 2018 de la Br. Mgt. JUANA ROXANA ÑAUPA ÑAUPA. Hacemos de su conocimiento que el (la) sustentante ha cumplido con el levantamiento de las observaciones realizadas por el Jurado el día QUINCE DE JULIO DE 2024.

Es todo cuanto informamos a usted fin de que se prosiga con los trámites para el otorgamiento del grado académico de DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN.

Cusco, 10 Enero 2025.

DR. MANRIQUE BORDA PILINCO  
Primer Replicante

DRA. VICTORIA PUENTE DE LA VEGA APARICIO  
Segundo Replicante

Dr. HERMÓGENES JANQUI GUZMAN  
Primer Dictaminante

DR. GABRIEL SUYO CRUZ  
Segundo Dictaminante

## **Dedicatoria**

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida.

A la memoria de mis padres: Bernardino y Juana por haber sido pieza fundamental en mi vida.

A mi hija Micaela, por ser mi mayor motivación y motor de mi superación.

A mis hermanos y hermana.

A mi maestra Alejandrina, por sus consejos y palabras de aliento para salir adelante.

A todos los Doctores de la Escuela de posgrado.

## **Agradecimiento**

A todo los docentes de la Unidad de Posgrado de Administración, de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

A mi asesora.

A las personas que participaron en el estudio de trabajo de investigación.

A mi familia.

## **Presentación**

Señor Directora General de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Señores miembros del Jurado:

En conformidad del cumplimiento de las condiciones solicitados en el Reglamento de la Escuela de Pos Grado, consideración a vuestro disposición, con el tema: “**Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco**”; la cual es presentada para optar al Grado Académico de Doctor en Administración.

El propósito principal de esta indagación es explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

El autor.

## Índice general

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| Dedicatoria .....   | ii        |
| Agradecimiento .....  | iii       |
| Presentación .....  | iv        |
| Índice de tablas .....  | viii      |
| Índice de figuras.....  | x         |
| Resumen .....   | xi        |
| Abstract .....  | xii       |
| Resumo .....  | xiii      |
| Introducción .....  | xiv       |
| <b>CAPÍTULO I .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1. Situación problemática.....  | 1         |
| 1.2. Formulación del problema.....                                      | 7         |
| 1.2.1. Problema general.....  | 7         |
| 1.2.2. Problemas específicos.....                                       | 7         |
| 1.3. Justificación de la investigación.....                             | 8         |
| 1.3.1. Justificación metodológica.....                                  | 8         |
| 1.3.2. Justificación teórica.....                                       | 9         |
| 1.3.3. Justificación práctica.....                                      | 10        |
| 1.4. Objetivos de la investigación.....                                 | 11        |
| 1.4.1. Objetivo general .....   | 11        |
| 1.4.2. Objetivos específicos.....                                       | 11        |
| <b>CAPÍTULO II.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>                                   | <b>12</b> |
| 2.1. Marco filosófico y epistemológico del estudio.....                 | 12        |
| 2.2. Bases teóricas .....   | 15        |
| 2.2.1. Liderazgo transformacional .....                                 | 15        |
| 2.2.1.1. <i>Importancia del liderazgo transformacional</i> .....        | 17        |
| 2.2.1.2. <i>Tipos de líderes transformacionales</i> .....               | 18        |
| 2.2.1.3. <i>Particularidades del liderazgo transformacionales</i> ..... | 20        |
| 2.2.1.4. <i>Principios del liderazgo transformacional</i> .....         | 22        |
| 2.2.1.5. <i>Proceso del liderazgo transformacional</i> .....            | 23        |
| 2.2.1.6. <i>Dimensiones del liderazgo transformacional</i> .....        | 25        |

|                                   |  |           |
|-----------------------------------|--|-----------|
| 2.2.2.                            | Toma de decisiones.....                                    | 29        |
| 2.2.2.1.                          | <i>Importancia de la toma de decisiones.....</i>           | 31        |
| 2.2.2.2.                          | <i>Características de la toma de decisiones.....</i>       | 33        |
| 2.2.2.3.                          | <i>Condiciones en la toma de decisiones.....</i>           | 35        |
| 2.2.2.4.                          | <i>Tipos de decisiones.....</i>                            | 37        |
| 2.2.2.5.                          | <i>Liderazgo y toma de decisiones.....</i>                 | 39        |
| 2.2.2.6.                          | <i>Dimensiones de la toma de decisiones.....</i>           | 42        |
| 2.3.                              | Marco conceptual .....                                     | 44        |
| 2.4.                              | Estado de arte.....  | 48        |
| 2.4.1.                            | A nivel internacional .....                                | 48        |
| 2.4.2.                            | A nivel Nacional.....                                      | 52        |
| <b>CAPÍTULO III .....</b>         |  | <b>59</b> |
| <b>HIPÓTESIS Y VARIABLES.....</b> |  | <b>59</b> |
| 3.1.                              | Hipótesis de la investigación .....                        | 59        |
| 3.1.1.                            | Hipótesis general.....                                     | 59        |
| 3.1.2.                            | Hipótesis específicas .....                                | 59        |
| 3.2.                              | Identificación de variables .....                          | 60        |
| 3.2.1.                            | Identificación de variables.....                           | 60        |
| 3.2.2.                            | Operacionalización de variables.....                       | 61        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>           |  | <b>63</b> |
| <b>METODOLOGÍA.....</b>           |  | <b>63</b> |
| 4.1.                              | Ámbito de estudio: Localización política y geográfica..... | 63        |
| 4.1.1.                            | Localización política.....                                 | 63        |
| 4.1.2.                            | Localización geográfica.....                               | 63        |
| 4.2.                              | Tipo, nivel y diseño de investigación .....                | 64        |
| 4.2.1.                            | Tipo de investigación.....                                 | 64        |
| 4.2.2.                            | Nivel de investigación .....                               | 66        |
| 4.2.3.                            | Diseño de investigación .....                              | 66        |
| 4.3.                              | Unidad de análisis.....                                    | 68        |
| 4.4.                              | Población de estudio .....                                 | 69        |
| 4.5.                              | Tamaño de muestra .....                                    | 70        |
| 4.6.                              | Técnicas de selección de muestra .....                     | 70        |
| 4.7.                              | Técnicas de recolección de información.....                | 71        |
| 4.7.1.                            | Técnica .....  | 71        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.7.2. Instrumento.....   | 72         |
| 4.7.3. Clasificación y baremización de las variables .....                              | 72         |
| 4.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.....                       | 75         |
| 4.8.1. Validez de los instrumentos de medición.....                                     | 75         |
| 4.8.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición .....                              | 75         |
| 4.9. Técnica de análisis e interpretación de la información.....                        | 79         |
| 4.10. Técnica para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.....         | 80         |
| <b>CAPÍTULO V .....</b>   | <b>85</b>  |
| <b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>   | <b>85</b>  |
| 5.1. Presentación de resultados.....  | 85         |
| 5.1.1. Resultados descriptivos liderazgo transformacional y toma de decisiones.....     | 85         |
| 5.1.1.1. Resultados de la variable de liderazgo transformacional.....                   | 85         |
| 5.1.1.2. Resultados de la variable de toma de decisiones .....                          | 93         |
| 5.2. Análisis inferencial.....  | 100        |
| 5.2.1. Análisis y contraste de hipótesis.....   | 100        |
| 5.2.2. Prueba de hipótesis general .....  | 103        |
| 5.2.3. Prueba de hipótesis general con Ecuaciones Estructurales SEM.....                | 108        |
| 5.2.4. Prueba de hipótesis específicas.....   | 116        |
| 5.2.4.1. Prueba de hipótesis específica 1 .....   | 116        |
| 5.2.4.2. Prueba de hipótesis específica 2 .....   | 121        |
| 5.2.4.3. Prueba de hipótesis específica 3 .....   | 126        |
| 5.2.5. Prueba de hipótesis específicos con Ecuaciones Estructurales SEM.....            | 131        |
| 5.3. Propuesta de mejora del liderazgo transformacional para la toma de decisiones..... | 138        |
| 5.3.1. Propuesta alternativa para la solución del problema.....                         | 138        |
| 5.3.2. Argumentación de la solución .....   | 139        |
| 5.3.3. Propuesta para aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas ..... | 139        |
| 5.3.4. Acciones.....  | 142        |
| 5.3.5. Objetivos de la propuesta .....  | 144        |
| 5.4. Discusión de resultados .....  | 145        |
| <b>Conclusiones.....</b>  | <b>152</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>  | <b>155</b> |
| <b>Referencia bibliográfica .....</b>   | <b>158</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   | <b>167</b> |

## Índice de tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>Tabla 1.</b> Operacionalización de la variable liderazgo transformacional .....  | 61   |
| <b>Tabla 2.</b> Operacionalización de la variable toma de decisiones .....  | 62   |
| <b>Tabla 3.</b> Población de estudio de las ejecutivas que ocupan cargos en las direcciones de empresas públicas y privadas de la ciudad del Cusco..... | 69   |
| <b>Tabla 4.</b> Baremo para la variable de liderazgo transformacional .....   | 73   |
| <b>Tabla 5.</b> Baremos de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional .....  | 73   |
| <b>Tabla 6.</b> Baremo para la variable de toma de decisiones .....   | 74   |
| <b>Tabla 7.</b> Baremos de las dimensiones de la variable toma de decisiones .....  | 74   |
| <b>Tabla 8.</b> Confirmación del instrumento de liderazgo transformacional .....  | 76   |
| <b>Tabla 9.</b> Confirmación del instrumento de toma de decisiones .....  | 76   |
| <b>Tabla 10.</b> Confirmación del instrumento de liderazgo transformacional y toma de decisiones .....  | 77   |
| <b>Tabla 11.</b> Resultados de prueba KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett inicial para el liderazgo transformacional y toma de decisiones .....     | 77   |
| <b>Tabla 12.</b> AFE – Varianza total explicada inicial de las dimensiones liderazgo transformacional.....  | 78   |
| <b>Tabla 13.</b> AFE – Varianza total explicada inicial de las dimensiones de toma de decisiones .....  | 79   |
| <b>Tabla 14.</b> Parámetros para la evaluación de los resultados del modelo de ecuaciones estructurales .....   | 84   |
| <b>Tabla 15.</b> Tabla de frecuencia de la variable de liderazgo transformacional .....   | 85   |
| <b>Tabla 16.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de motivación inspiradora .....  | 87   |
| <b>Tabla 17.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual .....   | 89   |
| <b>Tabla 18.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de influencia idealizada .....   | 90   |
| <b>Tabla 19.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de consideración individual.....   | 92   |
| <b>Tabla 20.</b> Tabla de frecuencia de la variable de toma de decisiones.....  | 94   |
| <b>Tabla 21.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de proceso de toma de decisiones.....  | 95   |
| <b>Tabla 22.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de estilo de la toma de decisiones.....  | 97   |
| <b>Tabla 23.</b> Tabla de frecuencia de la dimensión de método de toma de decisiones .....  | 99   |
| <b>Tabla 24.</b> Análisis de la distribución normal mediante el estadígrafo “Kolmogorov-Smirnov” de las variables de estudio.....                       | 101  |
| <b>Tabla 25.</b> Estadísticas para establecer la correspondencia entre las variables liderazgo transformacional y toma de decisiones .....              | 103  |
| <b>Tabla 26.</b> Estadísticas de prueba liderazgo transformacional y toma de decisiones .....   | 105  |
| <b>Tabla 27.</b> Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y toma de decisiones .....  | 106  |
| <b>Tabla 28.</b> Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y toma de decisiones .....  | 107  |
| <b>Tabla 29.</b> Valor de regresión para demostrar la hipótesis del modelo de regresión lineal de liderazgo transformacional y toma de decisiones ..... | 112  |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 30.</b> Índice de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de la hipótesis general .....   | 115 |
| <b>Tabla 31.</b> Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones .....  | 116 |
| <b>Tabla 32.</b> Estadísticas de prueba liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones.....   | 118 |
| <b>Tabla 33.</b> Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones.....  | 119 |
| <b>Tabla 34.</b> Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones.....  | 119 |
| <b>Tabla 35.</b> Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones ..... | 121 |
| <b>Tabla 36.</b> Estadísticas de prueba de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones .....  | 123 |
| <b>Tabla 37.</b> Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones .....                                      | 124 |
| <b>Tabla 38.</b> Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones .....                                      | 124 |
| <b>Tabla 39.</b> Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones.....     | 126 |
| <b>Tabla 40.</b> Estadísticas de prueba de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones .....   | 128 |
| <b>Tabla 41.</b> Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones .....   | 129 |
| <b>Tabla 42.</b> Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones .....   | 129 |
| <b>Tabla 43.</b> Valor de regresión para demostrar las hipótesis específicas 1, 2, y 3 en el modelo de regresión.....  | 132 |
| <b>Tabla 44.</b> Índice de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de la hipótesis específica 1, 2, y 3 .....                                    | 133 |

## Índice de figuras

|  | Pág. |
|--|------|
| <b>Figura 1.</b> Razones de la importancia del liderazgo transformacional .....  | 17   |
| <b>Figura 2.</b> Principios del liderazgo transformacional .....   | 22   |
| <b>Figura 3.</b> Proceso del liderazgo transformacional .....  | 24   |
| <b>Figura 4.</b> Importancia de la toma de decisiones.....   | 32   |
| <b>Figura 5.</b> Características de la toma de decisiones .....  | 34   |
| <b>Figura 6.</b> Condiciones en la toma de decisiones .....  | 35   |
| <b>Figura 7.</b> Localización geográfica del estudio .....   | 64   |
| <b>Figura 8.</b> Distribución de frecuencia de la variable de liderazgo transformacional.....  | 86   |
| <b>Figura 9.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de motivación inspiradora.....   | 87   |
| <b>Figura 10.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual.....   | 89   |
| <b>Figura 11.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de influencia idealizada.....   | 91   |
| <b>Figura 12.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de consideración individual .....   | 92   |
| <b>Figura 13.</b> Distribución de frecuencia de la variable de toma de decisiones .....  | 94   |
| <b>Figura 14.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de proceso de toma de decisiones  | 96   |
| <b>Figura 15.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de estilo de la toma de decisiones  | 97   |
| <b>Figura 16.</b> Distribución de frecuencia de la dimensión de método de toma de decisiones   | 99   |
| <b>Figura 17.</b> Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y toma de<br>decisiones.....                               | 103  |
| <b>Figura 18.</b> El modelo de contraste: Influencia de Liderazgo transformacional y toma de<br>decisiones.....                        | 109  |
| <b>Figura 19.</b> El modelo de Ecuación Estructural de la hipótesis general .....  | 114  |
| <b>Figura 20.</b> Esquema de dispersión entre liderazgo transformacional y la dimensión del<br>proceso de toma de decisiones.....      | 116  |
| <b>Figura 21.</b> Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y la dimensión de<br>estilo de la toma de decisiones ..... | 121  |
| <b>Figura 22.</b> Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y la dimensión de<br>método de toma de decisiones .....    | 126  |
| <b>Figura 23.</b> El modelo de Ecuación Estructural de las hipótesis específicas 1, 2, y 3.....  | 133  |

## Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. En este ambiente del trabajo es de enfoque cuantitativo y de tipo aplicado; la trascendencia es descriptivo – explicativo, tomando en cuenta el diseño no experimental. La colectividad de estudio y el trabajo de campo está dirigido para las mujeres líderes de la ciudad del Cusco. Entre los avances fundamentales es indudable la jerarquía de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco; se halló la influencia de manera directa y significativa de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial. De igual forma, los hallazgos estadígrafos utilizados con el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), señalaron que un 96,5 % liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Por otro lado, los hallazgos con la prueba estadístico de regresión lineal múltiple muestran que el 75,40 % están expuestos el liderazgo transformacional sobre la toma de decisiones en las mujeres, ambas variables son favorables con el fin de tomar buenas y correctas decisiones de forma informada, considerando el conocimiento y la experiencia adquirida con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, toma de decisiones y responsabilidad de dirección.

### **Abstract**

The purpose of this work is to explain the influence of the components of transformational leadership on decision-making in women with responsibility for social, political and business management in the City of Cusco - 2018. In this work environment, it has a quantitative and applied type; The significance is descriptive - explanatory, taking into account the non-experimental design. The study group and field work is aimed at the women leaders of the city of Cusco. Among the fundamental advances is undoubtedly the hierarchy of decision-making among women with management, social, political and business responsibility, in the city of Cusco; The direct and significant influence of the components of transformational leadership on decision-making in women with management, social, political and business responsibility was found. Likewise, the statistical findings used with the Structural Equations Model (SEM) indicated that 96.5% transformational leadership directly and significantly influences decision-making in women with responsibility for social, political and business management. . On the other hand, the findings with the multiple linear regression statistical test show that 75.40% are exposed to transformational leadership on decision making in women, both variables are favorable in order to make good and correct decisions in a manner informed, considering the knowledge and experience acquired with responsibility for social, political and business management in the City of Cusco.

**Keywords:** Transformational leadership, decision making and management responsibility.

## Resumo

O objetivo deste trabalho é explicar a influência dos componentes da liderança transformacional na tomada de decisões em mulheres responsáveis pela gestão social, política e empresarial na cidade de Cusco - 2018. Neste ambiente de trabalho, tem um impacto quantitativo e aplicado tipo; A significância é descritiva-explicativa, levando em consideração o desenho não experimental. O grupo de estudo e trabalho de campo está dirigido às mulheres líderes da cidade de Cusco. Entre os avanços fundamentais está, sem dúvida, a hierarquia da tomada de decisões entre as mulheres com responsabilidade gerencial, social, política e empresarial, na cidade de Cusco; Foi constatada a influência direta e significativa dos componentes da liderança transformacional na tomada de decisões em mulheres com responsabilidade gerencial, social, política e empresarial. Da mesma forma, os resultados estatísticos utilizados com o Modelo de Equações Estruturais (SEM) indicaram que 96,5% da liderança transformacional influencia direta e significativamente a tomada de decisões nas mulheres com responsabilidade pela gestão social, política e empresarial. Por outro lado, os resultados com o teste estatístico de regressão linear múltipla mostram que 75,40% estão expostos à liderança transformacional na tomada de decisões em mulheres, ambas as variáveis são favoráveis para tomar boas e corretas decisões de forma informada, considerando o conhecimento e experiência adquirida com responsabilidade pela gestão social, política e empresarial na cidade de Cusco.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, tomada de decisão e responsabilidade gerencial.

## **Introducción**

El presente estudio lleva por título el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco; enfoca una realidad donde el género femenino afronta cargos de liderazgo sobre todo empresarial, sindical y profesional, cuya característica se centra en el uso de las herramientas del poder para la responsabilidad que asumen. Su estudio está dentro de las ciencias administrativas.

En este aspecto, el presente estudio está ordenado de acuerdo con el Esquema y Reglamento para Optar al Grado Académico de Maestro o Doctor de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Aprobado por Resolución Nro. CU-0356-2017-UNSAAC de 05.10.2017), es por ello que el trabajo de tesis cuenta con páginas preliminares que muestran la dedicatoria, agradecimiento, presentación, los índices respectivos, resumen, abstrac y la introducción; posterior a ello el estudio se desarrolló bajo cinco capítulos, mismos que se desarrollan de la siguiente manera:

### **Capítulo I. Planteamiento del problema**

En este primer capítulo se desarrolló la situación problemática, en el cual se detalla el problema identificado y que es materia de estudio, en base a ello se procedió con la formulación del problema, tanto general como específicos, se muestra además la justificación y objetivos del estudio.

### **Capítulo II. Marco teórico conceptual**

Se desarrolló en el capítulo segundo las bases teóricas que respaldan cada una de las variables desarrolladas, en seguida el marco conceptual oportuno y se exponen el arte de estudio, tanto a nivel internacional y nacional.

### **Capítulo III. Hipótesis y variables**

Se considera en este capítulo las hipótesis de investigación, a nivel general como específicas; además se identificó las variables de estudio, seguidamente se procedió a desarrollar su concerniente operacionalización.

#### Capítulo IV. Metodología

En el capítulo cuarto se desarrolló el ámbito de estudio, localización política y geográfica; así mismo, el tipo, nivel y diseño de investigación; enfoque y unidad de análisis; la población, tamaño de muestra y la técnica de selección de muestra; además de las técnicas de recolección de información, de análisis e interpretación de la información. Por último, se muestra la técnica para señalar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

#### Capítulo V. Resultados y Discusión

Se presentaron los resultados obtenidos a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo, que comprende el análisis e interpretación de resultados. Así mismo, la estadística inferencial para la comprobación de pruebas de hipótesis y la discusión de resultados del estudio.

Por otra parte, alcanzamos las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes al trabajo de tesis.

El autor.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Situación problemática

Actualmente, el liderazgo en las mujeres hoy en día se está desarrollando constante dentro de un ambiente social determinado y está restringido por las particularidades interpersonales de las mujeres y las relaciones interpersonales que instituyen en su entorno laboral. Así mismo, ese tema pone especial énfasis en el estilo de liderazgo transformacional y en el rol que el fenómeno de impostor juega en dicho perfeccionamiento.

El liderazgo transformación, caracterizado por la inspiración, la motivación y el estímulo del desarrollo personal y profesional de los seguidores, se considera especialmente relevante en el contexto del liderazgo femenino, que históricamente ha enfrentado estereotipos y barreras para su desarrollo pleno. Se explorará cómo las mujeres en puestos directivos utilizan este estilo de liderazgo para generar cambios significativos en sus organizaciones y cómo se relaciona con su proceso de progreso particular y profesional.

El impacto de liderazgo de las mujeres en la alta dirección contribuye a que estén centrándose en sus propias narrativas, el estilo de liderazgo transformacional y el impacto del fenómeno del impostor. Así mismo, este fenómeno afecta la autoconfianza, la toma de decisiones y el desarrollo del liderazgo en las mujeres cómo pueden superarlos para conseguir su enorme permisible como líderes.

Así, promover la equivalencia de género no solo es una asunto de imparcialidad social, sino también una estrategia clave para suscitar el desarrollo económico, mejorar la productividad y construir sociedades más prósperas y

sostenibles. La Organización de Naciones Unidas (ONU), presenta en el año 2030, uno de los diecisiete propósitos esenciales para el desarrollo sostenible de empoderar a todas las mujeres que ejercen en las diferentes organizaciones. Así mismo, dentro de este propósito menciona que 5.5 de la importancia de afirmar la colaboración plena y segura de las mujeres y una participación igualitaria. Es decir, es más allá de alternar de un asunto de imparcialidad en materia de derechos, se frecuenta de un asunto de huella económico y social.

Como señala el Instituto Europeo para la Igualdad de Género [EIGE], (2022), se trata de cuestión de equidad en mayor participación en la fuerza laboral de oportunidad de acceder al empleo y avanzar en sus carreras. De igual forma, la disminución de la brecha salarial de género, donde las mujeres deben recibir salarios justo y equitativo lo que estimularía el crecimiento. Así, el progreso del clima laboral y la innovación en los equipos directivos y de liderazgo conlleva una mayor diversidad, esto puede conducir a una mayor innovación y competitividad empresarial. Finalmente, la disminución de la necesidad y la desigualdad de género suelen estar asociadas, ya que brindan oportunidades equitativas para todas los individuos, independiente de su género.

Según Goldberg (2021) el principal proveedor de inteligencia de liderazgo global, publicó un nuevo estudio: Global Gender Balance Report 2021. En su segunda edición, el informe examina el progreso logrado en el adelanto de la ecuanimidad de género en las juntas directivas de las principales corporaciones en 26 índices globales. El informe también revela que estos avances en la equidad de género no han sido uniformes en todo el mundo, y algunos países han asumido un liderazgo notable en estos esfuerzos. Así mismo, el Informe Global de Equilibrio de Género de BoardEX encuentra que los avances en la equidad de género no han sido uniformes en todo el

mundo, y algunos países han tomado un liderazgo notable en estos esfuerzos. Hay pruebas de que tener más mujeres en puestos directivos mejora el equilibrio de género fuera de los consejos directivos. Este estudio comparativo, iniciado en 2014, evalúa el progreso en el acrecentamiento de la intervención femenina en los niveles de directivo, consejera ejecutiva y consejera no ejecutiva. El informe incluye un análisis de más de 16,000 directores de más de 1,400 organizaciones diferentes.

Es alentador ver que la proporción de mujeres en los consejos en Europa ha alcanzado el 31%, según datos del Instituto Europeo para la Igualdad de Género (EIGE, 2022). Esta cifra refleja un avance significativo en comparación con años anteriores y demuestra el impacto positivo de las habilidades y regulaciones destinadas a promover la representación de las mujeres en puestos de liderazgo. En muchos países europeos, se han implementado leyes y regulaciones que requieren que las empresas cotizadas incluyan una cierta proporción de mujeres en sus consejos de gestión. Estas medidas, como apunta Post y Byron (2015), han sido fundamentales para acrecentar la escritura femenina en los niveles más altos en las organizaciones.

Aunque todavía queda trabajo por hacer para lograr la plena igualdad de género en todos los paralelismos de la compañía y en todos los países, el progreso que se ha logrado hasta ahora es alentador y demuestra que las políticas y acciones dirigidas a originar la diversidad de género pueden marcar una diferencia positiva significativa. Es importante seguir avanzando en esta dirección y continuar apoyando iniciativas que fomenten la participación plena y equitativa de las mujeres en todos los elementos de la vida social, económica y política.

El liderazgo ha sido tradicionalmente asimilado desde un aspecto masculino, reflejando los roles y características asociados culturalmente con el liderazgo. Sin embargo, con el aumento de la presencia de las mujeres en posiciones ejecutivas y

roles de liderazgo, es crucial profundizar en el estudio del género y el liderazgo para comprender mejor las diferencias, desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en estos roles.

Un estudio reciente realizado por Lyness y Grotto (2018) reveló una brecha significativa en la indagación sobre liderazgo en la correspondencia con el género. En su análisis de cuatro revistas de alto efecto en el área de liderazgo y gestión (Academy of Management Journal, Journal of Applied Psychology, Journal of Management and Leadership Quarterly), encontraron que menos del 10% de los artículos mencionan a las mujeres o abordaban cuestiones de género. Al abordar estas cuestiones y dar voz a las prácticas de las mujeres en el liderazgo, podemos avanzar hacia una comprensión más completa y equitativa del liderazgo, lo que a su vez puede informar políticas y prácticas organizativas más inclusivas y efectivas. Además, es fundamental promover la diversidad de género en la investigación académica y garantizar que se reflejen las experiencias y perspectivas de todas las personas en el estudio del liderazgo.

Sin embargo, es bueno reconocer que las primeras mujeres líderes no contaban con ningún plan específico ni lineamientos o elementos de motivaciones, más bien, la actuación de las mujeres en la toma de decisiones en la mayoría se basan en un actuar casi empírico de su formación y legado familiar lo que demuestra lejos de quienes se han formado en la universidad o centros superiores la capacidad de poder resolver problemas, ser fuente de motivación y liderazgo (Moos *et al.*, 2000).

Es evidente, que el poder que ejerce la mujer en estos tiempos más aún en países en vía de progreso como el de nosotros, busca un espacio de igualdad y equidad, no es raro saber que hay mujeres presidentas en el planeta o primeros ministros, así como gerentes de corporaciones a nivel internacional o ejecutivas o

simplemente líderes nacionales, aún sin ningún tipo de estudio. El liderazgo ha permitido como teoría equiparar el carácter con las acciones y darle un mejor sentido aplicativo, es así los tipos de liderazgo han contribuido a un enfoque real de cómo se utiliza estas capacidades para transformar el entorno (Bennis *et al.*, 1985).

En el Perú, la presencia y liderazgo femenino es fundamental para ocupar cargos de gran calidad en las organizaciones públicas y privadas. La disparidad en la aceptación del liderazgo femenino entre zonas urbanas y rurales en el entorno peruano refleja desafíos persistentes en la equidad de género y la lucha contra la diferencia. Abordar la discriminación de género en las zonas rurales requerirá un enfoque multifacético que aborde tanto los factores culturales como estructurales que perpetúan esta problemática. Es fundamental trabajar en colaboración con diversos actores, incluidas las propias comunidades rurales, para promover un cambio positivo hacia la identidad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La toma de decisiones es una constante de acuerdo al modelo de personalidad del individuo, al nivel empírico de su vivencia y al conocimiento de ciertas herramientas en el campo administrativo. Esto podría incluir campañas de concientización sobre los derechos de las mujeres, el valor del liderazgo femenino y los riesgos de la violencia de género. El empoderamiento económico puede ayudar a cambiar las percepciones sobre el papel de la mujer en la sociedad y fomentar su participación en roles de liderazgo. Estas redes pueden ser fundamentales para superar el aislamiento y la resistencia a la participación femenina en el liderazgo.

En la ciudad de Cusco, mujeres que están bajo su responsabilidad de dirección, social, política y empresarial en las organizaciones del sector público y privado de la ciudad del Cusco. Abordar estos problemas solicitará un enfoque completo que envuelve tanto a la alta dirección como a los practicantes en todos los niveles de la

empresa. Así mismo, es significativo abordar los problemas de manera proactiva para evitar que afecten negativamente la producción y el bienestar de la empresa y sus empleados. Por otro lado, clarificar los roles y responsabilidades que establecen de confianza para los gerentes. Además, la comunicación debe ser abierta y transparente donde los trabajadores se aprecian agradables expresando ansiedades y dando retroalimentación constructiva. Al mismo tiempo, se establecen coacciones ante los reclamos donde son tomadas las decisiones de forma incorrecta y esto trasciende un adecuado ambiente laboral y menos compromiso profesional en las instituciones públicas y privadas.

En realidad, se observa en las organizaciones tanto públicas y privadas de poca participación la presencia de los líderes mujeres, esto debido a que existe estereotipos entre los trabajadores de las diferentes organizaciones. Por otro lado, se observa que sigue existiendo el machismo verticalista que forma parte de las parejas o sus cónyuges y/o familiares cercanos.

Con la actual tesis se busca establecer el nivel de influencia entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. La poca información y estudios realizados sobre la jerarquía del liderazgo transformacional referente a la actividad gerencial de las mujeres genera preocupación y poca capacidad en la toma de decisiones.

Es cierto que el concepto de liderazgo político femenino puede ser complejo de definir debido a los vacíos conceptuales y a la tendencia a asociar el liderazgo con características tradicionalmente consideradas como masculinas. Sin embargo, a medida que la sociedad avanza hacia una mayor igualdad de género, es importante reconocer y valorar las diferentes formas de liderazgo que las mujeres aportan al

ámbito político. Finalmente, donde todas las voces sean valoradas y representadas en el proceso de toma de decisiones políticas.

Debido a ello y la necesidad de fomentar el liderazgo femenino, en el ámbito laboral para las mujeres se ha incrementado, lo que hace cada vez más necesario realizar este tipo de trabajos, en busca de conocer la realidad laboral y su capacidad en la toma de decisiones en diferentes cargos y áreas de la actividad educativa, social, empresarial y política. Lo cual debe animar a que haya una participación activa de liderazgo y dinámica cultural en la toma de decisiones bajo la responsabilidad de dirección social, política y empresarial.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?

### **1.2.2. Problemas específicos**

PE1. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?

PE2. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?

PE3. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con

responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?

PE4. ¿Qué modelo teórico explica la influencia de liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?

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

El presente estudio tiene un enfoque cuantitativo, de tipo básico, debido a que logra establecer la influencia del liderazgo transformacional en la toma de decisiones de las mujeres dedicadas al rubro empresarial y político en el ámbito territorial de la ciudad del Cusco, así mismo evidenciar su éxito en el mundo financiero y político donde demuestren eficacia y eficiencia.

#### **1.3.1. Justificación metodológica**

La justificación metodológica suministra un marco consistente para la implementación efectiva de estudio y la obtención de resultados confiables y significativos. Al adaptar instrumentos de medición prácticos y confiables, se asegura que el compendio de datos sea preciso y que el diagnóstico de las variables de interés sea correcto y confiable. El proceso de adaptación de instrumentos de medición implica varios pasos importantes. En primer lugar, la selección de los instrumentos adecuados que sean válidos y confiables para medir el componente de liderazgo transformacional y toma de decisiones en las mujeres. Una vez seleccionados, estos instrumentos serán sometidos a la revisión de tres prácticc para establecer su validez en el contexto específico de la institución en estudio. Esta revisión facilita la realización de un diagnóstico preciso de las variables de

interés y contribuye a la generación de resultados significativos y útiles para la organización y la comunidad académica.

Esta investigación es significativa por las razones de contribuir con la aplicación de criterios previos establecidos sobre el tema, al aportar nuevas teorías del estudio sobre el liderazgo transformacional y toma de decisiones en las mujeres. Por otro lado, las consecuencias obtenidas permitirán en las empresas de la ciudad del Cusco, para tomar decisiones futuras en que mejore en la gestión de personas en la institución públicas y privadas.

### **1.3.2. Justificación teórica**

La explicación teórica de un estudio sobre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres se fundamenta en la necesidad de ampliar la comprensión de estos conceptos clave en el ámbito laboral y su interrelación. A través de una investigación absoluta de la literatura efectiva y se busca proporcionar una base sólida; así mismo, el liderazgo transformacional se relaciona al valor en que los colaboradores se encuentran la motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada, y consideración individual. Por otro lado, el liderazgo transformacional se refiere al trabajo bajo los valores, responsabilidad y confianza, y carisma (influencia idealizada), inspiración, comportamientos compartidos por los segmentos de una organización, que afecta en la forma en que ejercen los gerentes demuestran con carisma y colaborador en las actividades diarias que intercambian los líderes con gestión de sí mismo.

Esta indagación se fundamentó en la necesidad de ampliar y profundizar la comprensión de los conceptos de liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres, así como en su importancia para el desempeño y el

bienestar en el lugar de trabajo. A través de una exploración de valoración de la literatura efectiva y la generación de nuevas reflexiones y recomendaciones, se espera favorecer al adelanto del discernimiento en este campo y proporcionar herramientas útiles para la gestión de los individuos en las empresas. Al seguir estos pasos, podrás sistematizar los resultados de una investigación en una propuesta que puede contribuir al conocimiento existente en un área de estudio.

### **1.3.3. Justificación práctica**

La explicación práctica es esencial, ya que ofrece beneficios tangibles tanto para la institución objeto de estudio como para la comunidad académica y profesional en general. Por otro lado, al considerar la transformación digital y los cambios en la forma de trabajo pueden influir en la propuesta, las cuales deben ser aprovechados las tendencias para fortalecer y hacer un trabajo más relevante y efectivo en el contexto actual. Esto significa que las consecuencias del estudio reflejan la percepción de los colaboradores desde un entorno complejo, volátil, ambiguo e incierto, lo que proporcionará información relevante y actualizada sobre cómo estos factores pueden estar influyendo en la toma de decisiones y el liderazgo transformacional. Así como en su contribución al conocimiento académico y su relevancia para el contexto actual de transformación digital y cambios en el mundo laboral. Finalmente, realizar una composición y un análisis de la situación proporciona una sólida y fundamentada para el desarrollo de las propuestas. Esto ayuda a tomar decisiones informales y va acrecentar las posibilidades de éxito en la ejecución de las sugerencias en un entorno cambiante y desafiante.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- OE1. Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.
- OE2. Analizar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión de estilo de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.
- OE3. Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.
- OE4. Proponer un modelo teórico que explique la influencia de liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1. Marco filosófico y epistemológico del estudio

Cierto que el adelanto de la invención mecánica y el desarrollo de todas las ciencias han contribuido al progreso y la diversificación del corriente científico. Este aumento en el conocimiento y la comprensión del mundo ha generado un mayor interés en la epistemología, que es la descendencia de la filosofía que estudia el ambiente, el principio y los términos del conocimiento. En particular, en las ciencias sociales, este interés se ha manifestado de manera significativa debido a la confusión y pluralidad de los anómalos sociales.

En este contexto, es importante que los investigadores en ciencias sociales sean conscientes de sus propias cosmovisiones y orientaciones filosóficas, así como de las de los demás. Esto les permite mantener una actitud reflexiva y valoración durante el proceso de investigación, evitando sesgos y prejuicios que puedan distorsionar los resultados. Además, fomenta el diálogo interdisciplinario y la cimentación agrupada del conocimiento, enriqueciendo así el campo de las ciencias sociales y contribuyendo a la comprensión más completa de los fenómenos sociales (Cohen *et al.*, 2011).

Absolutamente, al integrar las tradiciones filosóficas en el proceso de indagación en ciencias sociales, se puede promover una agudeza más rica y matizada de los fenómenos sociales, así como una mayor reflexividad por parte de los investigadores. Contextualiza históricamente los problemas sociales y políticos, lo que consiente una penetración más profunda de su evolución y desarrollo. Así mismo, reflexivo a que puede conducir a una investigación más rigurosa y objetiva.

Por lo tanto, integrar las prácticas filosóficas y las escuelas de pensamiento en el proceso de indagación en ciencias sociales puede enriquecer el trabajo, proporcionando un marco conceptual sólido, orientación metodológica, interpretación de resultados más profunda y reflexión crítica sobre el propio proceso de investigación. Esto conduce a una agudeza más completa y matizada de los fenómenos sociales y contribuye al avance del conocimiento en el campo (Tuili Gameda, 2010).

Exacto, has delineado los tres pilares fundamentales que conforman el marco teórico de cualquier estudio, indagación o investigación: ontología, epistemología y metodología. Estos aspectos son críticos para comprender la naturaleza y el finalidad de la indagación, así como para guiar el proceso de generación de conocimiento. Al integrar y considerar cuidadosamente estos tres aspectos en el diseño y la ejecución de un estudio, se puede desarrollar una investigación más sólida y coherente que contribuya de manera significativa al adelanto del conocimiento en el campo correspondiente.

Exactamente, en los procesos de investigación e indagación, es común que los investigadores describan, reflexionen y seleccionen posturas filosóficas que sirvan de guía para su metodología de investigación. Estas posturas filosóficas están intrínsecamente relacionadas con las perspectivas epistemológicas, ontológicas y metodológicas que guían el enfoque del estudio. Es importante que los investigadores elijan un enfoque metodológico que sea coherente con sus preguntas de investigación, sus objetivos y su marco teórico. Además, la combinación de diferentes enfoques y metodologías, conocida como triangulación, puede enaltecer la indagación al proporcionar una agudeza más perfección y profunda del fenómeno estudiado. En definitiva, lo que importa es que el enfoque metodológico sea

apropiado y riguroso para encontrarse las interrogaciones de indagación de manera segura.

El líder transformacional por valores se distingue por su disposición a asumir riesgos, desafiar el statu quo y establecer nuevos paradigmas que sirvan de referencia para otros. En este sentido, impulsa habilidades de colaboración que permiten valorar asiduamente nuevos métodos y medios para resolver problemas y aprovechar oportunidades. Además, el líder transformacional por valores se dedica a administrar impresiones de manera consciente y estratégica. Esto implica adoptar comportamientos positivos, ya sea a través de acciones que son excepcionales o fuera de lo común, o mediante la demostración de conductas ejemplares que generan admiración y respeto entre los seguidores. Estos líderes se esfuerzan por destacar su atractivo hacia los demás y generar emociones positivas en quienes los siguen. Es importante destacar que los líderes transformacionales se dirigen principalmente a través del ejemplo. Sus acciones están orientadas a enunciar y vigorizar los valores y dogmas tanto de la organización como de ellos mismos. Utilizan diversos lenguajes de comunicación, incluyendo gestos, comportamientos y símbolos, para reforzar de manera sinérgica los valores que están presentes en la visión compartida (Pirela *et al.*, 2004).

Por lo tanto, el líder transformacional por valores no solo se dedica a impulsar cambios significativos en la organización, sino que también se preocupa por cultivar una imagen positiva y ejemplar que inspire y motive a los demás a seguir su liderazgo. Su capacidad para administrar impresiones de manera efectiva y dirigir mediante el ejemplo contribuye a fortalecer la cohesión y el compromiso dentro del equipo.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Liderazgo transformacional

Se comprende como el estímulo a la conciencia de los colaboradores de una organización, cuyo fin primordial es la creación del compromiso con esta garantizando el cumplimiento de los objetivos generales organizacionales y aquellos que tiene que ver con la misión de la institución. A los individuos que cumplen estos requisitos se les llama líderes transformacionales, pues su principal característica consiste en la de comprometer a los miembros con él obediencia de los propósitos organizacionales mediante el trabajo en equipo, es decir haciendo a un lado los intereses particulares. Por tanto, el liderazgo transformacional consiste en estimular a los partidarios para la realización de un trabajo adecuado y productivo; donde cada individuo participe en la secuencia de mejorar en las empresas.

Para conseguir un liderazgo transformacional adecuado, el líder debe adoptar las siguientes medidas: enfoque personal, es decir, tratar a cada miembro del equipo con autonomía y empatía; estimulación intelectual, es decir, desarrollar las habilidades individuales mediante la potenciación funcional, lo que crea una mayor integración y confianza dentro del equipo y resolución de problemas; motivación, es decir, motivar a los participantes del equipo para que sean proactivos, alcancen sus objetivos y afronten el trabajo con seguridad; la influencia idealizada, en la que el líder practica su autoridad ganándose el respeto y la confianza del equipo.

Asimismo, Vázquez (2005) ve el liderazgo transformacional como una forma de llevar el cambio a cada seguidor, haciendo hincapié en realizarlo de forma armoniosa y fundamentada en el compromiso, de tal manera que el cambio sea favorecedor para el trabajador como para la organización. De hecho, el liderazgo transformacional facilita el progreso de partidarios que son colaboradores dinámicos

durante el cambio, para lo cual el rol del líder transformacional consiste en inspirar trabajo cooperativo para obtener consecuencias alentadoras que benefician a todos los participantes en la organización.

Como expresa Ramos López (2005) mencionó que el liderazgo transformacional se relaciona a la habilidad de un líder para reconocer el cambio y planificar eficazmente las acciones de cambio. Por su parte, Robbins y Judge (2009) sostienen que el liderazgo transformacional engloba la capacidad de un líder para conseguir que los empleados miren más allá de su beneficio personal, lo que repercute positivamente en ellos. Barberá *et al.* (2000) desde su punto de vista muestra que el liderazgo transformacional es aquel que mejora el desempeño e incita a los trabajadores hacia su desarrollo individual, colectivo y organizacional.

A juicio de Lussier y Achua (2016) señalaron que, en el liderazgo transformacional, el líder no solo debe estar pendiente de alcanzar los fines organizacionales, sino además debe atender las miserias y deseos de los partidarios. Por lo tanto, el liderazgo transformacional se centra en la capacidad de cambio. Los líderes transformacionales conducen a sus seguidores hacia la promoción profesional con visión a futuro.

Un aspecto esencial es que el líder transformacional debe estar alineado con sus partidarios en términos de motivación, comunicación, interacción y respeto para que ambas partes colaboren en la realización de la misión y visión de la organización. De igual forma, debe fomentar la colaboración impulsada por los seguidores mediante el trabajo colaborativo. Por lo general, esto se traduce en un clima positivo de trabajo en equipo que contribuye al éxito de la organización (Bass, 1985). Así mismo, varios de los autores han constatado que el liderazgo transformacional es más frecuente y eficaz que el transaccional.

El liderazgo transformacional beneficia a los implicados en el proceso de desarrollo organizativo al cambiar la mentalidad motivacional de modo que los seguidores se sientan motivados, integrados, reconocidos y complicados con la organización, centrándose así en la relación entre el seguidor y el líder para alcanzar objetivos comunes (Barker, 1997).

### ***2.2.1.1. Importancia del liderazgo transformacional***

El líder transformacional trata de aportar conocimientos esenciales para los equipos e incluso para la organización, aumentando la seguridad de los empleados y su interés por el rendimiento, el progreso y el desarrollo particular y de la empresa.

Empleando las palabras de Lussier y Achua (2016), discuten que el liderazgo transformacional es significativo por los conocimientos que se exteriorizan en la figura:

**Figura 1.** *Razones de la importancia del liderazgo transformacional*



*Nota:* Elaboración propia, adaptado de “Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” de Lussier y Achua (2016).

- Desarrolla las habilidades sociales: el cambio puede favorecer la comunicación interna de la organización y, como resultado de la elección del cambio, nuevas habilidades, talentos o capacidades se hacen visibles para los que trabajan juntos.
- Refuerza la autoestima de los empleados: un líder transformacional crea un nuevo estado de ánimo en los empleados, lo que les permite estar motivados durante el desarrollo de su trabajo.
- Aprendizaje corporativo: al implementar el cambio, el líder transformacional aprende de cada proceso, es decir, no intenta excluir los faltas, asimila de ellos, mejorando así su profesionalidad.
- Creación de un contexto favorable para la concepción de hechos doctrinas: trabajando en el ambiente adecuado, las nuevas ideas surgirán de forma natural, implicando así a todos en los nuevos cambios de la organización.
- Reforzamiento de equipos de trabajo: a medida que se implante el cambio, los grupos de trabajo mejorarán, los directivos se comunicarán mejor y serán más innovadores en sus funciones.
- Mayor compromiso: como los empleados están más motivados, se sienten más comprometidos. Por tanto, los índices de rotación se reducen porque realizan las tareas con gran entusiasmo y alcanzan los objetivos con mayor eficacia.

#### ***2.2.1.2. Tipos de líderes transformacionales***

Los líderes transformacionales poseen un impacto efectivo en los subordinados quienes manifiestan una mejora en su exaltación. El líder

transformacional ayuda a los subordinados en su autorrealización y autodesarrollo, lo que les motiva a seguir comprometidos con la organización.

En el liderazgo transformacional, el líder da soporte a los subordinados, les da la orientación adecuada y luego los ayuda a seguir y responder positivamente con gran valor, entusiasmo y determinación. Los líderes transformacionales se comprometen a tomar responsabilidad, desarrollando sus propias capacidades en una dirección positiva. Estas establecen la cultura y cambio organizacional (Fernández y Quintero, 2017).

Por su parte Burns (2004), el liderazgo transformacional pretende animar, recompensar y capacitar a los empleados para que se impliquen proactivamente en el cambio del lugar de trabajo de forma positiva, concientizando y considerando la misión y la visión de la organización. El resultado es un clima organizativo elevado y un entorno muy saludable que crea una atmósfera de estímulo, rendimiento, sentido de compromiso y una responsabilidad consolidada con la organización.

El liderazgo transformacional implica una causa de dirección que es fundamental ya que el líder motiva y los anima a emprender actividades positivas, por lo que resulta esencial incorporar este tipo de líder en la empresa.

Finalmente, Burns (2004) considera tres distintas tipologías de líderes transformacionales en el ambiente social, pero no las denomina como condiciones. Todas estas asumen un rol transformacional pero se diferencian en algún punto específico.

- Líder del conocimiento: persona que basa sus acciones en un pensamiento normativo y analítico. No ignora el entorno social, sino que intenta cambiarlo porque conoce su finalidad.

- Líder reformista: es una persona con originales habilidades políticas. Este tipo de líder es estratégico y apegado a crear alianzas porque es un estilo de liderazgo muy negociador.
- Liderazgo revolucionario: se trata de un tipo de liderazgo que incita el cambio en un determinado contexto, crea conciencia política y social en oposición a otros líderes y seguidores, está comprometido de todo corazón con un determinado motivo o principio y es visto como un mártir.

### ***2.2.1.3. Particularidades del liderazgo transformacionales***

Como lo afirmaron Bass y Avolio (2004), y Hampton (1993) el propósito del líder transformacional radica en guiar a los integrantes del equipo (empleados) hacia el obediencia de los propósitos institucionales, y, para que el líder asuman sus responsabilidades de forma adecuada debe contar con ciertas capacidades contemplados dentro de su perfil profesional, de las cuales se puede destacar:

- Carisma. El carisma se refiere a la pasión que el líder ejerce e inspira en el entorno de trabajo y a cómo motiva a sus subordinados para llevar a cabo sus actividades. En este apartado, también podemos hablar de la motivación inspiradora.
- Creatividad. Los líderes transformacionales deben caracterizarse por su capacidad pragmática e innovadora, es decir deben ser capaces de hacer frente a las adversidades de forma creativa, al mismo tiempo, animar a los equipos a participar resolver conflictos y fomentar la creatividad de todos los miembros.
- Interactividad. Interactuar con los miembros del equipo es una de las capacidades más importantes, para este propósito es necesario manejar

habilidades sociales básicas para desarrollar relaciones de aprendizaje y productivas con compañeros y subordinados.

- **Visión.** Otro rasgo fundamental del líder transformacional radica en su capacidad para conseguir los propósitos organizacionales teniendo clara de los mismos; asimismo, ser capaz de transmitir seguridad a los trabajadores. El líder no sólo debe ser un empleado ejemplar, sino también de mostrar integridad y valores con capacidad de ganarse el respeto de sus compañeros para dirigir e influir con el ejemplo.
- **Centrarse en las personas.** Esta habilidad es muy importante para crear empatía y armonía en el equipo de trabajo de tal forma que estas puedan resolver conflictos y alcanzar sus metas, pero todo esto es secundario porque la prioridad es alcanzar las metas institucionales.
- **Coherencia.** Un líder transformacional debe ser firme, capaz de conciliar la vida particular, competente y ser modelo para sus subordinados.

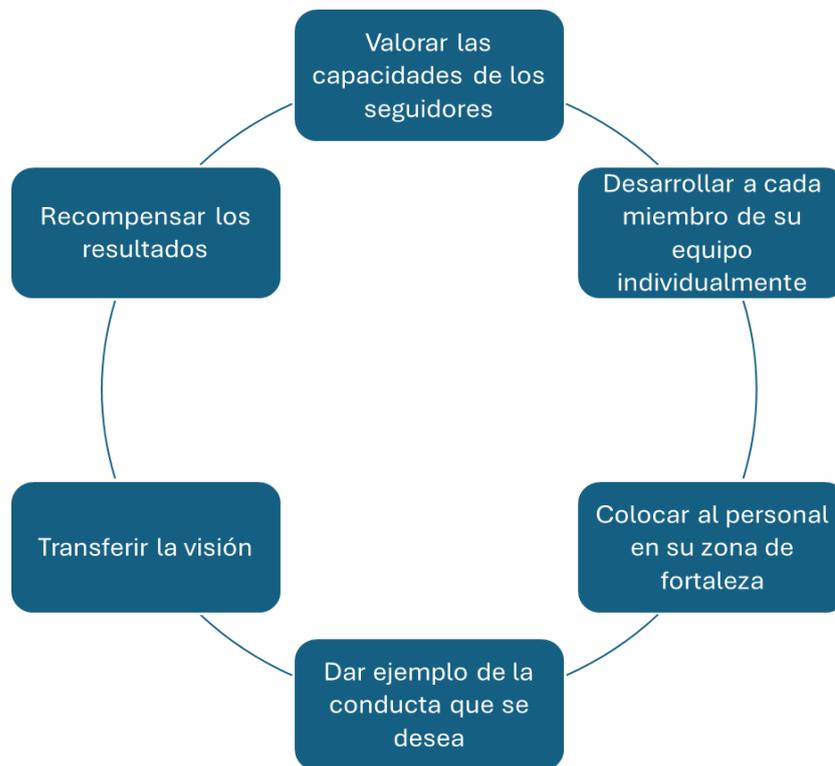
Por su parte Robbins y Judge (2009) establecen que el liderazgo transformacional presenta las siguientes particularidades:

- **Premios condicionales:** Se trata de compensar el esfuerzo a cambio de recompensas y promesas para premiar el buen rendimiento y el reconocimiento de los logros.
- **Gestión excepcional (proactiva):** observar y buscar omisiones de las normas y reglas para tomar moderadas enmendaduras.
- **Gestión excepcional (pasiva):** intervenir sólo cuando no se desempeñan las normas.
- **Abandonar hacer:** abandona sus responsabilidades, impide tomar acciones

#### 2.2.1.4. Principios del liderazgo transformacional

Teniendo en cuenta a Maxwell (2006) mantiene que el liderazgo transformacional se manda en los subsiguientes compendios, los cuales se muestran en la figura:

**Figura 2.** Principios del liderazgo transformacional



*Nota:* Obtenido de “Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización” de Maxwell (2006).

Los principios mencionados son obligatorios para que el líder consiga influir de manera efectiva a sus partidarios. Seguidamente se desarrolla de manera puntual cada principio:

- **Apreciar las capacidades de los partidarios.**  
El líder transformacional es competente para lograr mejores resultados sacando el máximo provecho de las habilidades de sus subordinados porque cree en sus capacidades.

- Desplegar a cada participante de su equipo específicamente.  
Enseña a sus empleados, el líder consigue mejorar sus habilidades, lo que a su vez incrementa el nivel de desempeño x trabajador.
- Llevar a los empleados a sus puntos fuertes.  
Un líder transformacional identifica los puntos enérgicos de sus trabajadores y los sitúa en las áreas que más les convienen de acuerdo con sus capacidades.
- Modelar el comportamiento deseado.  
Un líder debe tomar la iniciativa porque los subordinados elegirán emular sus comportamientos, actitudes, creencias, ética y valores.
- Transferir la visión.  
Los líderes transformacionales poseen la destreza de notificar el enfoque de la formación con gran energía y pasión, inspirando así un sentido de propósito en sus empleados.
- Recompensar los resultados.  
Los líderes transformadores recompensan la labor de sus subordinados en función de su rendimiento, por ejemplo, con reconocimientos personales o públicos, ascensos, promociones y formación.

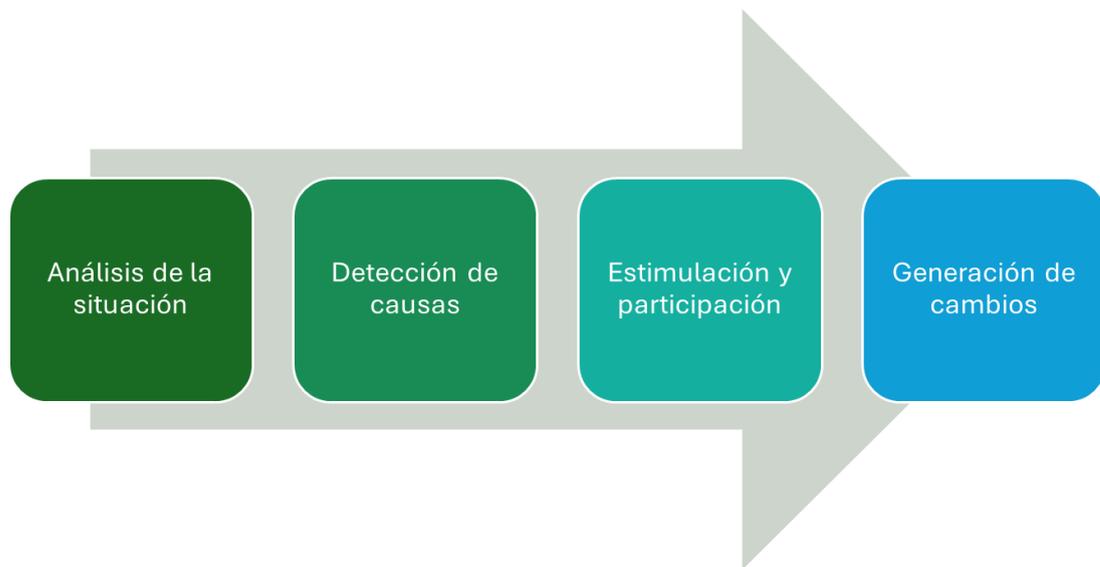
#### ***2.2.1.5. Proceso del liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional se refiere al trabajo conjunto entre líderes y subordinados con el fin común de generar motivación. Se trata de un cambio transformacional que involucra tanto a la organización como a sus miembros. En contraste con los demás tipos de liderazgo, el transformacional es más motivador,

está más centrado en los empleados y es más eficaz a la hora de comunicar los objetivos de la empresa.

Como dice Lussier y Achua (2016) mencionaron que el causa del liderazgo transformacional constituye de cuatro períodos, las cuales se exponen en la siguiente figura:

**Figura 3.** *Proceso del liderazgo transformacional*



*Nota:* Elaboración propia, adaptado de “Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” de Lussier y Achua (2016).

El proceso de liderazgo transformacional se divide en cuatro etapas, que comienzan con el análisis de la situación y terminan con la aplicación del cambio. A continuación, se describe cada una de estas cuatro etapas.

- **Análisis de la situación.** Durante el punto de partida, el líder transformacional efectúa un análisis riguroso e identifica el contexto presente de la organización, especialmente las áreas que le preocupan. En esta etapa, define los propósitos y el procedimiento de labor que se van a aplicar, en otras palabras, el cambio que se va a realizar en función de la situación real.

- Identificar las causas profundas. Tras analizar la situación, el líder identifica todas las posibles razones que han puesto a la organización en tal contexto. El líder debe tener un alto grado de empatía con los problemas que han surgido en el equipo, escuchando activamente y expresando su opinión al respecto.
- Estimulación y participación. Los líderes transformacionales implican a todo el equipo para que puedan compartir ideas y contribuir al cambio. Este proceso es esencial porque demasiado poder reduce la motivación de los subordinados.
- Provoca el cambio. Tras superar las primeras etapas, el líder transformacional propone una solución a los problemas. En este punto, todos deben consentir el cambio para que no surjan problemas con el tiempo.

#### ***2.2.1.6. Dimensiones del liderazgo transformacional***

El liderazgo transformacional se halla supeditada a una serie de factores, los cuales para efectos del presente estudio consideramos como dimensiones, y estas se emplean para operacionalizar y cuantificar la variable, de acuerdo con Fischman (2017) estas dimensiones vienen a ser la motivación inspiracional, la motivación intelectual, la influencia idealizada y la consideración individual; mismas que desarrollamos seguidamente:

##### **a) Dimensión 1: Motivación inspiracional**

Crea el informe a que un líder transmite entusiasmo y anima a los demás para que estos cumplan con sus funciones, de manera que todos sean más eficientes en la realización de sus trabajos y deberes. La motivación inspiracional tiene el fin de que se logren conseguir los propósitos en común.

Es por ello que se resalta la capacidad de persuasión. Al momento de motivar, un líder se enfoca en inspirar a los demás y vean en él un ejemplo de perseverancia y compromiso, por tanto, este es un modelo íntegro a seguir, él por ello que el líder transformacional pretende que todos se encuentren alineados y convencidos con los fines y objetivos organizacionales, además este incentiva a que todos se comprometan y cumplan con la misión y visión del organismo.

Cabe resaltar que no solo es suficiente la motivación, sino que se debe brindar las herramientas y recursos necesarios para que los demás cumplan con sus funciones, a lo cual se deben sumar las estrategias necesarias para hacerle frente a cualquier dificultad de manera que no se pierda el enfoque, ni el compromiso. El líder transformacional persigue la responsabilidad de sus partidarios, esto apoyado en varios aspectos ya mencionados anteriormente, con lo cual este incentiva los deseos de logro, progreso y crecimiento de todos en conjunto. Y adicionalmente este lleva a cabo una autoevaluación con cada uno de sus seguidores y que estos con el pasar del tiempo optimicen y mejoren su desempeño (Bass y Riggio, 2006).

**b) Dimensión 2: Estimulación intelectual**

El líder transformacional resalta las capacidades de cada uno de los integrantes, reconociendo en cada uno de ellos aspectos diferenciadores y busca explotar los mismos; básicamente se estimula e incentiva la creatividad, de manera que se puedan desarrollar las habilidades y con ello dar solución y afrontar cada uno de los retos que se presenten. Básicamente en este punto se incentiva la inteligencia, racionalidad, creatividad y la

búsqueda cuidadosa de soluciones a los conflictos y problemas. Es decir, se promueve una perspectiva novedosa respecto a los procesos y métodos que se asumen para dar solución a los problemas, se resalta por tanto el pensamiento y la examinación a un nivel exhaustivo respecto a los problemas.

Adicionalmente los líderes transformacionales hacen uso de la percepción y el conocimiento para solucionar conflictos o problemas. Además, estos líderes incentivan la colaboración remota de todos los implicados de manera que estos generan un mayor compromiso e individualización para con la organización. El líder transformacional además fomenta el progreso de estrategias que sus colaboradores necesitan para afrontar de mejor manera todos los sucesos no previstos. En resumen, en este punto el líder transformacional causa que los colaboradores planteen mejores y novedosas doctrinas para la solución de las dificultades (Leithwood *et al.*, 2008).

**c) Dimensión 3: Influencia idealizada**

Se hace alusión a las particularidades del líder transformacional, donde los seguidores denotan los aspectos y características resaltantes del líder, de manera que estos se ven influenciados por estos y lo asumen como un ejemplo a emular, por tanto, los colaboradores dan lo excelente de sí para lograr los mejores efectos posibles y así se logre un beneficio tanto personal como grupal. En esta forma de influencia, el líder se asume como un modelo completo para sus partidarios, con lo cual resalta los avances de cada uno de ellos, entiende los errores que se cometen y los ayuda a mejorar,

proporcionándoles su apoyo de manera que estos ejecuten correcta y satisfactoriamente sus labores.

Por tanto, se menciona que el líder transformacional busca lograr el acatamiento y la familiaridad de sus partidarios, estos empleando una correcta capacidad de comunicación y persuasión, con ello logrando obtener un retorno favorable con respecto a la ejecución de tareas. Con ello se busca generar una fuerte visión compartida y el sentido de misión bien arraigado, estableciéndose respeto, confianza y seguridad, con esto un líder busca lograr niveles óptimos de desempeño y desarrollo.

**d) Dimensión 4: Consideración individual**

En este punto el líder transformacional evalúa los requerimientos y capacidades de los colaboradores de manera individual, de forma que pueda delegar funciones, entrenarlos, aconsejarlos y guiarlos tomando en consideración sus habilidades, de manera que su desarrollo personal aporte al equipo de trabajo. El líder al interactuar con los colaboradores muestra interés en el bienestar de cada uno de ellos, es por ello que atiende y practica la escucha activa, con esto busca que sus seguidores sientan la consideración y apoyo del líder transformacional, el cual tiene como fin aportar al desarrollo íntegro. En términos más simples se comprende como la relación entre compañeros, quienes se colaboran, apoyan, crecen y aprenden juntos.

El líder transformacional orienta a sus partidarios para que estos se adapten de mejor manera al ámbito laboral, desarrollándose adecuadamente y fortaleciendo sus conocimientos, con lo cual las actividades y funciones que ejecuten lo realizará con un alto grado de compromiso; esto con la intención

de formar un contexto de familiaridad, colaboración y buena comunicación, lo cual en el tiempo favorece a la correcta interacción, al sentido de contribución y compromiso, con ello se obtendrán mejores resultados.

### **2.2.2. Toma de decisiones**

De acuerdo con Dalal *et al.* (2010), y Highhouse (2001), la toma de decisiones es una amplia área interdisciplinar de investigación derivada de diversos campos de la comprensión como la gestión, las finanzas, la economía, la informática, las ciencias políticas, la biología, la ecología, la salud pública, la enfermería, la medicina, la neurociencia y la psicología, por citar algunos. La toma de decisiones es un fructífero campo de indagación pues en nuestra vida diaria a menudo nos vemos obligados a tomar decisiones.

Para Koontz *et al.* (2012) la toma de decisiones es el eje central de la planeación. Es la elección de una línea de actuación entre diversas opciones. No puede expresarse que coexista un plan hasta que se ha realizado la elección involucrando capitales, mandato o popularidad; en aquel tiempo, sólo existían estudios y análisis de planificación. Los directivos a veces consideran que la toma de decisiones es su función primordial, ya que sus tareas contemplan la elección referente al: qué hacer, quién debe ejecutarlo, cuándo, dónde y cómo realizarlo, pero la toma de decisiones no es más que una etapa del sistema de planificación. Por eso, no obstante procedamos ágilmente, sin pensar, o aunque una acción sólo lleve unos minutos, la planificación sigue ahí: forma parte de la rutina diaria de todos. Rara vez podemos evaluar un ejercicio de representación aislada porque prácticamente todas las decisiones están gobernadas por otras acciones.

Gamboa Suárez y Jiménez Rodríguez (2023) mencionan que inagotablemente, los individuos tienen que optar entre diversas expectativas la que reflexionan más adecuada. En otras palabras, diariamente, las personas tienen que tomar una serie de decisiones, que son importantes o sin importancia, fáciles o difíciles, en razón de las consecuencias o resultados de cada elección, etc. Este planteamiento general puede aplicarse al entorno organizacional. La toma de decisiones implica las cuatro funciones directivas, por lo que los directivos responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar suelen denominarse responsables de la toma de decisiones.

Dado que la toma de decisiones implica la selección de la mejor alternativa, es necesario tener la mayor información posible sobre cada alternativa y conocer su impacto en el objetivo. Por ello, se dice que la averiguación es la materia prima, el insumo para la toma de decisiones, que se procesa adecuadamente en el proceso decisorio y el resultado es la acción que debe emprenderse. La ejecución de la labor seleccionada crea nueva averiguación, que se combina con la positiva para formar los cimientos de nueva elección, que a su vez conduce a una nueva acción, y así consecutivamente.

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003) la toma de decisiones es “un medio para alcanzar un fin”. Envuelve la identificación y selección de alternativas que permitan alcanzar el estado ansiado. La causa emprende con una dificultad y termina con la selección de una solución” (p. 224).

En ese sentido, Chiavenato (2017) alude que la toma de decisiones es la actividad de las organizaciones empresariales para seleccionar alternativas en el proceso de planificación para una buena gestión, aunque no toda la toma de

decisiones es institucional, sino que también existe en la vida de los individuos y a menudo se ve influida por la falta de autoestima para tomar decisiones asertivas.

Por otro lado, Amaya Amaya (2010) señala que la toma de decisiones es esencial en cualquier sistema social, y que inicia con un causa incesante, racional y conducente, que puede involucrar diferentes ramas de ciencias como la filosofía del conocimiento, la lógica, y principalmente la creatividad (p.3). Benavides Pereda (2020) señala que la toma de decisiones envuelve una variedad de las opciones para el individuo quien seleccionará para resolver un conflicto una oportunidad que aún no está a su alcance. En este sentido, la toma de decisiones en métodos primordiales según Hellriegel y Slocum (2009) es el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción” (p.267).

De acuerdo con el axioma anterior, la toma de decisiones es una porción significativa del trabajo de un directivo desde un panorama organizacional. Sin embargo, el modelo de racionalidad ofrece una descripción moderadamente precisa del causa de toma de decisiones cuando los directores toman decisiones o cuando el coste de indagar y analizar alternativas es bajo.

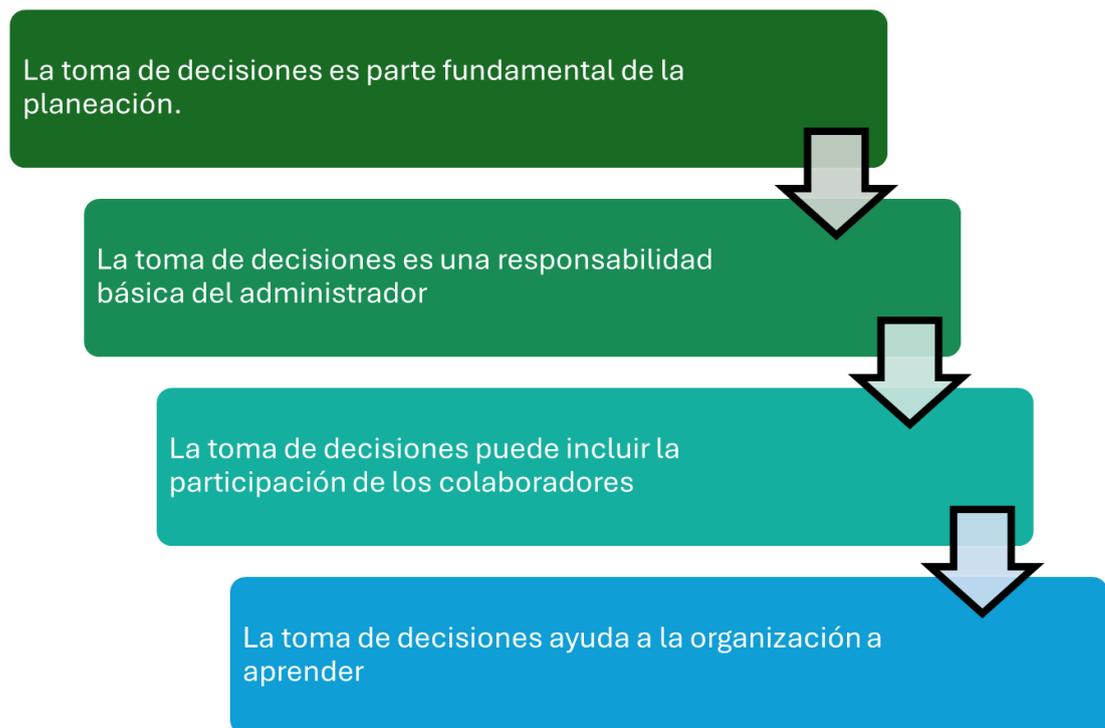
#### ***2.2.2.1. Importancia de la toma de decisiones***

Como expresa Koontz *et al.* (2012) afirman que la toma de decisiones se reflexiona una parte esencial de la planificación trascendental en las organizaciones y que el secuencia de toma de decisiones es, de hecho, el corazón de la planificación, dada la conciencia de las opciones y los propósitos, en cuyo caso el proceso de toma de decisiones puede considerarse como: hacer suposiciones, igualar opciones,

valorar a la luz de los objetivos que deben alcanzarse y así poder elegir una solución alternativa.

De acuerdo con Menguzzato y Renau Piqueras (1991) la toma de decisiones es significativa por las razones que se exponen en la figura 4.

**Figura 4.** *Importancia de la toma de decisiones*



*Nota:* Elaboración propia en base a “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management” de Menguzzato y Renau Piqueras (1991).

En una entidad, el objetivo de la toma de decisiones es hallar la solución más adecuada ante cualquier problema y mejorar las operaciones. En este sentido, la toma de decisiones se considera una causa que debe adaptarse a las metas del mercado y a las condiciones intrínsecas y extrínsecas de la organización. Chiavenato (2013) dice que la toma de decisiones es significativa por las siguientes razones:

- Identificar conveniencias eficaces de obtener liquidez y hacer frente a los retos cotidianos.

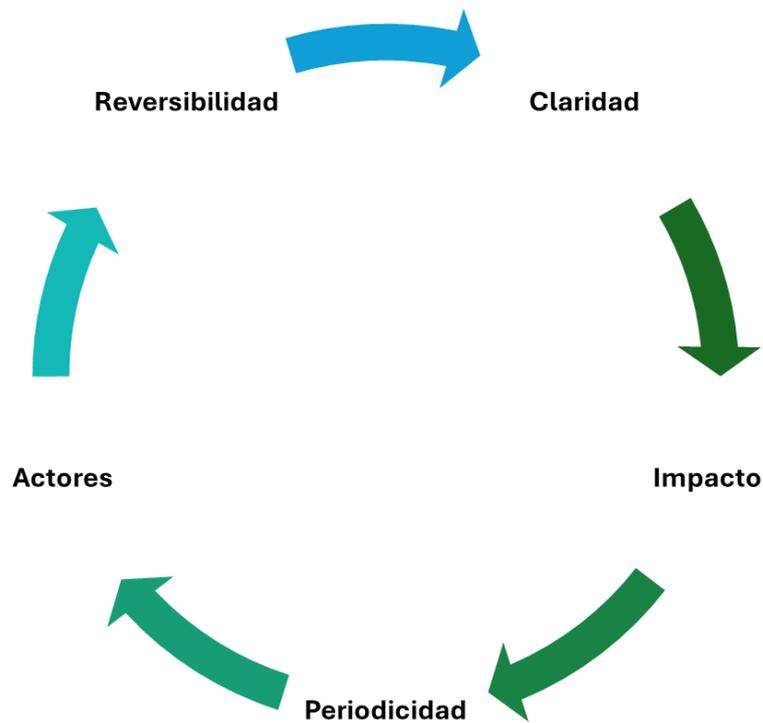
- Permite procesar información fiable en cualquier momento para tomar decisiones certeras y optimizadas que conduzcan a resultados apropiados.
- Alcanzar los desafíos a los que se afronta la organización, tanto en lo que se refiere a problemas y oportunidades
- Identificar pautas o métodos para tomar decisiones acertadas.

#### ***2.2.2.2. Características de la toma de decisiones***

La toma de decisiones implica necesariamente la existencia de múltiples opciones para resolver un mismo conflicto, así como sacar ventaja de las oportunidades que representa para la empresa. La gran parte de las dificultades suelen repetirse en todas las instituciones, lo que hace que la toma de decisiones en todos los niveles de la organización sea más eficiente y eficaz.

De acuerdo con Amaya Amaya (2010) las particularidades de la toma de decisiones son las que se muestran en la subsiguiente figura:

**Figura 5.** Características de la toma de decisiones



*Nota:* Elaboración propia en base a la “Toma de decisiones gerenciales”. Métodos cuantitativos para la administración” de (Amaya Amaya, 2010).

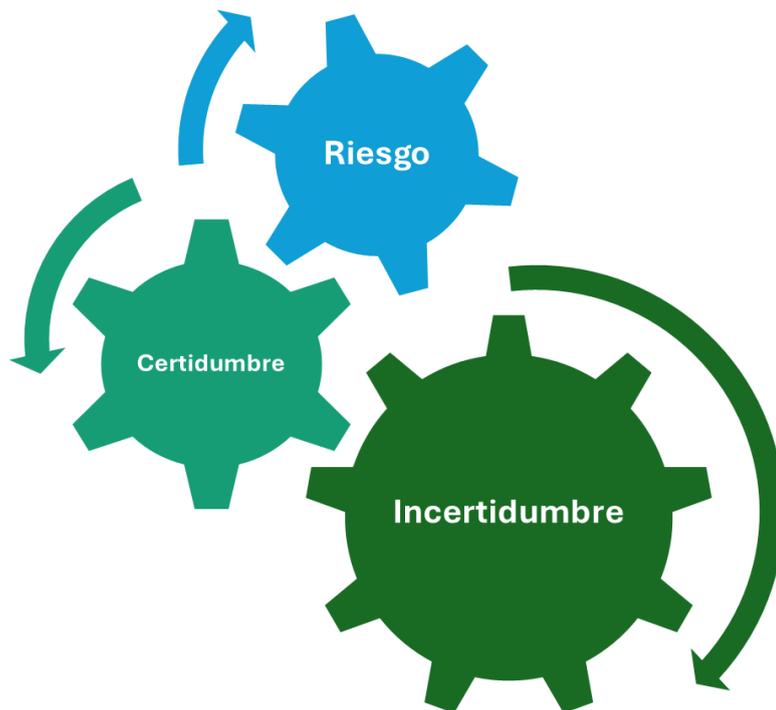
- Claridad. Los gerentes deben tener claro lo que se pretende conseguir con el proceso y la situación que hay que enfrentar en la empresa.
- Impacto. Esta característica se refiere a los efectos de cualquier solución alternativa. En este sentido, los gerentes deben seleccionar la opción que represente un mejor impacto para la empresa.
- Periodicidad. Se refiere a la frecuencia con la que los líderes o equipos toman decisiones; algunas de ellas se toman a diario y otras con poca regularidad.
- Actores. Se refiere a los individuos implicados en la causa de toma de decisiones; dicho de otra forma el recurso humano como subgerentes, coordinadores, supervisores, etc.
- Reversibilidad. Se refiere a si la preferencia de opciones puede dar marcha atrás.

### 2.2.2.3. Condiciones en la toma de decisiones

Antes de tomar una decisión, es significativo hacerla depender de tres factores, ya que sin tener en cuenta estos tres conceptos no es posible evaluar la validez de la decisión tomada. En este sentido, los directivos deben considerar la certidumbre, el inseguridad y la incertidumbre

De acuerdo con Koontz *et al.* (2012), la mayoría de decisiones se eligen en un entorno de incertidumbre; sin embargo, el nivel de incertidumbre puede oscilar entre una relativa y una elevada. Es decir, la toma de decisiones implica riesgo en mayor o menor medida.

**Figura 6.** Condiciones en la toma de decisiones



*Nota:* Elaboración propia en base a “Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación” de Koontz *et al.* (2012).

**a) Certidumbre**

En situaciones de certidumbre, los individuos tienen una relativa certeza de lo que sucederá después de realizar una elección. La información está presente y al alcance considerándose fiable, también es de conocimiento las causas y sus efectos subyacentes.

**b) Incertidumbre**

Por otra parte, en situaciones de incertidumbre, las personas sólo disponen de una modesta o insuficiente información, se desconoce la veracidad de los datos disponibles, tampoco se tiene certeza si la situación cambiará y se dificulta analizar la interacción entre variables; por ejemplo, una empresa decide expandirse a un territorio desconocido y, por tanto, sabe muy poco sobre el entorno cultural, jurídico y económico de ese país, más aún cuando la situación política es voluble e incierta.

**c) Riesgo**

En un panorama de riesgo, suele existir datos veraces, aunque insuficientes. Para mejorar la toma de decisiones, es posible utilizar métodos como los modelos matemáticos para calcular probabilidades objetivas de resultados o probabilidades subjetivas fundamentado en el juicio y la práctica.

Ante la incertidumbre, todo decisor sensato desea conocer el alcance y la naturaleza de los riesgos que asume al elegir una línea de actuación. Básicamente, todas las decisiones se fundamentan en la interacción de muchas variables significativas, muchas de ellas sujetas a incertidumbre, aunque las probabilidades

puedan ser relativamente favorables y elevadas. Las decisiones dependen de una serie de variables clave como: el coste de introducción y producción, la inversión, el precio que puede determinarse, la magnitud del mercado viable y la cuota del mercado total.

#### **2.2.2.4. Tipos de decisiones**

De acuerdo con Claver Cortés *et al.* (2002) y, Menguzzato y Renau Piqueras (1991) sostienen que no todas las decisiones poseen la misma importancia ni los mismos efectos sobre la organización. Por ejemplo, no es lo mismo ubicar una nueva planta de fabricación, la incorporación de nuevos trabajadores o la categorización de las posiciones de inventario, etc. De ello se deduce que, existen diferencias significativas para la empresa de acuerdo con el grado de importancia de la decisión, es decir, sus consecuencias son diferentes y su adopción no tiene exactamente el mismo significado, de ahí que los tipos de decisiones sean diferentes.

Esta categorización está vinculada al axioma de estructura organizacional y a la noción de grado que de él se procede. Las providencias están categorizadas en razón de la ubicación en el organigrama o el nivel funcional que ocupa el responsable de la decisión. Basándonos en este enfoque, distinguimos

##### **a) Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión**

En primer lugar, la categorización jerárquica diferencia tres clases de decisión, en ocupación de la perspectiva jerárquica del responsable de la decisión. Sus rasgos básicos son las siguientes

- Decisiones estratégicas o de planificación. Los encargados de la toma de decisiones son directivos de alto nivel, seleccionan objetivos,

metas globales y planes de larga duración. Para los decisores de este nivel, la información debe estar actualizada y ser de buena calidad.

- Decisiones tácticas o experimentales. Los compromisos de la toma de decisiones son las pausas, implican la aplicación de decisiones estratégicas y son ventajosos para la retribución eficiente de recursos insuficientes.
- Decisiones operativas o reglamentarias. Los encargados de la toma de decisiones son los directivos de nivel bajo que se ocupan de las actividades operacionales y rutinarias del día a día.

**b) Según el método utilizado para la toma de decisiones**

La categorización por las sistemáticas que se ejecuta estribando del formato utilizado para preferir la dilema de última etapa (Simon, 1977). Las desiguales providencias son:

- Decisiones planificadas. Son los procedimientos o normas establecidos de tal manera que no hay que volver a tomar estas decisiones cada vez; este tipo de soluciones hace frente a dificultades ordenados, claramente definidos y habituales cuyos elementos y sus relaciones pueden definirse, anticiparse y examinarse, y sus soluciones se consiguen mediante hábitos, prácticas, procedimientos normalizados, heurística y/o simulaciones.
- Decisiones no planificadas. Se trata de decisiones no convencionales, no estructuradas y de extrema importancia para las que no existe un método predeterminado para hacer frente a imprevistos, y en las que

el compromiso de la toma de decisiones se fundamenta en la percepción, la imaginación o el juicio particular.

**c) Clasificación sintética**

Por último, basándose en las dos anteriores, se ha propuesto una taxonomía integrada en la que las decisiones se catalogan en ordenadas, semiestructuradas y no ordenadas en función del nivel jerárquico y de los sistemáticas esgrimidos (Keen y Scott, 1978).

- Toma de decisiones estructurada (toma de decisiones procedimental): las tres etapas primordiales (comprensión, boceto y elección) están organizadas, y cada fase emplea métodos exactos y normas de providencia.
- Toma de decisiones semiestructurada. Es viable emplear técnicas en la etapa de inteligencia, así también durante el diseño y selección, que suelen ser no estructuradas, pero también, logran emplear conceptos matemáticos, algoritmos o normas de providencia una vez determinado adecuadamente el problema.
- Toma de decisiones no estructurada (toma de decisiones no procedimental). No es posible emplear conceptos matemáticos, ni reglas de decisión, es decir, ninguna de las etapas está estructurada.

**2.2.2.5. Liderazgo y toma de decisiones**

De acuerdo con Fulop y Mark (2013) la correspondencia positiva entre el liderazgo y la toma de decisiones está fundamentado en el “modelo normativo de toma de decisiones individuales y colectivas” desarrollado por Vroom y Yetton

(1973). Asimismo, es posible categorizar dentro de los “modelos de contingencia de liderazgo” desarrollado por De Hoogh *et al.* (2004) dado la naturaleza participativa de los integrantes de la empresa y el rol asumido por el líder durante las fases del proceso general de toma de decisiones.

El modelo normativo intenta determinar cuál de las tipologías de decisión propuestas sería más eficaz en una situación determinada. Este modelo señala una posible categorización de la toma de decisiones: autoritarios, consultivos y participativos. En el tipo autoritario de toma de decisiones, el directivo no consulta a sus empleados, acepta sus sugerencias o toma una decisión establecidas en la indagación que solicita, pero no dice cuál es el objetivo; del mismo modo, la toma de decisiones no contempla la cooperación de los trabajadores. En una causa de toma de decisiones consultivas, el directivo implica a los empleados individual o colectivamente en la causa de toma de decisiones, pero conserva el derecho a tomarlas. Por último, en la toma de decisiones participativa, el directores y los empleados anuncian en el causa de toma de decisiones y negocian juntos una medio; en este tipo de toma de decisiones, el directivo y los empleados informan por igual en el secuencia de toma de decisiones y el directivo se enreda a admitir la decisión tomada por el conjunto.

Otros modelos de liderazgo también han adoptado esta categorización de los tipos de decisión, como el Modelo de Liderazgo Orgánico (MLO), asociado a la toma de decisiones participativa, mientras que la toma de decisiones autoritaria y consultiva pertenecen a otra clasificación de modelo, en los que se puede mencionar, el liderazgo visionario, transaccional y tradicional (Jing y Avery, 2008).

Como expresa Mintzberg (2009) afirma que, en el nivel de la información, el líder asume tres funciones: comunicación externa, comunicación interna y control de

las operaciones de la unidad. Desde una perspectiva humana, el papel del líder consiste en guiar al grupo y establecer redes de contacto fuera de su mecanismo; en el nivel del ejercicio, el líder utiliza la gestión de planes y la gestión de crisis como parte del trabajo interno y, por otro lado, negocia alianzas y consigue apoyo externos mediante la conciliación.

De otra parte, Mintzberg (2009) identifica dos funciones directivas a nivel de personal, destacando el liderazgo interno y los vínculos externos. El autor afirma que el liderazgo es un mecanismo clave de la gestión y necesita reforzarse con otros elementos para consolidar una eficiente gestión empresarial. En el modelo propuesto de experiencia directiva, el principal papel de los directivos ante sus subordinados es guiarlos. Para lograrlo, los líderes deben dinamizar y desarrollar las capacidades de sus empleados, así como crear equipos no solo grupos de trabajo, y mejorar la cultura y clima de la empresa, es decir, los directivos deben liderar a nivel individual, de equipo y de organización.

En resumen, Mintzberg (2009) vincula la toma de decisiones y el liderazgo, afirmando que a nivel data, el líder asume la función de controlar a través de la toma de decisiones, en cambio, a nivel de recurso humano, el papel del líder es guiar a su equipo reforzando el clima y la cultura misma que define a la decisión; en otras palabras, las decisiones están conformada por la cultura de la empresa. Además de este vínculo, la toma de decisiones y el liderazgo son dos funciones que los directivos desempeñan dentro de un conjunto más amplio el cual siempre está estructurado o es armónico, lo que se denomina gestión.

Esta relación entre liderazgo y toma de decisiones está en consonancia con lo dispuesto por Bass y Avolio (1994) quienes sostienen que la cultura y el liderazgo se influyen recíprocamente y afecta a la representación en que se toman las decisiones

en el entorno organizacional, como por ejemplo la selección y el despliegue del recurso humano (Bass y Avolio, 1994b).

#### **2.2.2.6. Dimensiones de la toma de decisiones**

La toma de decisiones está sujeta a muchos aspectos, y dependen de factores relacionados, mismos que para efectos del presente estudio son considerados como dimensiones, y estos se emplean para operacionalizar y cuantificar la variable, de acuerdo con Robbins y Coulter (2010) y, March y Simon (1993) estas dimensiones son el secuencia de toma de decisiones, los estilos de la toma de decisiones y el método de toma de decisiones, mismas que se detallan seguidamente:

##### **a) Dimensión 1: Proceso de toma de decisiones**

La toma de decisiones se reflexiona básica y comúnmente como la selección de una alternativa. Sin embargo, esto no es del todo concreto, esto debido a que la toma de decisiones implica una sucesión de pasos a respetar, mismo que se denominan como “proceso de la toma de decisiones”; esto debido a que una providencia no es simplemente una acción o acto momentáneo, sino que resulta de transcurrir una serie de fases que responden a una estructura.

Con lo establecido en el párrafo anterior se fortalece que la secuencia de toma de decisiones resulta de una sucesión constante de operaciones realizadas por una o un grupo de personas, mismas que combinan una serie de elementos racionales para dar procedimiento a problemas que surgen en una entidad u organización. Este proceso es intelectual y al mismo tiempo involucra la percepción, reflexión e intuición creativa. El proceso principia

con la caracterización de un problema, y los discernimientos de decisión, el desarrollo y valuación de opciones, la selección de una opción, y su implementación, concluyéndose con la valoración de vigor de la alternativa; todo este proceso se logra emplear en contextos personales o a nivel organizacional, y estos pueden asumirse de manera individual como de forma grupal (Robbins y Judge, 2009).

**b) Dimensión 2: Estilo de la toma de decisiones**

Para la toma de decisiones es relevante tomar decisiones que sean asertivas, por tanto, es importante que se cuente con la información necesaria y factores indispensables para que sean así. Por tanto, se establece que existen otros estilos de toma de decisiones, y se selecciona la más conveniente considerando la complejidad de la situación o conflicto. El comprometido de la toma de decisiones debe desarrollar un sentido de manejo asertivo y emplear el estilo más adecuado, tomando en consideración las circunstancias y factores relacionados. Los estilos de toma de decisiones se hallan centrados en la tendencia general de cómo es el actuar de quien decide.

Los estilos se diversifican de los semblantes pactados anticipadamente en cuanto estos no se enfocan en una providencia individual, se orientan en su simbolización o representación del causa decisorio. Los estilos de toma de decisiones son modelos que poseen el objetivo de narrar la colocación o distinción de quien decide. El estilo seleccionado se determina por dos factores, siendo uno la urgencia de tomar la decisión, y el otro el impacto o magnitud de la decisión; considerando estos factores es que se opta y

determina el estilo de toma de decisiones a emplear, pudiéndose seleccionar un estilo analítico, directivo, conductual y conceptual (Scott y Bruce, 1995).

**c) Dimensión 3: Método de toma de decisiones**

Los métodos de la toma de decisiones se emplean para facilitar las fases de identificación y análisis de alternativas. Por lo general en este punto el decisor se apoya en instrumentos o herramientas que hagan que la decisión a tomar sea la adecuada para lo cual emplea la racionalidad y la intuición, dentro de los cuales se puede basar en un análisis DAFO mismo que aporta diferentes factores y facilita la toma de decisiones y que estas tengan una racionalidad. Otro instrumento vendría a ser el análisis marginal, que consiste en analizar costos, beneficios de manera que las decisiones estarían sujetas a datos; de igual forma se puede emplear un diagrama, un análisis PESTEL o una matriz de decisión.

Todas estas herramientas ayudan a la toma de decisiones idóneas; por tanto, para la toma de decisiones se hace necesario desarrollar habilidades que ayuden a la medio de dificultades, por medio de la racionalidad, la lógica, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, así como la experiencia y la intuición.

## **2.3. Marco conceptual**

### **2.3.1. Alternativa**

Al referirse a alternativas, denota una situación en la que existe una elección o una compensación entre dos posibilidades de acción. Esencialmente, una alternativa constituye opciones entre las cuales se realiza una elección.

### **2.3.2. Confianza**

La confianza denota varios significados dependiendo del contexto: es la seguridad que se tiene sobre uno mismo, también es la esperanza que ocurran las cosas como lo esperamos, asimismo, puede referirse a la familiaridad que sentimos al tratar con alguien.

### **2.3.3. Creatividad**

La creatividad es la capacidad de crear algo nuevo como ideas o conceptos, asimismo realizar combinaciones entre las ya existentes que habitualmente producen soluciones originales.

### **2.3.4. Decisión**

La decisión es la consecuencia de un proceso psicopédagogico en concreto de una o varias personas u organizaciones, suele ser un concepto subjetivo, el cual varía de individuo en individuo.

### **2.3.5. Empatía**

Es la capacidad de un individuo de reconocer a otro como su similar comprendiendo de forma objetiva y racional los sentimientos y emociones de los demás. Está asociado al altruismo, a tomar conciencia sobre la situación de los demás y la capacidad de obrar en favor de los demás.

### **2.3.6. Evaluación**

La evaluación es un proceso empleado para establecer metodológicamente el valor y la importancia de una tarea o habilidad, ya sea cognitiva o física. Se lleva a cabo de acuerdo con unos criterios establecidos. Genera un juicio valorativo y se representa como una percepción de la importancia de algo.

### **2.3.7. Identidad**

La identidad es una serie de atributos que discrepancia a una persona o conjunto de personas de los demás. La institución también se concibe como la autopercepción de un individuo o grupo en referencia a los demás.

### **2.3.8. Innovación**

La innovación es el uso del conocimiento y, en caso necesario, la creación del mismo para inventar o mejorar un producto, ayuda o proceso para una organización, con la conclusión de posicionarse en el mercado.

### **2.3.9. Intuición**

La intuición es la capacidad inherente a las personas para comprender circunstancias, cosas, ideas o emociones en fundamento a ellas tomar decisiones inmediatas dejando de lado la lógica.

### **2.3.10. Liderazgo**

El liderazgo es una serie de destrezas directivas que posee una persona para incidir en la conducta de los subordinados o en su defecto en un equipo de trabajo, de modo

tal que este trabaje con entusiasmo y positivamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **2.3.11. Reconocimiento**

El reconocimiento puede ser el acto de destacar individual o grupalmente la labor de un trabajador. El reconocimiento puede lograrse analizando las características de un individuo o cosa. La personalización o identificación se logra cuando tiene lugar el reconocimiento.

### **2.3.12. Solidaridad**

La solidaridad es cuando dos o más individuos reúnen esfuerzos por un propósito común. El respaldo envuelve colaborar recursos materiales y emocionales con los demás, es decir, es ofrecer auxilio a quien lo necesite y cooperar entre las personas para ofrecer la ayuda.

### **2.3.13. Valores**

Los valores son abecedarios, dignidades o modos que definen a un individuo, también es un comportamiento considerado adecuado y de relevancia. Los valores establecen parámetros de comportamiento influyendo en la forma de proceder de los elementos quienes son parte de un sistema de creencias, determinando su conducta.

## 2.4. Estado de arte

### 2.4.1. A nivel internacional

- a) Gámez Cavazos y Toscano Moctezuma (2023) quienes presentaron un trabajo de estudio titulado: *“Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática”*. El propósito pretende examinar la revisión sistemática de los diversos artículos de las variables de investigación. La sistemática empleada es el análisis de metadatos de las revistas científicas más consultadas en los últimos periodos aplicados en liderazgo transformacional; de igual forma se empleó en la revisión de la literatura software Vos Vicwer, para su procesamiento de los resultados. El uso de fuentes primarias de revistas indexadas, se utilizaron bases de datos digitales nacionales e internacionales. Así mismo, se utilizó una muestra de 18 artículos de revisión que están asociados con las variables de la indagación. En conclusión, la indagación encontró que la alta competencia debe ser desde el empleo de liderazgo transformacional como herramienta. Así mismo, en aquellas empresas que realizan innovación de sus productos permite alcanzar mayor proceso productivo gracia a la implementación de liderazgo transformación como base esencial para el provecho de los propósitos económicos.
- b) Domínguez Soto (2022) quien realizó un documento de investigación titulado: *“Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor”*. La intención es determinar la percepción de cómo desarrollaron el liderazgo en las mujeres y progreso como profesional. Esta investigación emplea una metodología cualitativa y

con nivel de alcance basado de enfoque interpretativo de la realidad en positivismo. El estudio tomó entrevista con profundidad para obtener los datos y con ello alcanzaron a alta dirección las mujeres quienes trabajan en las organizaciones dominadas por varones. Así mismo, se utilizó una muestra de 34 mujeres que trabaja en estas organizaciones de mayor consumo. En conclusión, entre los descubrimientos más significativas se hallan: En primer lugar, se obtuvo liderazgo de sexo femenino en un contexto social con que contaron características particulares y relación interacción continua en la dirección de las organizaciones.. Por otro lado, el liderazgo femenino cumple con tres componentes principales para la alta dirección: Conocer sobre la delegación, trabajar en equipos, y progreso en la consejería de la dirección de las organizaciones.

- c) Espinosa Méndez (2018) quien realizó un estudio fundamental que lleva como título: *“Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú”*. El objetivo principal es comprender la incidencia de los tipos de liderazgo en el desempeño organizacional en los directivos y la asociación con los estilos de toma de decisiones. El nivel de estudio que tomó es descriptivo - explicativo, donde primero buscó describir y después determinar la relaciones multivariables propuestas de las variables de estudio. Así mismo, en el estudio se eligieron a 149 participantes de Colombia, 90 de Ecuador, 124 de Perú, en suma 363 participantes para el estudio. El estudio ha empleado el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ y para la toma de decisiones el instrumento es GDMS. En conclusión, se pudieron identificar que si concurre una correspondencia positiva de los

estilos de liderazgo con los activos de toma de decisiones. Así mismo, se encontró las asociaciones principales de los roles directivos y con los resultados organizacionales; es decir, existen cinco tipos de liderazgo y cinco estilos de toma de decisiones y tres variables incluidas en el modelo conceptual.

- d)** Román Mondragón *et al.* (2018) quienes realizaron un trabajo de investigación titulado: “*Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones*”. El propósito general es examinar la incidencia de las variables de gestión pública y liderazgo en la toma de decisiones. El estudio es de enfoque correlacional, utilizando la secuencia de investigación cuantitativa. Así mismo, el estudio se enfoca en el paradigma positivista y aplica el estudio en los servidores administrativos de la municipalidad de Callao. La pesquisa se recogió con la población de estudio de 150 profesionales y examinando el diagnóstico de tamaño de muestra probabilístico. En conclusión, identificó que concurre un alto grado de colaboración en el liderazgo y en la toma de decisiones de las mujeres. Así mismo, las decisiones que toman las decisiones son acertadas de forma eficiente, es una de las particularidades de los líderes. Finalmente, este hecho va en desarrollo de la colaboración de las mujeres y es un derecho social en las instituciones públicas.
- e)** Pertúz (2018) quien presentó trabajo de investigación titulado: “*Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*”. El objetivo de este diagnóstico es la correspondencia de las variables de la indagación. El estudio es de tipo básico y con revisión de la literatura desde el método exploratorio. Así mismo, el

estudio se realizó revisión de aspectos esenciales para el liderazgo transformacional y para el aspecto ético y responsabilidad social empresarial; así mismo, el trabajo de estudio se tomó de aquellas informaciones que están al alcance de los documentos. Los resultados más importantes que muestran son:

- El resultado obtenido observamos que a la hora de realizar el estudio, se encontró que hay desvinculación entre los gerentes y los trabajos que realizan en estas instituciones, esto es un problema que afecta directamente al contexto laboral de forma negativa. Por otro lado, los valores del liderazgo transformacional son considerados como deficientes debido a que se ejercen sin tomar en cuenta los valores de respeto y dignidad; es decir, las personas no tienen una visión global, trabajo proactivo, entre otros.
- Del mismo modo, se encontró que no toman dentro de su organización el departamento de Responsabilidad Social; esto enfoca a que impulsa una gestión competitiva frente a otros.
- Por otro lado, la ética empresarial es base para las buenas prácticas y debe extenderse a los demás áreas funcionales, todo ello influye directamente a generar una confianza dentro de la organización y esto fundamenta los valores organizacionales.

f) Siles Ortega (2016) quien presentó un trabajo de investigación, con el título: *“Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional”*. El propósito del estudio es examinar el efecto del liderazgo en la transformación y el comportamiento de intraemprenderismo. El estudio ha enfocado el desarrollo de la asociación

entre el liderazgo en la transformación y la cultura organizacional. La sistemática empleada en este estudio es la de explicar las posibles relaciones de estudio. El examen de la validación del instrumento fue aprovechado a una población de estudio de 400 profesionales de muestra y el tipo de muestreo es no probabilístico por método por conveniencia de mujeres y varones en el estudio. En conclusión, el alcance de este trabajo permite visualizar que si coexiste una correspondencia reveladora entre las variables de tesis y de igual forma se encontró que sí confirmó que si existe la relación con la variable interviniente que es la cultura organizacional.

#### **2.4.2. A nivel Nacional**

- g) Vasquez Limo (2023) quien realizó una publicación de investigación, con el tema: *“Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo”*. El objetivo de este estudio de indagación es valorar o efectuar la correspondencia de las variables de investigación en esta organización. El estudio esgrimió una sistemática cuantitativa, un nivel correlacional y de tipo básico. Así mismo, el estudio se enfoca en una investigación de diseño no experimental; es decir, las variables de estudio no se han manipulado se tomaron tal como se encontraron. El estudio está conformado por 45 practicantes que trabajan en una universidad privada. El muestreo es probabilístico y método de muestreo aleatorio de los individuos. Los resultados fundamentales que presentan son los siguientes:

- El resultado obtenido observamos que en un 95 % de los colaboradores en el estudio mostraron que si coexiste una relación entre las variables de tesis.
  - De igual forma, observamos que si coexiste una correspondencia entre las propias conmociones y el liderazgo transformación en mujeres que están a cargo de los directivos de la universidad privada.
  - Del mismo modo, la asociación de la dimensión de la valoración de las emociones y el liderazgo transformacional en damas existe una relación en un 95 % de confiabilidad con la prueba estadístico.
  - Finalmente, coexiste una correspondencia entre la dimensión de uso de la emoción y el liderazgo transformacional en damas, la cual demuestra en un 95 % de nivel de confiabilidad de esta relación.
- h)** Limo Vásquez y Quispe Mendoza (2023) quienes realizaron una indagación en una revista científica, con el título: *“Estilo de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios”*. La intención fundamental es examinar la incidencia de las variables de la indagación. La metodología empleada es de orientación cuantitativo donde el análisis de procesamiento de datos es de alcance explicativo, con una revisión de un análisis descriptivo donde desarrolla primero descriptivo y base de cimientto de las dos variables de tesis; de igual forma se empleó en la exámen de la literatura para demostrar las teorías y enfoque que se utilizan en el estudio. Así mismo, se muestra una investigación de 249 docentes, estableciendo un estudio experimental aplicado de nivel descriptivo correlacional. En conclusión, encontramos con la aplicación de prueba de estadístico de normalidad donde el “P-value” es significativo y demuestra que concurre una influencia directa

entre las variables de estudio. Además, el 63.9 % de los participantes manifestaron que el liderazgo está en un nivel medio. De igual forma, el 92.8 % de los encuestados indicaron que el clima organizacional se encuentra en un nivel medio.

i) Pando Ezcurra *et al.* (2022) quienes realizaron una publicación de indagación en una revista científica, con el tema: “*Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú*”. El objetivo de este estudio de investigación es valorar o efectuar la influencia de las variables de investigación en este sector empresarial. La tesis utilizó una metodología cuantitativa, un nivel explicativo y de tipo aplicado. El estudio está integrado por 108 mujeres de las empresas de Lima Norte. El muestreo es probabilístico y método de muestreo aleatorio sumando en un 70 mujeres. Los resultados fundamentales que presentan son las siguientes:

- El resultado obtenido observamos que las capacidades de empoderamiento inciden de manera inmediata en el liderazgo femenino en las empresas de Lima Norte.
- De igual forma, encontramos que las dimensiones de capacidades individuales, autonomía, autosuficiencia que empoderan a que los liderazgo femenino es influenciado de manera directa en las empresas de Lima Norte.
- Del mismo modo, encontramos la incidencia de las variables demostrado con la prueba estadístico entre el liderazgo transformador e incide de manera directa en la toma de decisiones empresariales en las empresas de Lima Norte.

- j)** Javier Vílchez (2022) quien presentó un estudio de investigación titulado: *“Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles - caso galería Guizado Emporio Comercial de Gamarra, Lima - Perú, 2019”*. El propósito fundamental es examinar la optimización existente entre la gestión estratégica y la toma de decisiones en las empresas familiares. Metodológicamente, la tesis es expresiva y asociación entre las variables; la tesis esgrimió un diseño de indagación no experimental y transversal; así mismo, el trabajo de estudio no se ha manipulado si tomaron tal como se encontró. Así mismo, es de tipo aplicativo y con enfoque cuantitativo en su procesamiento de datos, con ello buscó generar nuevos conocimientos teóricos y los resultados obtenidos son corroborados. Así mismo, el estudio se enfoca con una indagación descriptiva y después establece la influencia de las variables de tesis. El mecanismo de estudio está compuesto por 340 empresas representadas por sus gerentes. Los resultados fundamentales que contiene el estudio son:
- El resultado obtenido observamos que existen herramientas fundamentales para la gestión empresarial y esto incide en el desarrollo empresarial.
  - Del mismo modo, el proceso administrativo es fundamental para efectivizar en la gestión empresarial.
  - Por otro lado, demostraron que si existe un liderazgo de gestión empresarial influye directamente en las decisiones gerenciales de las empresas textiles.
- k)** Tapia Castilla y Antequera Ripoll (2020) quienes presentaron un estudio titulado: *“El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de*

*decisiones gerenciales en las empresas*”. El propósito fundamental de la indagación de la literatura de las variables de estudio. Metodológicamente, la investigación ha empleado un tipo cualitativo en base a la exploración bibliográfica y de igual forma, se recurrió a distintos modelos para realizar un énfasis en el estudio. Llegando las conclusiones esenciales y son:

- El resultado obtenido observamos que en la exámen de la literatura hallamos que son capaces de describir, explicar y predecir en un contexto de globo empresarial.
- Así mismo, el modelo de liderazgo es ampliado para consolidar componentes esenciales para la formulación. De igual manera, en el contexto donde se desenvuelven influye directamente en el proceso de liderazgo. Por otro lado, en el liderazgo siempre debe tomarse en cuenta los valores, la estrategias, la comunicación entre son en las funciones de liderazgo.

- 1) Gómez Restrepo (2018) quien efectuó una investigación titulada el tema: *“La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas”*. El propósito de este trabajo de estudio es examinar la incidencia de las variables de investigación en las empresas. El trabajo es de objetivo es de campo cuantitativo y de considerado con tipo aplicado y de enfoque cuantitativo, y presenta esta investigación de nivel explicativo; así mismo, el trabajo de estudio comprende la elaboración de cuestionarios para los colaboradores de las empresas, donde son realizados de forma práctica y la cogida de los datos es de tipo transversal o transeccional en un determinado tiempo. El estudio está compuesto por todas las empresas que dirigen en un 82 empresas y la muestra de estudio es no probabilístico por

método muestreo censal y obteniendo la representativo de dar la precisión de los datos en estudio. Las conclusiones importantes que presentan son:

- Del análisis del estudio presenta la validación de sus instrumentos por cuatro tipos de validez: eficacia de constructo, eficacia estadística, eficacia interna, y eficacia externa.
- Así mismo, en el estudio se encontró que sí coexiste una imperio continua y revelador de 0.645 beta estandarizado para los tres tipos de empresas. Para las universidades demuestra un valor de 0.549 de beta estandarizado. Así mismo, para las empresa que dirigen los laboratorios en un 0.821 de beta estandarizado y finalmente, para las empresas consultoras demuestra en beta estandarizado de 0.708.
- Existen evidencias sobre las coeficientes de determinación demuestra que un 0.674 existe una correspondencia entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional en las empresas de laboratorios.

**m)** Carrasco Pintado (2018) quien presentó un estudio relacionado que lleva como título: *“Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017”*. El objetivo del estudio es una proposición de plan de liderazgo para estas empresas. Según el procesamiento de información es una investigación holística donde valora cada uno de los niveles complejos de la averiguación. La indagación ha empleado tanto el enfoque cualitativo, y cuantitativo, con ello buscamos generar nuevos conocimientos teóricos y los resultados obtenidos son corroborar. Así mismo, el estudio se enfoca con una investigación no experimental; es decir, la variables de estudio no se ha manipulado se tomaron tal como se encontró y el método de estudio es observacional y

deductivo. El estudio está compuesto de una población por 270 personas, y la muestra es tipo probabilística y que corresponde a 80 empresarios. El instrumento de encuesta y el cuestionario, que fueron probados y homologados antes de ser utilizados, muestran una asociación altamente sustancial en la recolección de datos. Obteniendo los resultados fundamentales:

- El resultado obtenido observamos que existe una propuesta de un programa para los jóvenes empresarios de comercial Gamarra, con esto obtienen mejores resultados en la gestión empresarial y manejo de las labores administrativas.
- Del mismo modo, se encontró que el líder es el principal tomador de decisiones y así no involucra los problemas empresariales. En resumen, él lidera es motivador con sus capacidades emprendedoras estas empresas.

La presente investigación confirma que existe una escasez de estudios de este tema, y no utilizan el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Es decir, estas herramientas son esenciales para las instituciones privadas y públicas, para mejorar el servicio a los clientes y/o usuarios, los cuales son los que determinan la prestación de servicios en la administración privada y pública.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis de la investigación**

##### **3.1.1. Hipótesis general**

Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

HE1. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

HE2. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

HE3. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

HE4. Se puede crear un modelo teórico que explica la influencia entre el liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### **3.2. Identificación de variables**

Este estudio se desarrolló y gira en torno al liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco.

#### **3.2.1. Identificación de variables**

**Variable 1:** Liderazgo transformacional.

**Dimensiones:**

- Motivación inspiracional.
- Estimulación intelectual.
- Influencia idealizada.
- Consideración individual.

**Variable 2:** Toma de decisiones.

**Dimensiones:**

- Proceso de toma de decisiones.
- Estilo de la toma de decisiones.
- Método de toma de decisiones.

### 3.2.2. Operacionalización de variables

Seguidamente, se procedió con la operacionalización de las variables de estudio:

**Tabla 1.** Operacionalización de la variable liderazgo transformacional

| Variable                   | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones                 | Indicadores   | Escala de medición  |
|----------------------------|---|--|-----------------------------|---|---|
| Liderazgo transformacional | El liderazgo transformacional es comprendido como un agente motivador y generador de cambios favorables y positivos en los integrantes de una organización, y dentro de ella se fomenta la confianza, admiración, lealtad y respeto mutuo, con el propósito de lograr mejores resultados y la consecución de los objetivos planteados. Incita al compromiso, el enfoque de todos esto a través de la activación de las necesidades superiores de las personas (Fischman, 2017). | De acuerdo con Fischman (2017) el liderazgo transformacional es la manera en cómo los líderes organizan y dirigen el accionar organizacional; esto puede cuantificarse por medio de las dimensiones de la motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y la consideración individual. Se aplicó un instrumento que considera las dimensiones mencionadas. | 1. Motivación inspiracional | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuente inspiracional y pasional</li> <li>- Identidad y optimismo</li> <li>- Confianza</li> </ul>       | <b>Ordinal</b><br><br><b>Escala de Likert</b><br><br>1= Nunca<br>2= Casi nunca<br>3= A veces<br>4= Casi siempre<br>5= Siempre |
|                            |   |  | 2. Estimulación intelectual | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creatividad e innovación</li> <li>- Solidaridad</li> <li>- Autoestima</li> </ul>                       |   |
|                            |   |  | 3. Influencia idealizada    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo a seguir</li> <li>- Inspirar compromiso y respeto</li> <li>- Instauración de valores</li> </ul> |   |
|                            |   |  | 4. Consideración individual | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Valoración</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>                                     |   |

*Nota:* Adaptada de “El líder transformador 1” (Fischman, 2017).

**Tabla 2.** Operacionalización de la variable toma de decisiones

| Variable           | Definición conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones                        | Indicadores   | Escala de medición  |
|--------------------|---|---|------------------------------------|---|---|
| Toma de decisiones | La toma de decisiones involucra la elección entre alternativas, esto apoyado en la intuición y la experiencia previa, tomando en consideración además la información disponible a lo cual se aplican los conocimientos y capacidades, esto con la finalidad de dar solución a un problema actual o potencial, aun así, si no se denote un conflicto latente. Es decir, en términos sencillos hace referencia al proceso de análisis y selección entre diversas opciones con el propósito de resolver un problema o conflicto (Robbins y Coulter, 2010). | March y Simon (1993) indican que la toma de decisiones se halla estructurado en tres dimensiones: proceso de toma de decisiones, estilo de la toma de decisiones y el método de toma de decisiones. Se aplicó un instrumento que considera las dimensiones mencionadas. | 1. Proceso de toma de decisiones   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de un conflicto o problema</li> <li>- Identificación de criterios de decisión</li> <li>- Desarrollo y análisis de alternativas</li> <li>- Selección de la alternativa</li> <li>- Implementación de la alternativa</li> <li>- Evaluación de la eficacia de la alternativa</li> </ul> | <b>Ordinal</b><br><br><b>Escala de Likert</b><br><br>1=Nunca<br>2= Casi nunca<br>3=Algunas veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|                    |   |   | 2. Estilo de la toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analítico</li> <li>- Directivo</li> <li>- Conductual</li> <li>- Conceptual</li> </ul>  |   |
|                    |   |   | 3. Método de toma de decisiones    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Racionalidad</li> <li>- Intuición</li> </ul>   |   |

*Nota:* Adaptada de “Administración” de Robbins y Coulter (2010); y Organizations de March y Simon (1993).

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Ámbito de estudio: Localización política y geográfica**

El actual trabajo se condujo en la ciudad del Cusco, considerando en la provincia de Cusco, el distrito de Wanchaq, el centro del distrito de Santiago, San Sebastián y San Jerónimo.. Tiene una población aproximada de 250, 588 hab.

##### **4.1.1. Localización política**

La región Cusco, está ubicada en el sur del Perú y cuenta con 13 provincias principales y la provincia Cusco es la que ejerce la función central de la región. Conocido como capital de los Incas, y de igual forma se encontraron las primeras evidencias de agricultura en estas tierras. Límites de la región Cusco es la siguiente:

- Por el Norte : Con el departamento de Junín y Ucayali.
- Por el Sur : Con el departamento de Arequipa.
- Por el Este : Con el departamento de Madre de Dios.
- Por el oeste : Con el departamento de Apurímac y Ayacucho.
- Por el sureste : Con el departamento de Puno.

##### **4.1.2. Localización geográfica**

La región de Cusco, considerada como una de las principales ciudades de Perú. Desde el lado de las provincias cuenta con 112 distritos, con un clima muy lluvioso en los primeros cuatrimestres del año. La población aproximada es de 1 205, 527 habitantes, con densidad de población de la región de 16,7 hab./km<sup>2</sup>. Por otro lado, es conocido con el centro arqueológico de Machu Picchu como una de las maravillas del mundo actual y ello tiene un atractivo turístico fundamental para la región.

**Figura 7.** Localización geográfica del estudio



Nota: Tomado de [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Divisi%C3%B3n\\_Pol%C3%ADtica\\_del\\_Cusco.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Divisi%C3%B3n_Pol%C3%ADtica_del_Cusco.jpg)

## 4.2. Tipo, nivel y diseño de investigación

### 4.2.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio es aplicado fundamentando que utilizaron sapiencias y juicios teóricos, derivados de distintas fuentes de informaciones; así mismo, se investigó nuevas opciones que admitieron dar procedimientos sobre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco – 2018; lo que permitirá obtener comprensión más profunda y sistemática de los fenómenos que estás investigando.

De acuerdo con Murillo Hernández (2008), quien manifestó que la investigación aplicada toma la denominación de “*investigación práctica o empírica*”; es decir, pretende el estudio o empleo de las nociones derivados, a la vez que se obtienen la información de otros, después de realizar y organizar la

praxis establecida en investigación. Así mismo, es la aplicación de la noción y el producto de investigación origina un estricto empleo de las teorías efectivas, constituida metódica de comprender el contexto actual.

### **Según el enfoque de investigación**

Es cuantitativo ya que conforman teorías e interrogaciones previas de indagación. Cada fase o etapa pronóstica a la consecutiva y no obtenemos eludir etapas, el precepto es rígido; sin embargo, desde luego conseguimos redefinir algunas etapas (Hernández Sampiere *et al.*, 2014). Algunas variaciones representan categorías y jerarquías por lo que se manejó la escala Likert otorgándole para la investigación de naturaleza cuantitativa.

Así mismo, Valderrama Mendoza (2015, p. 106) quien consideró el enfoque de investigación cuantitativo “porque usa la recolección de los datos para recusar la enunciación del problema de investigación, utiliza las técnicas o métodos estadísticos para diferir la verdad o falsedad de las hipótesis”.

El enfoque cuantitativo es sustentado con el empleo de método hipotético deductivo. Además, se sujetan a pruebas empleando formas de estudios convenientes, determinan las variables en un ámbito explícito, observando las comprobaciones, e instituye al resultado con las conclusiones. Si las consecuencias ratifican las hipótesis planteadas, se produce esperanza en la utilización de la teoría, si no es rechazada y se refuta para investigar superiores. Finalmente, el empleo de datos numéricos, conteo, y estadística, encuestas, experiencias, patrones, compendio de informaciones.

#### 4.2.2. Nivel de investigación

Según la naturaleza es descriptivo, necesario a que se calculará y valorará varias particularidades, dimensiones o elementos del hecho a asimilar. Igualmente, se examinó de cómo aparece exponiendo sobre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco. La cual, según Dankhe (1986) citado por Hernández Sampiere *et al.* (2014, p. 95), quienes expresaron que describir las variables es tal como se encuentran en la investigación; en otras palabras, qué es comprender como se muestra ciertos sucesos. Las consecuencias se narran y examinan debidamente persiguiendo las actuaciones estadísticas y corrientes.

La trascendencia de la investigación es correlacional, teniendo en cuenta que la intención esencial de tesis es reconocer y alcanzar la conexión que concurre entre las variables de tesis. En efecto se ha concretizar la respectiva comparación de las variables presentadas en las tablas que coadyubaron con las pruebas estadística pertinentes para cada uno de las variables (Hernández Sampiere *et al.*, 2014).

Es explicativa, puesto intenta explicar la significancia de las teorías existentes con la aplicación; así, es explicativo va más allá de la investigación descriptiva, en razón de que, estos responden porque ocurre las causas y en qué contextos fenómenos comunes ocurren estos hechos (Hernández Sampiere *et al.*, 2014).

#### 4.2.3. Diseño de investigación

Según el diseño es no experimental de tipo transeccional o transversal, que emprende cuando la investigación se enfoca en reconocer que ninguna de las

variables es manipulada intencionalmente en el estudio. Su propósito es especificar las variables de cómo inciden en un tiempo explícito (Hernández Sampiere *et al.*, 2014).

Valderrama Mendoza (2015, p. 178) quien manifiesta que “se lleva a cabo sin manipular la(s) variable(s) independiente(s), toda vez que los hechos o sucesos ya ocurrieron antes de la investigación; por ello, es considerado como indagación *exposfacto*”. Del mismo modo, este autor considera como retrospectivo, porque se realiza con hechos que ocurrieron en el contexto actual.

### **Método de investigación**

Se empleó porque tomamos de los contextos genéricos para consumir en esclarecimientos individuales de las dificultades que se observan los componentes del liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco. Es decir, se ha empleado en el estudio de trabajo el método hipotético-deductivo y método estadístico.

Como expresa Gutiérrez Andrade (2008, p. 16), quien manifestó que el método hipotético-deductivo, presentan en aquellos trabajos asociados que comienzan a partir de una reflexión de los hechos, independiente y falto de las prevenciones; continúan con el planteo de las leyes universales allegan de esos hechos por deducción inductiva, y al final alcanzan, en actual por medio de la inducción. La particularidad de este procedimiento es que utilizan las reglas de inferencia razón, equivalente a la deducción.

En esta indagación se empleó el método hipótesis–deductivo de la siguiente forma: En primer lugar, se usó la descripción y planteamiento del problema de la indagación, en segundo lugar se planteó la formulación de la hipótesis aproxima de

las viables resultados al problema trazado; en tercer lugar se emplea la comprobación con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellos; los cuales se consiguieron de la realidad y actualmente se caracteriza de aquellas mujeres que toman decisiones con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco, cuya información recolectada y mediante procedimiento deductivo, para luego realizar el análisis e interpretaciones específicos, lo cual está inscrito en la hipótesis general y específicos, y la conducta de las variables e indicadores en el espacio de tesis; hecho que nos ha reconocido instituir las conclusiones, en donde responde al ambiente de los hechos de la investigación.

El procedimiento estadístico se ha empleado en la indagación especialmente en el causa de cogida, proceso, tabulación, exposición y observación de la averiguación; como señala Reynaga Obregón (2002, p. 41), en esta indagación se ha manejado el método estadístico, constituyéndose de esta forma una investigación cuantitativa y este autor considera con tres propósitos específicos: Recolectar información necesaria, cuantificación de la frecuencia, resumir y presentar en forma conveniente los datos numéricos y examinar e descifrar los efectos alcanzados (...). El método estadístico representa un esencial tarea al proveer un vínculo de métodos y ordenamientos excesivamente beneficiosos para el estudio, no concierne cuál sea el estudio que se efectúe no la rama del conocimiento que se aplica.

#### **4.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis está comprendida por todas las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco;

que están a cargo de dirigir y tomar decisiones en las empresas públicas y privadas de la ciudad del Cusco.

#### 4.4. Población de estudio

La indagación comprende especialmente a los ejecutivos que ocupan cargos de dirección en la empresa públicas y privadas. La población objeto de estudio está conformada por 172 personas que gozan de dirección y liderazgo del género femenino entre dirigentes, gerentes y directoras de empresas, gremios e instituciones y regidoras de la ciudad del Cusco. Para ello se determinará de la siguiente forma: En el año 2018, según la Dirección Regional de Trabajo – Cusco año 2018, muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 3.** *Población de estudio de las ejecutivas que ocupan cargos en las direcciones de empresas públicas y privadas de la ciudad del Cusco*

| No.          | Género femenino  | Cantidad   | %              |
|--------------|--|------------|----------------|
| 1            | Directoras de Centros Educativos Privados, Institutos de Nivel superior Tecnológico y pedagógico | 55         | 31.98%         |
| 2            | Empresariales de Servicios   | 35         | 20.35%         |
| 3            | Líderes con cargo en la Universidad  | 38         | 22.09%         |
| 4            | Líderes de gremios   | 14         | 8.14%          |
| 5            | Regidoras y Autoridades  | 30         | 17.44%         |
| <b>Total</b> |  | <b>172</b> | <b>100.00%</b> |

*Nota:* Tomado de la Dirección Regional de Trabajo – Cusco, año 2018.

La población de tesis promueve a un total de 172 ejecutivas que están ocupando cargos de dirección en las empresas privadas y públicas en la ciudad del Cusco; así mismo, se ha considerado a aquellas ejecutivas que poseen aspiración de participar en la pesquisa, fundamentalmente con el cumplimiento de llenado de las encuestas en los componentes de liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres.

#### 4.5. Tamaño de muestra

Como dicen Fuentes Doria *et al.* (2020, p. 63), quienes manifestaron que la muestra es “una porción o un subconjunto de la población que selecciona el investigador como unidades o elementos para el estudio para obtener información confiable y representativa”. Para elegir la muestra se empleó el procedimiento no probabilístico se admiten una técnica de elección encauzando por las conveniencias del estudio de recolectar con los instrumentos planteados y estas muestras son conformadas por los casos útiles a los cuales son representados en el estudio.

En esta primera muestra se determinó la participación de las ejecutivas que están ocupando cargos de dirección en las empresas privadas y públicas en la ciudad del Cusco en un número de 160 mujeres. A partir de esto, en el presente trabajo, se empleó a aquellos que desean participar en el estudio, la cantidad que asciende a 160 mujeres directivas en la ciudad de Cusco.

$$n_1 = 160$$

#### 4.6. Técnicas de selección de muestra

El empleo es de tipo de muestreo “*muestreo no probabilístico intencional*” o “*muestreo dirigido*” donde los individuos son elegidos de manera casual o por el método de “*muestreo por conveniencia*”. Es decir, la selección de los individuos no precisar que todos participen en el estudio, si no la decisión del investigador que recolecta la información y así mismo los participantes que estén dispuestos a participar en la encuesta. El criterio para la selección sigue otros factores (conocimiento del tema, comodidad, alcance, etc.). Finalmente, la información recogida será más representativa.

Consecuentemente, la variable que se empleó las ejecutivas que están ocupando cargos de dirección en las empresas privadas y públicas en la ciudad del

Cusco de acuerdo a la provincia que pertenece delimitados geográficamente y presentan algunas particularidades en Cusco es mayor número de participantes que existe y si aplicó a estos a los ejecutivos en forma aleatoriamente, además de concernir a la muestra o ser copartícipes en este estudio de indagación.

#### **4.7. Técnicas de recolección de información**

##### **4.7.1. Técnica**

Con base en Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015, p. 163), quienes definieron que “los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de la investigación”. Es decir, estas técnicas cambian y se recopilan fundamentando el método de estudio que aplique. Las técnicas empleadas en este estudio de investigación son:

- **Encuestas;** se organizó una encuesta con el propósito de lograr la indagación de las ejecutivas que están ocupando cargos de dirección en las empresas privadas y públicas en la ciudad del Cusco. Las interrogaciones o ítems que se utilizaron con el nivel Likert con el objetivo de medir los problemas de liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres. La encuesta es completamente académica y anónima para avalar la integridad y pudor en las contestaciones.
- **Análisis de documentos;** se empleó la investigación bibliográfica para la preparación de las bases teóricas.

#### 4.7.2. Instrumento

De acuerdo con Sánchez Carlessi y Reyes Meza (2015, p. 167) quienes definieron que el instrumento de recopilación de información es “los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento y atributos de la variable”. En efecto, el medio que empleó el examinador para aproximarse a la autenticidad y obtener el dato del propósito de análisis. Los instrumentos aplicados para presente tesis investigación son:

- **Cuestionario de encuesta;** se empleó el instrumento estuvo conducente claramente para las ejecutivas que están ocupando cargos de dirección en las empresas privadas y públicas en la ciudad del Cusco, en relación a la calificación del liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco.
- **Ficha de recopilación de datos;** Esta herramienta percibe como las fichas o informes bibliográficas, las cuales efectúa la sustentación de las bases teórico conceptual; o textos relacionados con el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco.

#### 4.7.3. Clasificación y baremización de las variables

Se realizó baremo, para una mejor análisis de los resultados. Los instrumentos aplicados en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Todo esto, presentamos en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** *Baremo para la variable de liderazgo transformacional*

| Escala                             | Rango      | Interpretación  |
|------------------------------------|------------|---|
| Malo                               | [22 - 50]  | El liderazgo transformacional se observa al inicio del desarrollo de las actividades. El empleo de los componentes de liderazgo transformacional es malo.   |
| Regular                            | [51 - 80]  | Se va teniendo una evidencia que el liderazgo transformacional está en proceso de evaluación en las actividades de la gestión .El empleo de los componentes de liderazgo transformacional es regular.   |
| Bueno                              | [81 - 110] | Coexiste un alto nivel de aprobación entre las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. El empleo de los componentes de liderazgo transformacional es bueno.  |
| <b>Descripción<br/>Baremación*</b> |            | <p>Aplicación del software SPSS v. 26</p> <p>Si las calificaciones son superiores: Valor de la escala*total de ítems:<br/>22x5 = 110</p> <p>Si las calificaciones son inferiores: Valor de la escala*total de ítems:<br/>22x1 = 122</p> <p>Rango=valor máximo-valor mínimo<br/>110-22 = 88</p> <p>La amplitud=Rango/Número de niveles<br/>88/3 = 29.333</p> |

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 5.** *Baremos de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional*

| Dimensiones                               | Escala  | Rango     | Interpretación   |
|---|---------|-----------|--|
| Dimensión:<br>Motivación<br>inspiracional | Malo    | [05 - 11] | El empleo del componente de liderazgo transformacional de motivación inspiracional es malo.                    |
|   | Regular | [12 - 17] | El empleo del componente de liderazgo transformacional de motivación inspiracional es regular                  |
|   | Bueno   | [18 - 25] | El empleo del componente de liderazgo transformacional de motivación inspiracional es bueno                    |
| Dimensión:<br>Estimulación<br>intelectual | Malo    | [06 - 13] | El liderazgo transformacional tiene una iniciativa en estimulación intelectual son definidas en forma mala.    |
|   | Regular | [14 - 21] | El liderazgo transformacional tiene una iniciativa en estimulación intelectual son definidas en forma regular. |
|   | Bueno   | [22 - 30] | El liderazgo transformacional tiene una iniciativa en estimulación intelectual son definidas en forma buena.   |
| Dimensión:<br>Influencia<br>idealizada    | Malo    | [06 - 13] | El liderazgo transformacional actúa en una influencia idealizada son ideados en forma mala.                    |
|   | Regular | [14 - 21] | El liderazgo transformacional actúa en una influencia idealizada son ideados en forma regular.                 |
|   | Bueno   | [22 - 30] | El liderazgo transformacional actúa en una influencia idealizada son ideados en forma buena.                   |
| Dimensión:<br>Consideración<br>individual | Malo    | [05 - 11] | El liderazgo transformacional contribuye en consideración individual a las tareas en forma mala.               |
|   | Regular | [12 - 17] | El liderazgo transformacional contribuye en consideración individual a las tareas en forma regular.            |
|   | Bueno   | [18 - 25] | El liderazgo transformacional contribuye en consideración individual a las tareas en forma buena.              |

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 6.** *Baremo para la variable de toma de decisiones*

| Escales                            | Rango     | Interpretación   |
|------------------------------------|-----------|--|
| Malo                               | [16 - 36] | El nivel de toma de decisiones en las mujeres se encuentra en fase inicial. La toma de decisiones reportada por la organización es mala.   |
| Regular                            | [37 - 58] | El nivel de toma de decisiones en las mujeres se encuentra en fase progresiva. La toma de decisiones reportada por la organización es regular.   |
| Bueno                              | [59 - 80] | El nivel de toma de decisiones en las mujeres se encuentra en fase consolidado. La toma de decisiones reportada por la organización es buena.  |
| <b>Descripción<br/>Baremación*</b> |           | <p>Aplicación del software SPSS v. 26</p> <p>Si las calificaciones son superiores: Valor de la escala*total de ítems:<br/> <math>16 \times 5 = 80</math></p> <p>Si las calificaciones son inferiores: Valor de la escala*total de ítems:<br/> <math>16 \times 1 = 16</math></p> <p>Rango=valor máximo-valor mínimo<br/> <math>80 - 16 = 64</math></p> <p>La amplitud=Rango/Número de niveles<br/> <math>64 / 3 = 21.333</math></p> |

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 7.** *Baremos de las dimensiones de la variable toma de decisiones*

| Dimensiones   | Escales | Rango     | Interpretación  |
|---|---------|-----------|---|
| Dimensión:<br>Proceso de<br>toma de<br>decisiones   | Malo    | [07 - 15] | El nivel de toma de decisiones es identificado el proceso de toma de decisiones en las mujeres está mal.                          |
|   | Regular | [16 - 25] | El nivel de toma de decisiones es identificado el proceso de toma de decisiones en las mujeres está en forma regular.             |
|   | Bueno   | [26 - 35] | El nivel de toma de decisiones es identificado el proceso de toma de decisiones en las mujeres está en buena forma.               |
| Dimensión:<br>Estilo de la<br>toma de<br>decisiones | Malo    | [05 - 11] | El nivel de toma de decisión afronta, analiza y evalúa con estilo de la toma de decisión en las mujeres está en mala forma.       |
|   | Regular | [12 - 17] | El nivel de toma de decisión afronta, analiza y evalúa con estilo de la toma de decisión en las mujeres está en forma regular.    |
|   | Bueno   | [18 - 25] | El nivel de toma de decisión afronta, analiza y evalúa con estilo de la toma de decisión en las mujeres está en buena forma.      |
| Dimensión:<br>Método de<br>toma de<br>decisiones.   | Malo    | [04 - 08] | El nivel de toma de decisiones está apoyado en prudencia en el método de toma de decisiones en las mujeres está en mala forma.    |
|   | Regular | [09 - 14] | El nivel de toma de decisiones está apoyado en prudencia en el método de toma de decisiones en las mujeres está en forma regular. |
|   | Bueno   | [15 - 20] | El nivel de toma de decisiones está apoyado en prudencia en el método de toma de decisiones en las mujeres está en buena forma.   |

*Nota:* Elaboración propia.

## **4.8. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición**

### **4.8.1. Validez de los instrumentos de medición**

La validación de los instrumentos y la medición, podemos analizar la información y brindar una respuesta más específica tomando los datos recogidos del campo. La proporción de los datos por los expertos, es como su nombre lo indica afiliaciones, calificaciones, y cualquier otra información relevante que se haya recopilado durante el proceso de validación del contenido. Con esta información se puede ayudar a interpretar los resultados y sacar conclusiones sobre la validez de los instrumentos de medición que se muestran a continuación.

### **4.8.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición**

La fiabilidad del cuestionario, se empleó utilizando el método de *Alfa Cronbach*; en otras palabras, esta calcula la seguridad interna que tiene cada una de las ítems del cuestionario. Según Hernández Sampiere *et al.* (2014, p. 200), quien manifiesta en forma continua “se refiere al grado en que un instrumento mide verdaderamente la variable que intenta calcular”. Es decir, que los cuestionarios acopiados en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, se trazó para manifestar a la encuesta y calcular para lo cual fue hecho.

**Tabla 8.** *Confirmación del instrumento de liderazgo transformacional*

|          | <b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Correlación total de elementos corregida</b> | <b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b> |
|----------|---|--|---|--|
| Ítem_X1  | 69.96   | 178.414  | 0.563   | 0.932  |
| Ítem_X2  | 69.78   | 177.316  | 0.626   | 0.931  |
| Ítem_X3  | 69.72   | 176.298  | 0.636   | 0.931  |
| Ítem_X4  | 69.87   | 177.724  | 0.621   | 0.931  |
| Ítem_X5  | 69.89   | 190.832  | 0.148   | 0.939  |
| Ítem_X6  | 69.59   | 182.034  | 0.588   | 0.932  |
| Ítem_X7  | 69.60   | 175.052  | 0.766   | 0.929  |
| Ítem_X8  | 69.65   | 175.627  | 0.750   | 0.929  |
| Ítem_X9  | 69.66   | 177.711  | 0.733   | 0.930  |
| Ítem_X10 | 69.65   | 177.032  | 0.712   | 0.930  |
| Ítem_X11 | 69.52   | 186.644  | 0.396   | 0.934  |
| Ítem_X12 | 69.64   | 181.354  | 0.600   | 0.932  |
| Ítem_X13 | 69.61   | 174.611  | 0.774   | 0.929  |
| Ítem_X14 | 69.59   | 177.009  | 0.692   | 0.930  |
| Ítem_X15 | 69.81   | 179.653  | 0.565   | 0.932  |
| Ítem_X16 | 69.60   | 176.190  | 0.663   | 0.930  |
| Ítem_X17 | 69.47   | 181.641  | 0.605   | 0.932  |
| Ítem_X18 | 69.97   | 180.010  | 0.532   | 0.933  |
| Ítem_X19 | 69.97   | 178.583  | 0.588   | 0.932  |
| Ítem_X20 | 69.95   | 175.756  | 0.683   | 0.930  |
| Ítem_X21 | 70.01   | 174.892  | 0.604   | 0.932  |
| Ítem_X22 | 70.18   | 179.956  | 0.527   | 0.933  |

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Tabla 9.** *Confirmación del instrumento de toma de decisiones*

|          | <b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b> | <b>Correlación total de elementos corregida</b> | <b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b> |
|----------|---|--|---|--|
| Ítem_Y1  | 51.04   | 119.444  | 0.402   | 0.936  |
| Ítem_Y2  | 50.85   | 111.810  | 0.745   | 0.927  |
| Ítem_Y3  | 50.70   | 113.347  | 0.698   | 0.929  |
| Ítem_Y4  | 50.79   | 112.794  | 0.728   | 0.928  |
| Ítem_Y5  | 50.84   | 112.568  | 0.666   | 0.930  |
| Ítem_Y6  | 51.06   | 115.643  | 0.605   | 0.931  |
| Ítem_Y7  | 50.97   | 114.798  | 0.599   | 0.931  |
| Ítem_Y8  | 50.63   | 114.560  | 0.724   | 0.928  |
| Ítem_Y9  | 50.96   | 116.385  | 0.587   | 0.931  |
| Ítem_Y10 | 50.64   | 114.157  | 0.757   | 0.927  |
| Ítem_Y11 | 50.60   | 113.691  | 0.739   | 0.928  |
| Ítem_Y12 | 50.56   | 113.995  | 0.682   | 0.929  |
| Ítem_Y13 | 50.43   | 118.268  | 0.542   | 0.932  |
| Ítem_Y14 | 50.64   | 113.904  | 0.691   | 0.929  |
| Ítem_Y15 | 50.61   | 115.726  | 0.665   | 0.929  |
| Ítem_Y16 | 50.47   | 112.191  | 0.767   | 0.927  |

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Tabla 10.** Confirmación del instrumento de liderazgo transformacional y toma de decisiones

| Variable                   | Alfa de Cronbach | No. de elementos |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Liderazgo transformacional | 0,934            | 22               |
| Toma de decisiones         | 0,925            | 16               |

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

En la *Tabla 10*, evidencia los efectos del índice *Alfa de Cronbach* es de 0,934; corresponde para el cuestionario de liderazgo transformacional, que consta con 22 ítems; por otro lado, tenemos 16 ítems de la variable de toma de decisiones es de 0,925. Esta coherencia entre los ítems es un indicador positivo de la fiabilidad del test, ya que sugiere que los ítems miden el mismo constructo o tema.

Por otro lado, se aplicó el análisis factorial exploratorio es una medida de muestreo adecuado por Kaiser–Meyer–Olkin (Coeficiente KMO), es importante garantizar que las preguntas sean claras, relevantes y adecuadas para el público objetivo. Según Sánchez (2020, p. 142) para que sea aprobado cumple con lo siguiente: “a) La comunalidad debe ser mayor a 0.4. b) La medida de adecuación KMO debe ser mayor a 0.5. c) La prueba de esfericidad de Barlthett , en su grado de significancia debe ser menor a 0.05”.

**Tabla 11.** Resultados de prueba KMO y prueba de Esfericidad de Bartlett inicial para el liderazgo transformacional y toma de decisiones

| Cuestionario               | Prueba de KMO y Bartlett                            | Estadístico         |          |
|----------------------------|---|---------------------|----------|
| Liderazgo transformacional | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | ,885                |          |
|                            | Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 4498,014 |
|                            |   | gl                  | 213      |
|                            | Sig.  | ,000                |          |
| Toma de decisiones         | Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo | ,912                |          |
|                            | Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 2986,105 |
|                            |   | gl                  | 120      |
|                            | Sig.  | ,000                |          |

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El resultado nos indica que el KMO es 0,885; y 912, que debe ser mayor a 0.5; es decir, el valor de significancia es de 0.000, lo cual es mucho menor que 0.05. Por

lo tanto, puedes concluir que los ítems considerados han sido completamente validados según el indicador establecido en la teoría.

Así mismo, el desarrollo de Análisis Factorial Exploratorio (AFE), según Hair *et al.* (1999a) quienes manifestaron que cargas factoriales significativas ( $>0.50$ ) y/o comunidades. De igual forma, tomando en cuenta el método de rotación de Varimax y la conformación de cargas factoriales que logren que las cargas factoriales y las comunalidades deben cumplir a mayores de 0.50 y un 60% de varianza explicada.

Determinando el AFE del constructo de liderazgo transformacional, está representado por un 67.707 % de la varianza explicado en sus cuatro mecanismos que se ejemplifica en la siguiente tabla:

**Tabla 12.** AFE – Varianza total explicada inicial de las dimensiones liderazgo transformacional

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 9.692                 | 44.053        | 44.053      | 9.692  | 44.053        | 44.053      |
| 2          | 2.054                 | 9.335         | 53.387      | 2.054  | 9.335         | 53.387      |
| 3          | 1.700                 | 7.729         | 61.117      | 1.700  | 7.729         | 61.117      |
| 4          | 1.450                 | 6.591         | 67.707      | 1.450  | 6.591         | 67.707      |
| 5          | 1.149                 | 5.223         | 72.930      |  |               |             |
| 6          | 0.772                 | 3.510         | 76.440      |  |               |             |
| 7          | 0.690                 | 3.137         | 79.577      |  |               |             |
| 8          | 0.627                 | 2.848         | 82.424      |  |               |             |
| 9          | 0.529                 | 2.405         | 84.830      |  |               |             |
| 10         | 0.479                 | 2.178         | 87.008      |  |               |             |
| 11         | 0.406                 | 1.844         | 88.852      |  |               |             |
| 12         | 0.371                 | 1.687         | 90.539      |  |               |             |
| 13         | 0.331                 | 1.506         | 92.045      |  |               |             |
| 14         | 0.327                 | 1.484         | 93.529      |  |               |             |
| 15         | 0.253                 | 1.151         | 94.680      |  |               |             |
| 16         | 0.240                 | 1.092         | 95.772      |  |               |             |
| 17         | 0.203                 | 0.923         | 96.696      |  |               |             |
| 18         | 0.199                 | 0.906         | 97.602      |  |               |             |
| 19         | 0.175                 | 0.794         | 98.395      |  |               |             |
| 20         | 0.149                 | 0.679         | 99.074      |  |               |             |
| 21         | 0.117                 | 0.533         | 99.607      |  |               |             |
| 22         | 0.086                 | 0.393         | 100.000     |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Determinando el AFE del constructo de toma de decisiones de las mujeres, se logran conseguir los resultados en un 73.404 % de la varianza explicado en sus cuatro elementos principales que forman parte de estos resultados:

**Tabla 13.** AFE – Varianza total explicada inicial de las dimensiones de toma de decisiones

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 8.187                 | 51.168        | 51.168      | 8.187  | 51.168        | 51.168      |
| 2          | 1.748                 | 10.927        | 62.095      | 1.748  | 10.927        | 62.095      |
| 3          | 1.142                 | 7.135         | 69.230      | 1.142  | 7.135         | 69.230      |
| 4          | 0.668                 | 4.174         | 73.404      | 0.668  | 4.174         | 73.404      |
| 5          | 0.607                 | 3.796         | 77.200      |  |               |             |
| 6          | 0.568                 | 3.549         | 80.750      |  |               |             |
| 7          | 0.530                 | 3.313         | 84.062      |  |               |             |
| 8          | 0.452                 | 2.827         | 86.890      |  |               |             |
| 9          | 0.429                 | 2.679         | 89.569      |  |               |             |
| 10         | 0.377                 | 2.354         | 91.923      |  |               |             |
| 11         | 0.312                 | 1.953         | 93.876      |  |               |             |
| 12         | 0.260                 | 1.622         | 95.498      |  |               |             |
| 13         | 0.228                 | 1.427         | 96.924      |  |               |             |
| 14         | 0.183                 | 1.144         | 98.069      |  |               |             |
| 15         | 0.172                 | 1.074         | 99.143      |  |               |             |
| 16         | 0.137                 | 0.857         | 100.000     |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

#### 4.9. Técnica de análisis e interpretación de la información

El proceso de datos se ejecutó de acuerdo a los datos disponibles y el cuestionario se sistematizó en hojas de cálculo de Microsoft Excel. En seguida fue procesado y pormenorizado en el programa estadística SPSS, con la descripción de las tablas y figuras. De igual forma, se procedió a realizar estadística descriptiva e inferencial.

**Para realizar la presentación del producto se consideró la siguiente estructura:**

El trabajo ha tomado los siguientes procesos:

##### a) **Recolección del trabajo de campo**

El trabajo de campo se ha ejecutado en el año 2019, con prioridad visita a las instituciones públicas y privadas donde estaban dispuestos a colaborar en el llenado del cuestionario.

**b) Estudio descriptivo**

En primer lugar, se ha realizado estadística descriptiva donde se ha descrito las tablas y figuras respectivas, de acuerdo a las dimensiones de cada una de las variables de estudio.

**c) Análisis bivariado y análisis inferencial**

En seguida se ha realizado el análisis bivariado de las correlación causal, la regresión lineal y ANOVA. Es este apartado logró determinar los objetivos propuestos. Posteriormente, se corroboró este análisis con el empleo del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), con el empleo del programa AMOS versión 26.

#### **4.10. Técnica para demostrar verdad o falsedad de las hipótesis planteadas**

El primer apartado, se presenta a la descripción de la Baremización de las variables de tesis, para una mejor interpretación de los valores obtenidos mediante estadística descriptiva del liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Prueba de “Kolmogórow-Smirnov”.** La prueba de normalidad, que es una herramienta común en estadística inferencial para verificar si una muestra de datos procede de una distribución normal. La hipótesis nula en una prueba de normalidad es que los datos proceden de una distribución normal. Si el valor de significancia es menor que el nivel predeterminado (generalmente 0.05), entonces se impugna la hipótesis nula y se consume que los datos no acosan una distribución normal. En seguida, serán aplicados de acuerdo a los resultados con las pruebas estadísticas paramétricas o no paramétricas, que emplearán en el estudio.

**Análisis de regresión lineal.** En un modelo matemático de la relación causal entre la variable dependiente y las variables independientes se expresa en forma de ecuación y un término aleatorio (Triola, 2018).

Por ejemplo, en un modelo de regresión lineal simple, la ecuación podría tener la forma:

La ecuación de la regresión lineal es:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \epsilon_i$$

Donde:

Variable independiente:

X1 = Liderazgo transformacional

Variable dependiente:

Y = Toma de decisiones

El modelo de regresión lineal múltiple simboliza convenientemente el pronóstico de la toma de decisiones en las mujeres, dado que se logra valores menores al nivel de significancia, es decir la gestión de los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

### **Regla de decisiones para la prueba de hipótesis**

Ho: P-valor > 5% (Hipótesis de trabajo o nula)

Ha: P-valor < 5% (Hipótesis del investigador o alterna)

Luego del desarrollo de la aplicación de los datos de las variables independiente y dependiente, se presentó la prueba de hipótesis general mediante el Coeficiente de Correlación “R” de Pearson, este índice manifiesta la magnitud de la correspondencia directa de las variables de estudio, con la validez de los valores

obtenidos siempre y cuando sean significativos o menores al 5%. Los resultados de “R” prácticamente están entre -1 y +1. Esto nos indica que cuanto más cercano está a +1 existe una correlación alto positiva; así mismo, si este valor se encuentra cerca de -1 existe una correlación negativa fuerte. Por otro lado, que el resultado esté cerca a cero (0) indica que no existe una correspondencia entre las variables (Guisande González *et al.*, 2011, p. 439).

**Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).** El modelo de ecuación estructurales (SEM), es una técnica utilizada en la modelización de los datos para examinar asociaciones entre las variables observadas y variables latentes (o constructos teóricos); así como para probar hipótesis teóricas. Las variables latentes son variables no observables que se utilizan para representar conceptos teóricos subyacentes que no se pueden medir directamente. Las variables exógenas en este contexto son aquellas que no son producidas por otras variables dentro del modelo, mientras que las variables endógenas son producidas por otras variables dentro del modelo (Hair *et al.*, 1999). Por otro lado, los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) son una extensión del análisis factorial confirmatorio que permite modelar relaciones entre variables observadas y latentes, así como entre las propias variables latentes. SEM es una técnica poderosa que permite medir múltiples relaciones de forma simultánea y evaluar la conformidad del modelo con la estructura teórica propuesta.

El siguiente proceso es la aplicación de SEM en este estudio de indagación para evidenciar las hipótesis trazadas para ver cómo los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y

empresarial en la Ciudad del Cusco. De acuerdo con Medrano y Muñoz-Navarro (2017) tiene la siguiente secuencia:

- a)** Planteamiento del modelo teórico; es decir, las bases conceptuales para el análisis, formulando hipótesis sobre las correspondencias entre las variables latentes basadas en la revisión de la literatura y la teoría existente en el campo de estudio.
- b)** Desarrollar la secuencia de diagramación y sus relaciones causales donde el investigador define las variables o constructos exógenos (Liderazgo transformacional) y las variables o constructos endógenos (Toma de decisiones). Además de evaluar la validez de los ítems, también es importante asegurarse de que los constructos sean confiables, es decir, que los ítems que los componen proporcionan mediciones consistentes y estables del concepto que se está midiendo, asegurándose de que cumplan con ciertos indicadores de validez y fiabilidad para avalar la robustez de los consecuencias derivados.
- c)** La resolución del modelo de ecuaciones estructurales; se utilizan métodos de estimación para apreciar los medidas del modelo teórico y en seguida se realizan ajustes del modelo a los datos observados, hasta conseguir un mejor ajuste del modelo.
- d)** El resultado del modelo estructural en donde cumple las pruebas de significancia de parámetros, evalúa la bondad de ajuste de las relaciones.
- e)** Etapa de interpretación del modelo final, se examina y se comparan con las hipótesis planteadas para validar el modelo, con los índices de ajuste del modelo.

Es importante destacar para el proceso del modelo estructural, lo siguiente:

“1) Índices de medidas de ajuste, 2) Índice de medidas de ajuste incremental, y 3) Índice de ajuste de parsimonia”.

**Tabla 14.** *Parámetros para la evaluación de los resultados del modelo de ecuaciones estructurales*

| Índices de ajuste   | Valores aceptables                          |
|---|---|
| <b>1) Medidas del ajuste absoluto:</b>  |   |
| Valor Chi-Cuadrado y nivel de significación (CMIN)                                | Superior a 0,05 indicará buen ajuste.       |
| Índice de bondad del ajuste (GFI) Goodness of Fit Index                           | Superiores a 0,90.                          |
| Error de aproximación cuadrático medio (RMSEA) Root Mean Square Error of Aproxima | Menores de 0,05                             |
| <b>2) Medidas del ajuste incremental:</b>   |   |
| Índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) Adjusted Goodness of Fit Index        | Superiores a 0,80                           |
| Índice ajustado normal (NFI) Comparative Fit Index                                | Superiores a 0,90                           |
| Índice de Tucker-Lewis (TLI) o (NNFI)   | Superiores a 0,90                           |
| Otras medidas de ajuste incremental (IFI) Incremental Fit Index (IFI)             | Superiores a 0,90                           |
| <b>3) Medidas de ajuste de parsimonia:</b>  |   |
| Índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI)                                     | A mayor valor, mayor parsimonia del modelo. |
| Chi-cuadrado normada (CMIN/DF)  | Menores a 5 buen ajuste.                    |
| Criterio de información de Akaike (AIC)   | Cercanos a cero                             |

*Nota:* Elaboración propia en base a Byrne (2016).

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Presentación de resultados

##### 5.1.1. Resultados descriptivos liderazgo transformacional y toma de decisiones

En primer apartado se desarrolló en análisis de estadística descriptiva, tomando en cuentas cada una de las variables (Liderazgo transformacional y la toma de decisiones); así mismo, estas variables están compuestas con sus concernientes dimensiones. Con todo esto, determinamos las tablas y figuras empleando el programa estadístico de SPSS 26 y los resultados demostramos en los siguientes apartados.

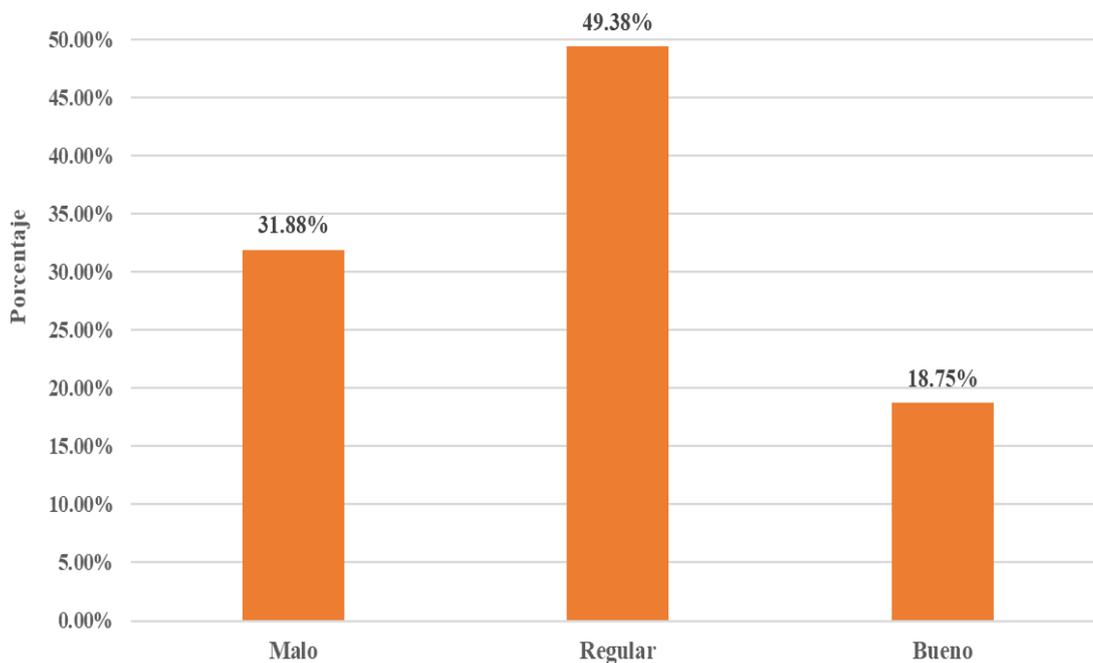
##### 5.1.1.1. Resultados de la variable de liderazgo transformacional

Los resultados de la variable de los componentes de liderazgo transformacional desde la percepción de las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 15.** *Tabla de frecuencia de la variable de liderazgo transformacional*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 51         | 31,88         | 31,88             | 31,88                |
| Regular      | 79         | 49,38         | 49,38             | 81,25                |
| Bueno        | 30         | 18,75         | 18,75             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 8.** Distribución de frecuencia de la variable de liderazgo transformacional

*Nota:* Obtenido de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 15*, se observa que el 49,38 % de los encuestados evaluaron que el liderazgo transformacional está en nivel de conducción regular. Esto indica que ciertamente existe una presencia de influencia del líder sobre el entorno, ya sea profesional, laboral y personal. Así mismo; el 31,88 % de los investigados indicaron que el liderazgo transformacional está en un nivel de conducción mal. Esto implica que aún falta materializar ciertas características del liderazgo transformacional en las actitudes de los líderes tomados en cuenta y está más es un problema de desconocimiento y actitud.

Por lo tanto, la mayoría de los participantes manifestaron que el liderazgo transformacional está en un nivel de regular; es decir, este componente de liderazgo transformacional debe influenciar en su entorno aun cuando este sea hostil o no se presente condiciones apropiadas sobre todo en el campo político dirigenal. El líder en su accionar es un motor de cambio, seguridad y perseverancia. Así mismo,

se debe tomar los valores que inyecta a sus seguidores y admiradores, no solo por el cargo sino por su proyección presente y futura. Por otro lado, este tipo de líder transformador utiliza sus recursos sobre todo de control emocional para poder organizar los trabajos en equipo, utilizando un carisma que ayuda a sus partidarios a conseguir sus metas proyectando confianza y seguridad.

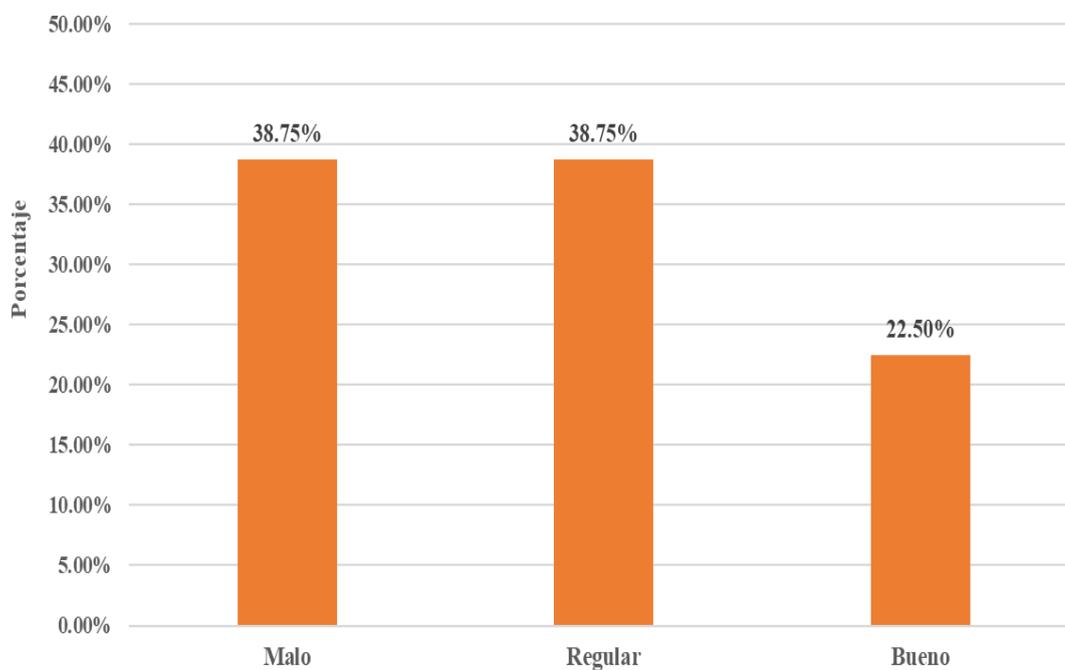
a) **Dimensión: Motivación inspiradora**

**Tabla 16.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de motivación inspiradora*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 62         | 38,75         | 38,75             | 38,75                |
| Regular      | 62         | 38,75         | 38,75             | 77,50                |
| Bueno        | 36         | 22,50         | 22,50             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 9.** *Distribución de frecuencia de la dimensión de motivación inspiradora*



*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 16*, representa e indica que para el 38.75 % de las mujeres encuestadas manifestaron que la motivación inspiradora es una dimensión considerada como de nivel regular. Este resultado se debe a que no se tienen una clara opinión sobre la actuación de los líderes en nuestra ciudad. De igual forma, el 38,75 % de los encuestados exteriorizan que la capacidad de la motivación inspiradora está en un nivel malo. Es decir, no se muestran claramente como líderes, siendo su accionar más individual y esporádico. Finalmente, el 22,50 % de los encuestados mujeres indicaron que es bueno e importante la motivación inspiradora como líderes en sus posibilidades de cambio, credibilidad, responsabilidad y proyección hacia el futuro.

Por consiguiente, se puede inferir de los resultados que la mayoría de los participantes indicaron que el liderazgo transformacional de motivación inspiracional está en un nivel regular. Es decir, este liderazgo es aplicado con más frecuencia en las actividades empresariales privadas, las cuales se caracterizan por su intención de cambio en el pensamiento y elaboración de ideas en los trabajadores. Por otro lado, siendo un paradigma de modelo a seguir y pensar que reúne una serie de requisitos tanto en el propietario y la parte gerencial, pero basados principalmente en los resultados competitivos.

Finalmente, la diferencia del líder en el sector público es que ejerce un liderazgo apegado a las normas, a las reglas y técnicas establecidas por las instituciones. Así mismo, el liderazgo de las mujeres en el campo político se dinamiza en su más alta expresión al ser más públicos y se convierten en un vehículo de opinión y transformación social.

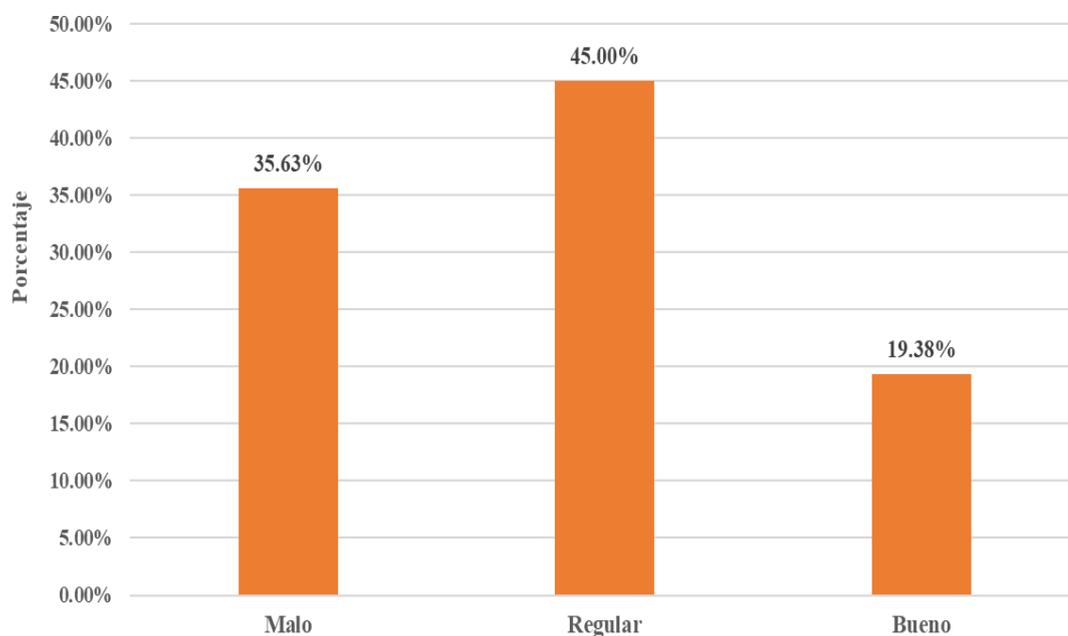
b) **Dimensión: Estimulación intelectual**

**Tabla 17.** *Tabla de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 57         | 35,63         | 35,63             | 35,63                |
| Regular      | 72         | 45,00         | 45,00             | 80,63                |
| Bueno        | 31         | 19,38         | 19,38             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 10.** *Distribución de frecuencia de la dimensión estimulación intelectual*



*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 17*, personifica que el 45% de los encuestados mujeres líderes al liderazgo transformacional el estímulo intelectual lo calificaron como regular o relativo. Así, si bien es cierto ejercen autoridad en el trabajo cotidiano y en algunas veces de mucho esfuerzo se desconoce sus proyectos. Así mismo, la falta de publicidad o de comunicación como también la conversación directa en muchos momentos está ausente por la dinámica social, lo cual dificulta su accionar transformador y todo ello por falta o desconocimiento del estímulo intelectual.

De igual forma, el 19,38 % de las mujeres encuestadas calificaron como esta en un nivel de bueno e importante y son conscientes. Es decir, la motivación intelectual genera perspectivas de cambio únicas e innovadoras a través de la toma de decisiones, exigiendo un agudo análisis racional de las condiciones, para alcanzar el éxito. Así mismo, el 35,83% de las mujeres líderes encuestadas refirieron que está en un nivel malo o poco importante esta dimensión debido a su ausencia o escaso contacto e interés en los demás.

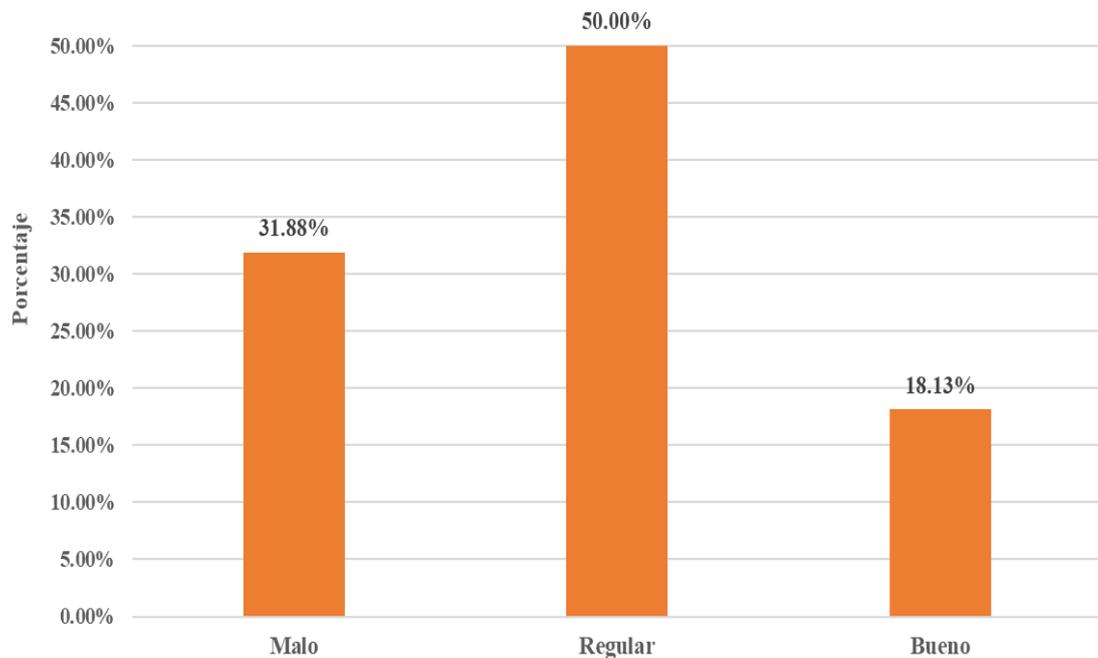
En suma, la mayoría de los participantes encuestados declararon que la dimensión estimulación intelectual en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco; es decir, la mujer líder se esfuerza por generar pequeños cambios en la actitud de los seguidores desde puntos de vista objetivos que mejoren u optimicen resultados en cualquier área del quehacer según la muestra.

**c) Dimensión: Influencia idealizada**

**Tabla 18.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de influencia idealizada*

| <b>Categorías</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Malo              | 51                | 31,88             | 31,88                    | 31,88                       |
| Regular           | 80                | 50,00             | 50,00                    | 81,88                       |
| Bueno             | 29                | 18,13             | 18,13                    | 100,00                      |
| <b>Total</b>      | <b>160</b>        | <b>100,00</b>     | <b>100,00</b>            |                             |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 11.** *Distribución de frecuencia de la dimensión de influencia idealizada*

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 18*, se exponen los datos de distribución de frecuencia de la dimensión influencia idealizada, de aquellas mujeres que realizan sus actividades con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 50.00 % de las mujeres líderes encuestadas manifestaron sobre la dimensión de influencia ideológica de la variable liderazgo transformacional está en un nivel regular. Así mismo, el 31,88 % de las mujeres encuestados consideraron la importancia de la influencia idealizada como nula o mala. Finalmente, el 18,13 % de las mujeres líderes encuestadas manifestaron que la influencia idealizada está en un nivel bueno o importante de acuerdo a la capacidad de las líderes en el sector al que pertenecen.

Por lo tanto, la mayoría de los participantes mostraron que la dimensión influencia idealizada es en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco; es decir, las atribuciones en este sector indican un manejo ideológico hacia el comportamiento sobre los seguidores.

Por otro lado, la dinamicidad de constituirse un modelo a partir del ejemplo es un rasgo fundamental en todo líder transformacional. De igual forma, este atributo está en las características actitudinales de empatía y simpatía en los seguidores que puedan crear espacios de influencia en sus capacidades, potencialidades, valores y principios y el control emocional juega un papel súper importante.

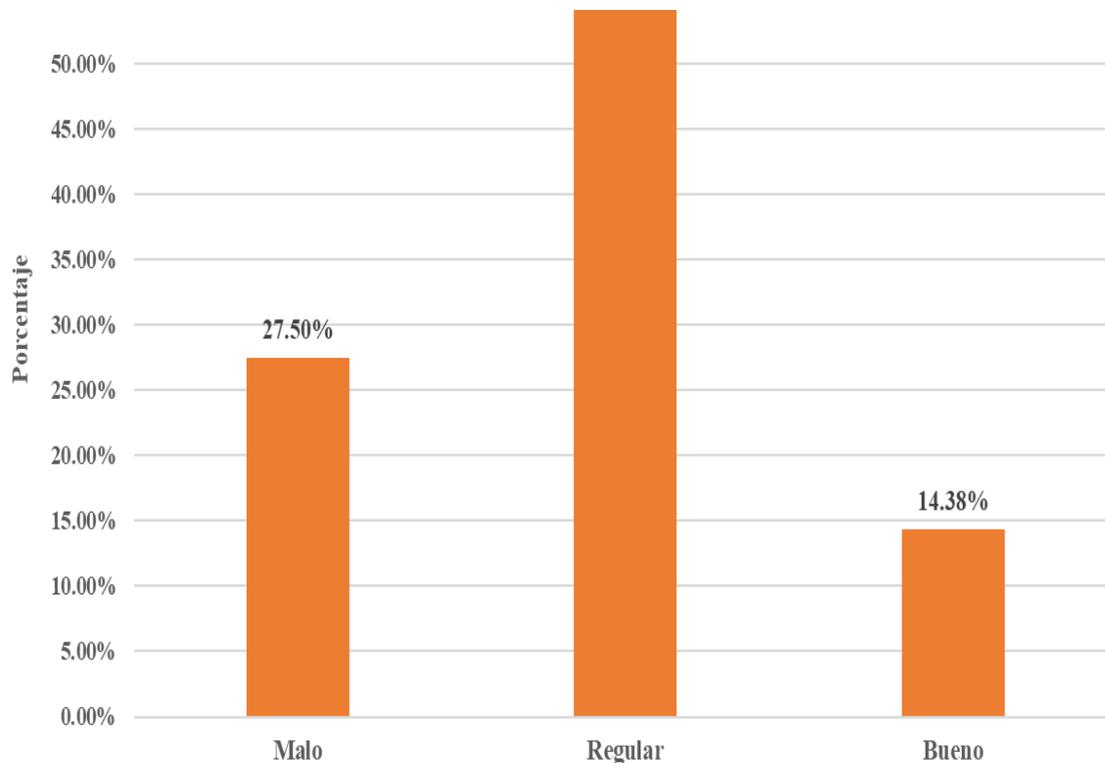
**d) Dimensión: Consideración individual**

**Tabla 19.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de consideración individual*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 44         | 27,50         | 27,50             | 27,50                |
| Regular      | 93         | 58,13         | 58,13             | 85,63                |
| Bueno        | 23         | 14,38         | 14,38             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 12.** *Distribución de frecuencia de la dimensión de consideración individual*



*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 19*, se muestra los datos de distribución de frecuencia de la dimensión consideración individual, de aquellas mujeres que realizan sus actividades con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 58,33 % de los encuestados de las mujeres líderes en la dimensión de consideración individual presentaron un nivel regular o medio. Así mismo, el 14,38 % de las mujeres líderes encuestadas la consideración individual o de los esfuerzos de quienes rodean a los líderes fomentan una mejor participación y contribución con la empresa, la comunidad y en el aspecto político juega un papel fundamental de compromiso con la ciudadanía y para. Finalmente, el 27,50 % de los encuestados mujeres indicaron consideración individual está en un nivel malo o como bajo.

Por lo expuesto, la totalidad de los participantes exteriorizan que la dimensión de consideración individual en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco es regular; es decir, los colaboradores de las organizaciones tienen esa imagen de optimar asiduamente cada día en sus diligencias cotidianas. De igual forma, el líder transformacional sabe valorar a quienes contribuyen a su logro de objetivos y visión en sus nuevos proyectos.

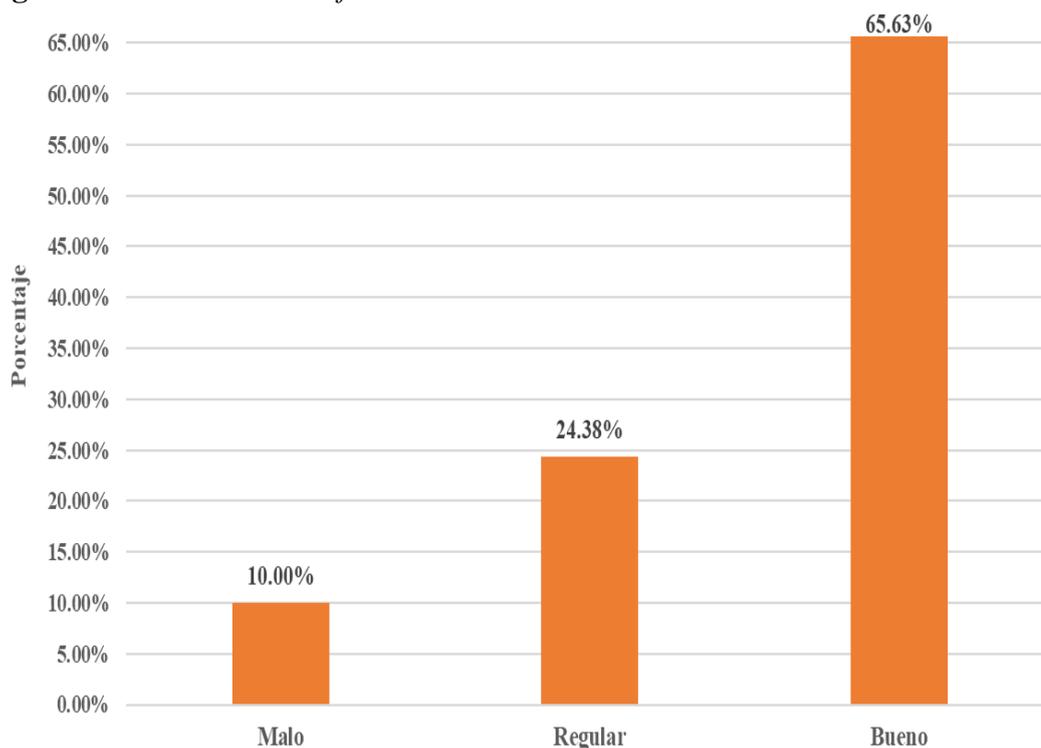
#### **5.1.1.2. Resultados de la variable de toma de decisiones**

Los resultados de la variable de nivel de toma de decisiones desde la percepción de las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 20.** *Tabla de frecuencia de la variable de toma de decisiones*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 16         | 10,00         | 10,00             | 10,00                |
| Regular      | 39         | 24,38         | 24,38             | 34,38                |
| Bueno        | 105        | 65,63         | 65,63             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 13.** *Distribución de frecuencia de la variable de toma de decisiones*

*Nota:* Obtenido de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 20*, representa los datos de distribución de frecuencia de la variable de toma de decisiones; de igual manera, se tomó una muestra en el análisis a 160 mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 65,63 % de las mujeres encuestadas líderes en materia de investigación consideraron que está en un nivel de bueno o importante a la toma de decisiones. El 24,38 % de las mujeres líderes encuestados manifestaron que la variable de toma de decisiones está en un nivel regular la toma de decisiones. Finalmente, el 10,00 % de las mujeres líderes encuestadas precisaron que está en

un nivel bajo la toma de decisiones en mala que realizan las actividades en las organizaciones públicas y privadas.

Por esa razón, la colectividad de los encuestados indicó que la variable de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco es buena; es decir, la mayoría de las mujeres trabajadores tienen información, el conocimiento y/o experiencia son los pilares para la capacidad de una buena toma de decisiones. Por otra parte, es significativo mencionar que la muestra indica un preocupante comportamiento deficiente respecto a la toma de decisiones en torno a cómo se conduce mediante el liderazgo transformacional. De igual forma, siendo este un aspecto que debería tomarse en cuenta para una mejor actuación en los trabajos que realizan. La toma de decisiones necesita madurez personal que deben ser administradas asertivamente en pro de una mejor contribución al sector público y privado y en general en la contribución a la sociedad.

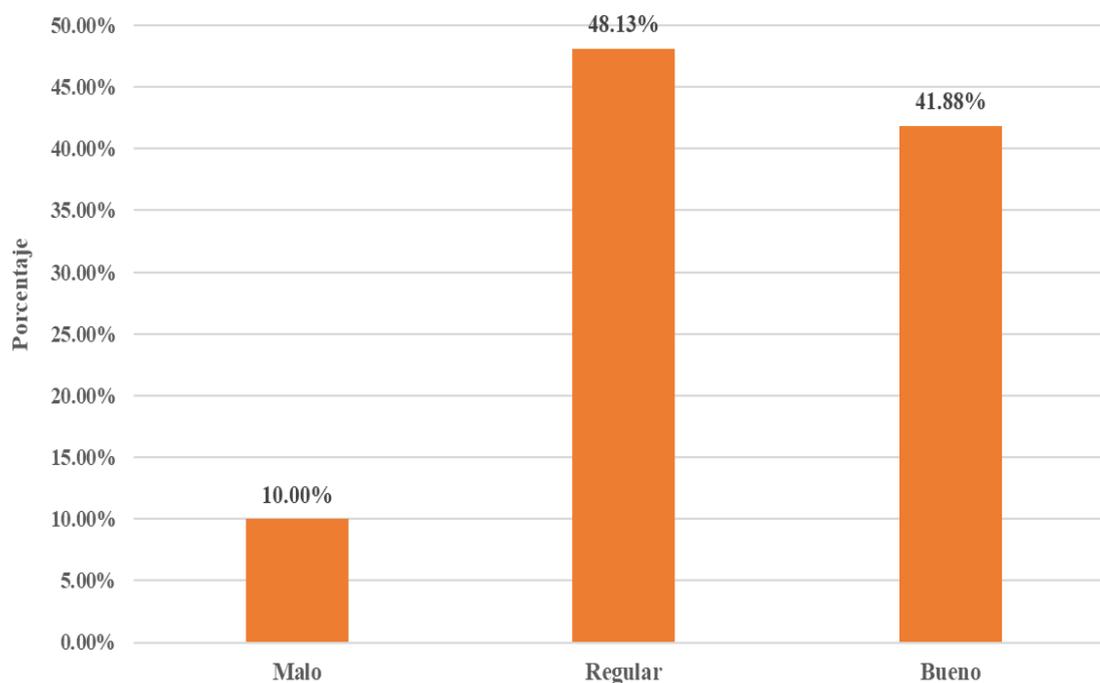
**a) Dimensión: Proceso de toma de decisiones**

**Tabla 21.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de proceso de toma de decisiones*

| <b>Categorías</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Malo              | 16                | 10,00             | 10,00                    | 10,00                       |
| Regular           | 77                | 48,13             | 48,13                    | 58,13                       |
| Bueno             | 67                | 41,88             | 41,88                    | 100,00                      |
| <b>Total</b>      | <b>160</b>        | <b>100,00</b>     | <b>100,00</b>            |                             |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 14.** Distribución de frecuencia de la dimensión de proceso de toma de decisiones



*Nota:* Obtenido de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 21*, se muestra los datos de distribución de frecuencia de la dimensión de proceso de toma de decisiones; además, se tomó una muestra para el análisis a 160 mujeres líderes que representan el 100% con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 48,13 % de los encuestados mujeres líderes manifestaron que el proceso de toma de decisiones que realizan en las organizaciones públicas y privadas está en un nivel de regular. Así mismo, el 41,88 % de los encuestados mujeres líderes indicaron que el proceso de toma de decisiones que realizan está en un nivel bueno o importante. Finalmente, el 10,00% de los encuestados mujeres líderes manifestaron que el proceso de toma de decisiones está en un nivel de mal o bajo y no dando importancia.

En conclusión, la generalidad de los encuestados exteriorizó que la dimensión de proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco indicaron que está en nivel regular en las organizaciones; es decir, el perfeccionamiento

empresarial muestra como cimiento esencial que la mayoría posee experiencia de por los menos 10 años en su actividad por lo cual de hecho existe vivencia en torno a sus objetivos y planes. Igualmente, ayudar al progreso razonable de la acción empresarial con la experiencia que tienen estas empresas públicas y privadas.

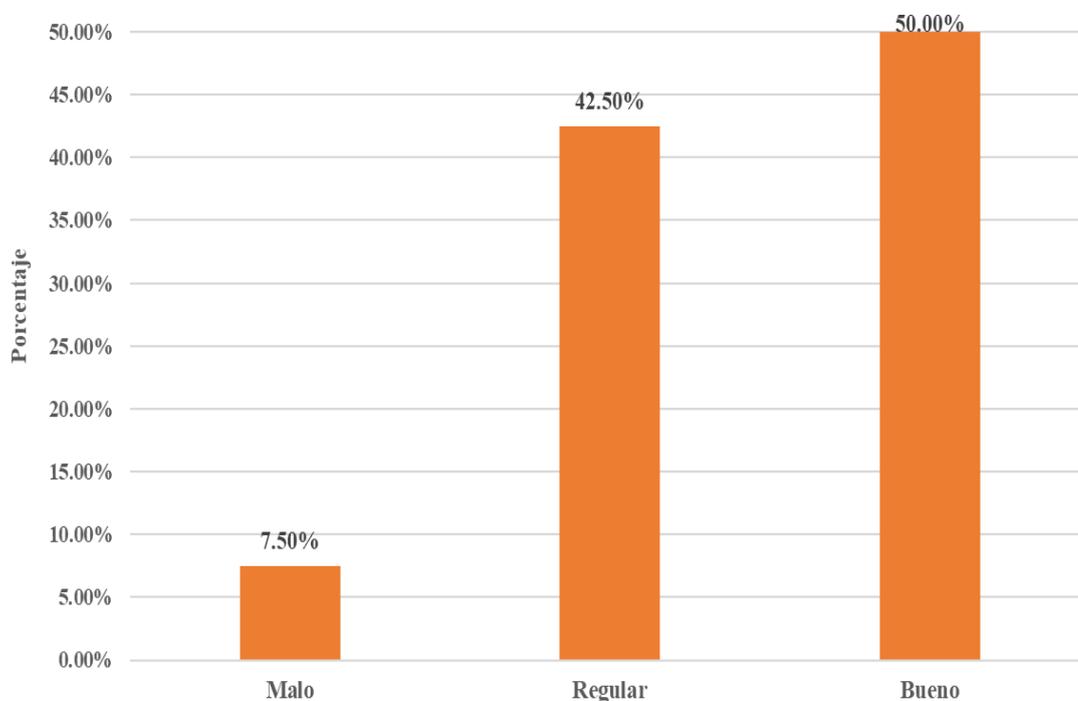
**b) Dimensión: Estilo de la toma de decisiones**

**Tabla 22.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de estilo de la toma de decisiones*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 12         | 7,50          | 7,50              | 7,50                 |
| Regular      | 68         | 42,50         | 42,50             | 50,00                |
| Bueno        | 80         | 50,00         | 50,00             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 15.** *Distribución de frecuencia de la dimensión de estilo de la toma de decisiones*



*Nota:* Obtenido de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 22*, se muestra los datos de distribución de frecuencia de la dimensión de estilo de la toma de decisiones; por otro lado, se arrebató una muestra para el análisis a 160 mujeres líderes que representan el 100% con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 50,00 % de las mujeres líderes encuestados manifestaron que la dimensión estilo de la toma de decisiones de las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, que está en un nivel bueno o importante. El 42,50 % de las mujeres líderes encuestados manifestaron que la dimensión estilo de la toma de decisiones está en un nivel regular. Finalmente, el 7,50 % de las mujeres líderes encuestados indicaron que la dimensión estilo de la toma de decisiones está en un nivel malo.

En suma, la generalidad de los encuestados exteriorizó que la dimensión de estilo de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco está en un nivel bueno o importante; es decir, este mundo actual necesita primeramente la teorización de las actividades y luego su posterior aplicación; capacitarse en el conocimiento administrativo y de su actividad profesional y laboral para un mejor éxito. Por otro lado, afirma que conocen sus funciones y responsabilidades de su trabajo, están en constante capacitación e innovación para garantizar su competitividad, y que finalmente hacen que sean asertivas, eficientemente y enérgicas en la toma de decisiones.

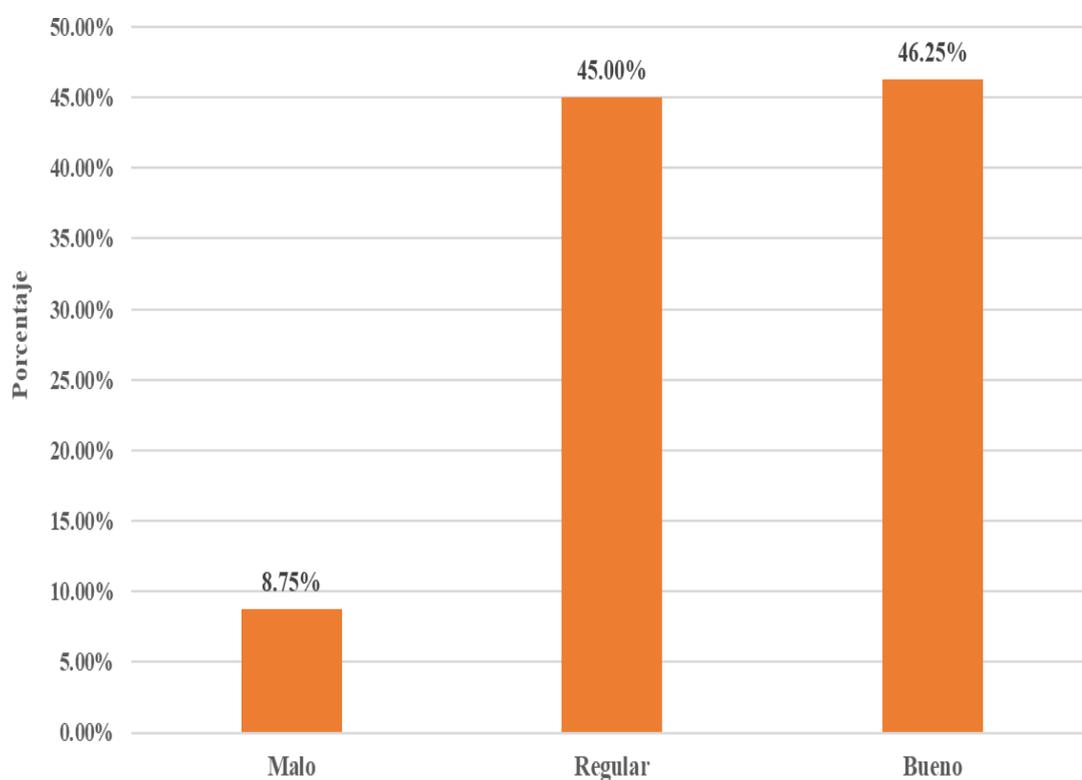
c) **Dimensión: Método de toma de decisiones**

**Tabla 23.** *Tabla de frecuencia de la dimensión de método de toma de decisiones*

| Categorías   | Frecuencia | Porcentaje    | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|---------------|-------------------|----------------------|
| Malo         | 14         | 8,75          | 8,75              | 8,75                 |
| Regular      | 72         | 45,00         | 45,00             | 53,75                |
| Bueno        | 74         | 46,26         | 46,26             | 100,00               |
| <b>Total</b> | <b>160</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b>     |                      |

*Nota:* Obtenido a partir de la aplicación de la encuesta.

**Figura 16.** *Distribución de frecuencia de la dimensión de método de toma de decisiones*



*Nota:* Obtenido de la aplicación de la encuesta.

En la *Tabla 23*, se muestra los datos de distribución de frecuencia de la dimensión método de toma de decisiones; de igual manera, se arrebato una muestra para el análisis a 160 mujeres líderes que representa el 100% con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. El 46,25 % de las mujeres líderes encuestados manifestaron que la dimensión de método de toma

de decisiones de las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, está en un nivel bueno o importante. El 45,00 % de las mujeres líderes encuestados manifestaron que la dimensión estilo de la toma de decisiones está en un nivel regular. Finalmente, el 8,75 % de las mujeres líderes encuestados indicaron que la dimensión estilo de la toma de decisiones está en un nivel malo.

Para concluir, la totalidad de los participantes mostraron que la dimensión método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco es buena; es decir, el arbitrio esencial para este tipo de servicios y es estimado como las conjuntos de capitales que había apreciado de las perspectivas de acuerdo en plena época postmoderna la información es sumamente importante y fundamental para quienes administran poder tener las mejores decisiones a partir de una actividad de dominio, mando, gerencia o tutoría. Así mismo, las mujeres líderes en esta sociedad necesitan tener la mejor información posible, actual y documentada para tener una mejor aproximación al éxito.

## 5.2. Análisis inferencial

### 5.2.1. Análisis y contraste de hipótesis

Existen dos variedades de pruebas estadísticas: **las paramétricas y las no paramétricas**. La primera se refiere a que tienen mayor aforo para revelar una correspondencia existente o verdadera entre las dos variables; si existe uno con el otro.

### a) Demostración de la normalidad

Uno de las pruebas más fundamentales para determinar si qué prueba se debe aplicar para la demostración de hipótesis, En primer lugar, se debe utilizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov de bondad de ajuste, para muestras grandes y mayores de 50 unidades. En segundo lugar, determina si la población estudio proviene de una distribución normal o no. Si estos resultados son presentados de la siguiente manera en su empleo del procesamiento de datos: Si los datos muestran distribución normal, se emplearán **el paramétricos** (r de Pearson); sin embargo, lo inverso, **no paramétrico** (Chi cuadrado o Rho de Spearman).

#### Prueba de normalidad: Kolmogorov Smirnov

**Paso 1:** Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** La distribución tiene distribución normal.

**H<sub>a</sub>:** Los datos no proceden de una distribución normal.

**Paso 2:** Nivel de significancia:

Toma en cuenta  $\alpha = 0,05$

**Paso 3:** Prueba estadística:

El resultado presenta que la prueba estadística.

**Tabla 24.** *Análisis de la distribución normal mediante el estadígrafo “Kolmogorov-Smirnov” de las variables de estudio*

|                                    |                               | Liderazgo transformacional | Toma de decisiones  |      |
|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|------|
| N                                  |                               | 160                        | 160                 |      |
| Parámetros normales <sup>a,b</sup> | Media                         | 73,080                     | 54,120              |      |
|                                    | Desv. Desviación              | 13.988                     | 11.393              |      |
| Máximas diferencias extremas       | Absoluto                      | 0.165                      | 0.163               |      |
|                                    | Positivo                      | 0.094                      | 0.111               |      |
|                                    | Negativo                      | -0.165                     | -0.163              |      |
| Estadístico de prueba              |                               | ,165                       | 0.165               |      |
| Sig. asintótica(bilateral)         |                               | ,200 <sup>c,d</sup>        | ,200 <sup>c,d</sup> |      |
| Sig. Monte Carlo (bilateral)       | Sig.                          | ,209 <sup>e</sup>          | ,231 <sup>e</sup>   |      |
|                                    | Intervalo de confianza al 99% | Límite inferior            | ,126                | ,200 |
|                                    |                               | Límite superior            | ,235                | ,201 |

**Nota:** Elaboración propia en base a los datos obtenidos.

**Paso 4:** Regla de elección:

Si p-value (Sig) < 0,05; No se admite la hipótesis nula (Ho).

Si p-value (Sig) > 0,05; Se admite la hipótesis nula (Ho).

**Paso 5:** Toma de decisión:

Basándose que las proporciones sobre los resultados observados en el “P-Value” son mayores a 0.05 y un valor de P de 0,200<sup>c,d</sup>, y 0,200<sup>c,d</sup>; no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula en favor de la hipótesis alternativa.

**Conclusión de la prueba de normalidad**

Los resultados en la *Tabla 24*, presenta los datos de la prueba estadístico de “Kolmogorov-Smirnov”; es decir, el valor de p obtenido en la prueba de Kolmogorov-Smirnov es mayor que el nivel de significancia del 5%, lo que lleva a admitir la hipótesis nula de que los datos proceden de una distribución normal. En resumen, la conclusión es que los datos de la muestra se distribuyen normalmente, lo que permite utilizar *pruebas estadísticas paramétricas* como la *correlación lineal de Pearson y la regresión lineal* para examinar la correspondencia entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones.

## 5.2.2. Prueba de hipótesis general

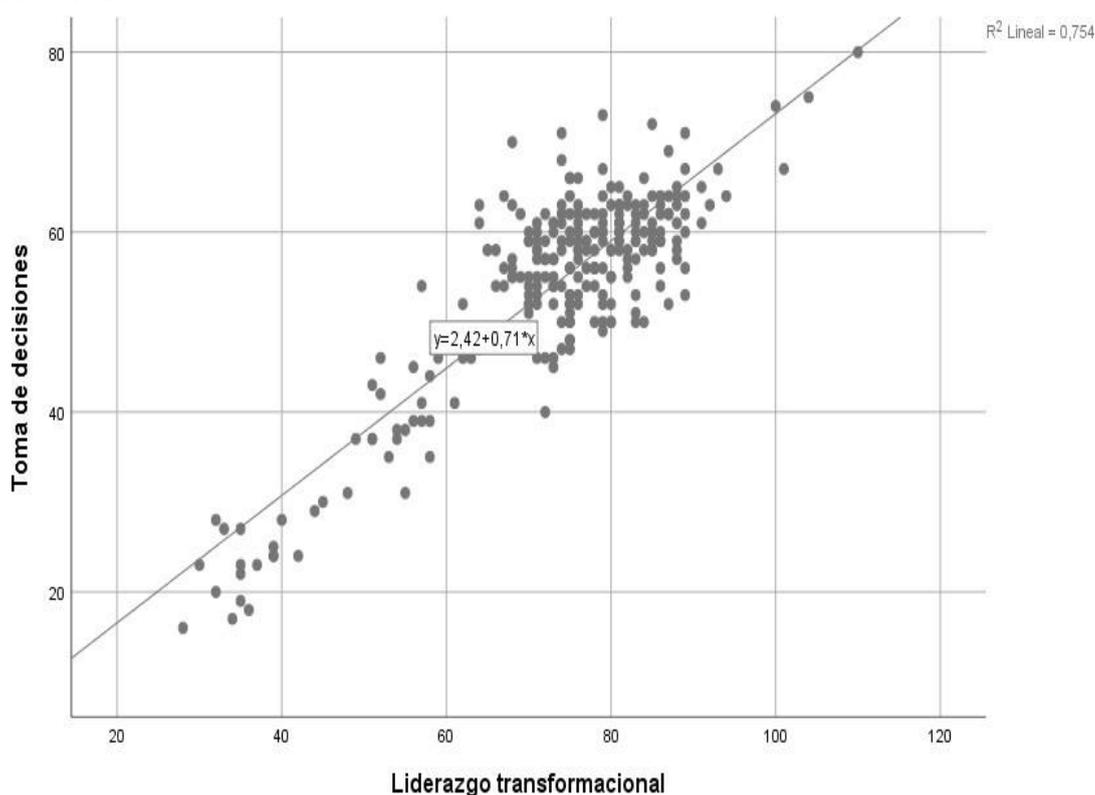
### a) Aplicando la prueba estadística de Correlación de Pearson

**Tabla 25.** Estadísticas para establecer la correspondencia entre las variables liderazgo transformacional y toma de decisiones

|                            | Liderazgo transformacional | Toma de decisiones |
|----------------------------|----------------------------|--------------------|
| N                          | 160                        | 160                |
| Media                      | 73,080                     | 54,120             |
| Desv. Desviación           | 13,988                     | 11,393             |
| Error estándar de la media | ,851                       | ,693               |
| Mínimo                     | 28,00                      | 16,00              |
| Máximo                     | 110,00                     | 80,00              |
| IC 95% Límite inferior =   | 45,664                     | 31,790             |
| IC 95% Límite superior =   | 100,496                    | 76,450             |

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Figura 17.** Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y toma de decisiones



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

### Análisis e interpretación:

Así que se logra contemplar en la *Tabla 25*, las consecuencias que preceden, exponen que se tiene la media de liderazgo transformacional  $\bar{X} = 73,080$  en

relación a su dispersión de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,851$ ; muestra los datos son esparcidos en relación a la media y los demás grados de exactitud es menor que el conjunto de datos de la variable de la toma de decisiones porque su es  $\bar{X} = 54,120$  y en relación a su esparcimiento de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,693$ ; presentamos que es levemente desigual entre los conjuntos, de modo que los datos muestran una exactitud en el examen del pronóstico.

Las consecuencias proporcionales, donde muestran que, si coexiste una correspondencia entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Por otro lado, los componentes de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, demuestra un nivel de “influencia” esto claramente influye en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco un nivel de “influencia” lo cual proporcionalmente está cedido por el 75,40%; esto expresa que coexiste una correspondencia seguida entre uno y otras variables.

Todos estos resultados presentados presentan fundamentales para el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres; en primer lugar, el liderazgo transformacional está orientado a las influencia de uno a otros, permitir elegir mejores alternativas, con la motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individual. Finalmente, la toma de decisiones está comprendido por el proceso de toma de decisiones, estilo de toma de decisiones y método de toma de decisión. Por lo tanto, se observa que las dos variables influyen significativamente en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

## Prueba de hipótesis general

### Paso 1: Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### Paso 2: Nivel de significancia:

Tomado en cuenta:  $\alpha = 0,05$ .

### Paso 3: Prueba estadístico:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

**Tabla 26.** Estadísticas de prueba liderazgo transformacional y toma de decisiones

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                   |     |                  |         |                   |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| Modelo             |           | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
| 1                  | Regresión | 26341,285         | 1   | 26341,285        | 823,461 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residuo   | 8572,922          | 268 | 31,989           |         |                   |
|                    | Total     | 34914,207         | 269 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Toma de decisiones

b. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

### Decisión estadística

La prueba estadística de correlación “Anova” para la variables de liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de

dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; demostrando una incidencia significativamente moderadamente buena ( $P = 0,000$ ) y directamente proporcional; es decir existe influencia la liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En atención a lo cual, con el resultado de la prueba estadístico de “Anova” se logra el valor de 0.00 y “P-value” es menor  $\alpha = 0,05$  ajustado al 5%. En resultado, la hipótesis nula ( $H_0$ ) se contradice y ratificamos la  $H_a$ .

**$H_a$ :** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 27.** Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y toma de decisiones

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1      | ,869 <sup>a</sup> | ,754       | ,754                | 5,656                           |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El Coeficiente de correspondencia de Pearson es  $r = 0,869$  y elevado al cuadrado es  $r^2 = 0,754$ ; lo cual indica que:

Los resultados de la investigación sobre la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, ayuda de manera significativamente positiva las variables de liderazgo transformacional, que estas exponen con un coeficiente determinación ( $r^2 = 0,754$ ) de interdependencia. Otra forma de interpretar es; la toma de decisiones en las mujeres depende en un 75,4 % de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 28.** *Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y toma de decisiones*  
**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo                     | Coefficients no estandarizados |             | Coefficients estandarizados | t      | Sig.  |
|----------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------|
|                            | B                              | Desv. Error | Beta                        |        |       |
| 1 (Constante)              | 2,417                          | 1,834       |                             | 1,318  | 0,189 |
| Liderazgo transformacional | 0,707                          | 0,025       | 0,869                       | 28,696 | 0,000 |

a. Variable dependiente: Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De este resultado, se puede apreciar que existe una ecuación de regresión lineal con la prueba de Anova, es:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

$$Toma\ de\ decisiones = 0,707 \times Liderazgo\ transformacional + \varepsilon_i$$

La afirmación de que el modelo de regresión lineal múltiple representa convenientemente la predicción implica que el modelo es preciso, robusto y confiable en su capacidad para predecir los valores de la variable dependiente en función de las variables independientes de liderazgo transformacional en las mujeres, dado que se obtiene valores menores al nivel de significancia, es decir en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; influye directa positivamente y significativamente en la toma de decisiones en las mujeres. De igual manera, el modelo de regresión lineal múltiple expone que muestra una variación de la evaluación del liderazgo transformacional en una unidad, esta aporta en la toma de decisiones en un 70,70 % lo que significa que dicha variable explica directamente en la participación, ambas variables son favorables en la actividad desarrollada en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial.

Por lo que, el resultado **se acepta** la hipótesis trazada, ya que se estima la influencia explicativa entre las variables “liderazgo transformacional”, con la “toma

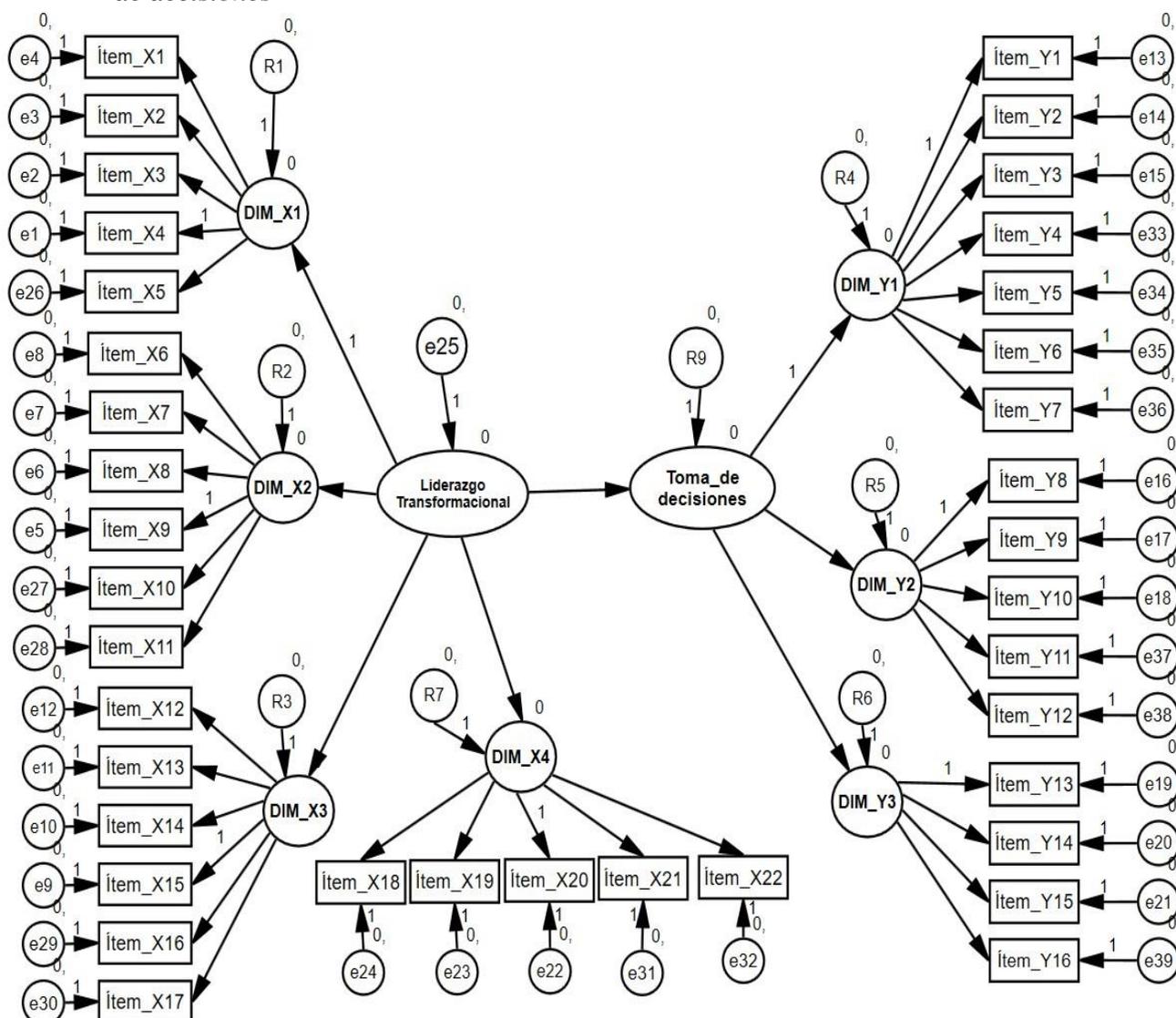
de decisiones” en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### **5.2.3. Prueba de hipótesis general con Ecuaciones Estructurales SEM**

En seguida, el examen de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), con la finalidad de evaluar los componentes de liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. El AFC es una pericia que se utiliza para evaluar la capacidad de un modelo presentado para explicar las correspondencia entre variables observadas y latentes. La bondad de ajuste del modelo en el AFC se evalúa mediante estadísticos específicos que exteriorizan qué tan bien el modelo se ajusta a los datos observados en la muestra (Hair *et al.*, 1999).

Por lo tanto, el método basado en las covarianzas (CB-SEM) es un enfoque importante dentro del análisis de ecuaciones estructurales que se utiliza para confirmar modelos teóricos previamente establecidos y para reconocer correspondencia entre variables observadas y no observadas en base a la teoría existente.

**Figura 18.** El modelo de contraste: Influencia de Liderazgo transformacional y toma de decisiones



Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.00.

### Ajuste del modelo de investigación

El modelo propuesto está compuesto por dos constructos (variables):

Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

Es decir, los constructos están compuestos de acuerdo a las variables y las dimensiones de estudio de investigación.

El constructo programa liderazgo transformacional, las dimensiones son: Motivación inspiracional (DIM\_X1), estimulación intelectual (DIM\_X2), influencia idealizada (DIM\_X3), y consideración individual (DIM\_X4). El constructo toma de decisiones, las dimensiones son: Proceso de toma de decisiones (DIM\_Y1), Estilo de la toma de decisiones (DIM\_Y2), y método de toma de decisiones (DIM\_Y3).

Se empleó 22 ítems para el análisis de software AMOS para evaluar un modelo teórico de segundo orden propuesto por (Matute Vallejo *et al.*, 2015) que incluye dos constructos: liderazgo transformacional y toma de decisiones. En resumen, estas dos etapas son fundamentales para llevar a cabo un análisis completo utilizando el modelo teórico propuesto y el software AMOS.

- a) Se exploró inicialmente el modelo utilizando los constructos de primer orden por separado. Esto implica analizar cada uno de los constructos, como el liderazgo transformacional y la toma de decisiones, junto con sus respectivas dimensiones o subconstructos.
- b) Se avanzó hacia un modelo más complejo que incluye los constructos de segundo orden, que son construcciones más amplias que representan una combinación de las dimensiones de primer orden.

En consideración, estas dos etapas representan un enfoque gradual y sistemático para analizar y validar un modelo complejo de ecuaciones estructurales utilizando los constructos de primer y segundo orden.

### **Validación de la prueba de hipótesis planteadas**

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con covarianzas es una técnica utilizada para evaluar la validez de un modelo factorial, donde se examina si las relaciones entre variables observadas son consistentes con las relaciones postuladas en un modelo teórico. Las asociaciones entre las variables observadas se evalúan mediante diferentes estadísticos, incluyendo el error estándar de la covarianza (S.E.), un error estándar más bajo indica una estimación más precisa. la Razón crítica (C.R.), un error estándar más bajo indica una estimación más precisa. y el valor p (P Label), un valor p menor que el nivel de significancia (generalmente 0.05) indica que la asociación es estadísticamente significativa.

Esto significa que las covarianzas entre los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### **Formulación de hipótesis general:**

Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 29.** Valor de regresión para demostrar la hipótesis del modelo de regresión lineal de liderazgo transformacional y toma de decisiones

|             |                    |                                 | Estimate | S.E.  | C.R.   | P    | Label  | Estimate |
|-------------|--------------------|---------------------------------|----------|-------|--------|------|--------|----------|
| <b>HG</b> → | Toma_de_decisiones | <--- Liderazgo_Transformacional | 0.631    | 0.096 | 6.603  | ***  | par_19 | 0.965    |
|             | DIM_Y1             | <--- Toma_de_decisiones         | 1        |       |        |      |        | 0.832    |
|             | DIM_X1             | <--- Liderazgo_Transformacional | 1        |       |        |      |        | 0.762    |
|             | DIM_X2             | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.231    | 0.111 | 11.055 | ***  | par_18 | 0.957    |
|             | DIM_X4             | <--- Liderazgo_Transformacional | 0.897    | 0.106 | 8.452  | ***  | par_20 | 0.625    |
|             | DIM_Y3             | <--- Toma_de_decisiones         | 1.809    | 0.248 | 7.307  | ***  | par_35 | 0.938    |
|             | DIM_Y2             | <--- Toma_de_decisiones         | 1.97     | 0.28  | 7.029  | ***  | par_36 | 1.005    |
|             | DIM_X3             | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.223    | 0.112 | 10.891 | ***  | par_37 | 1.013    |
|             | Ítem_X4            | <--- DIM_X1                     | 1        |       |        |      |        | 0.775    |
|             | Ítem_X3            | <--- DIM_X1                     | 1.114    | 0.076 | 14.686 | ***  | par_1  | 0.845    |
|             | Ítem_X2            | <--- DIM_X1                     | 1.071    | 0.073 | 14.684 | ***  | par_2  | 0.844    |
|             | Ítem_X1            | <--- DIM_X1                     | 0.848    | 0.079 | 10.781 | ***  | par_3  | 0.647    |
|             | Ítem_X9            | <--- DIM_X2                     | 1        |       |        |      |        | 0.833    |
|             | Ítem_X8            | <--- DIM_X2                     | 1.044    | 0.059 | 17.624 | ***  | par_4  | 0.861    |
|             | Ítem_X7            | <--- DIM_X2                     | 0.692    | 0.056 | 12.445 | ***  | par_5  | 0.679    |
|             | Ítem_X6            | <--- DIM_X2                     | 0.066    | 0.075 | 0.877  | 0.38 | par_6  | 0.055    |
|             | Ítem_X15           | <--- DIM_X3                     | 1        |       |        |      |        | 0.78     |
|             | Ítem_X14           | <--- DIM_X3                     | 1.109    | 0.07  | 15.778 | ***  | par_7  | 0.849    |
|             | Ítem_X13           | <--- DIM_X3                     | 0.745    | 0.064 | 11.637 | ***  | par_8  | 0.666    |
|             | Ítem_X12           | <--- DIM_X3                     | 0.42     | 0.062 | 6.719  | ***  | par_9  | 0.406    |
|             | Ítem_Y1            | <--- DIM_Y1                     | 1        |       |        |      |        | 0.465    |
|             | Ítem_Y2            | <--- DIM_Y1                     | 1.846    | 0.236 | 7.823  | ***  | par_10 | 0.844    |
|             | Ítem_Y3            | <--- DIM_Y1                     | 1.75     | 0.225 | 7.769  | ***  | par_11 | 0.827    |
|             | Ítem_Y8            | <--- DIM_Y2                     | 1        |       |        |      |        | 0.722    |
|             | Ítem_Y9            | <--- DIM_Y2                     | 0.8      | 0.069 | 11.64  | ***  | par_12 | 0.717    |
|             | Ítem_Y10           | <--- DIM_Y2                     | 0.733    | 0.072 | 10.125 | ***  | par_13 | 0.626    |
|             | Ítem_Y13           | <--- DIM_Y3                     | 1        |       |        |      |        | 0.858    |
|             | Ítem_Y14           | <--- DIM_Y3                     | 0.972    | 0.061 | 15.811 | ***  | par_14 | 0.793    |
|             | Ítem_Y15           | <--- DIM_Y3                     | 1.012    | 0.065 | 15.54  | ***  | par_15 | 0.784    |
|             | Ítem_X20           | <--- DIM_X4                     | 1        |       |        |      |        | 0.875    |
|             | Ítem_X19           | <--- DIM_X4                     | 0.885    | 0.058 | 15.372 | ***  | par_16 | 0.771    |
|             | Ítem_X18           | <--- DIM_X4                     | 0.377    | 0.055 | 6.839  | ***  | par_17 | 0.411    |
|             | Ítem_X5            | <--- DIM_X1                     | 0.952    | 0.073 | 13.004 | ***  | par_21 | 0.761    |
|             | Ítem_X10           | <--- DIM_X2                     | 0.886    | 0.056 | 15.916 | ***  | par_22 | 0.807    |
|             | Ítem_X11           | <--- DIM_X2                     | 0.914    | 0.06  | 15.136 | ***  | par_23 | 0.78     |
|             | Ítem_X16           | <--- DIM_X3                     | 0.805    | 0.077 | 10.504 | ***  | par_24 | 0.61     |
|             | Ítem_X17           | <--- DIM_X3                     | 0.958    | 0.079 | 12.128 | ***  | par_25 | 0.689    |
|             | Ítem_X21           | <--- DIM_X4                     | 1.042    | 0.053 | 19.537 | ***  | par_26 | 0.895    |
|             | Ítem_X22           | <--- DIM_X4                     | 1.046    | 0.068 | 15.407 | ***  | par_27 | 0.772    |
|             | Ítem_Y4            | <--- DIM_Y1                     | 1.781    | 0.228 | 7.823  | ***  | par_28 | 0.845    |
|             | Ítem_Y5            | <--- DIM_Y1                     | 1.693    | 0.228 | 7.421  | ***  | par_29 | 0.733    |
|             | Ítem_Y6            | <--- DIM_Y1                     | 1.392    | 0.195 | 7.156  | ***  | par_30 | 0.674    |
|             | Ítem_Y7            | <--- DIM_Y1                     | 1.495    | 0.208 | 7.174  | ***  | par_31 | 0.678    |
|             | Ítem_Y11           | <--- DIM_Y2                     | 0.856    | 0.071 | 11.978 | ***  | par_32 | 0.737    |
|             | Ítem_Y12           | <--- DIM_Y2                     | 0.754    | 0.076 | 9.905  | ***  | par_33 | 0.613    |
|             | Ítem_Y16           | <--- DIM_Y3                     | 1.082    | 0.073 | 14.776 | ***  | par_34 | 0.759    |

Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.

En la *Tabla 29*, se aprecia que para la Hipótesis general (H1)

“Toma\_de\_decisiones<---“Liderazgo\_Transformacional” se tiene un valor “P” de

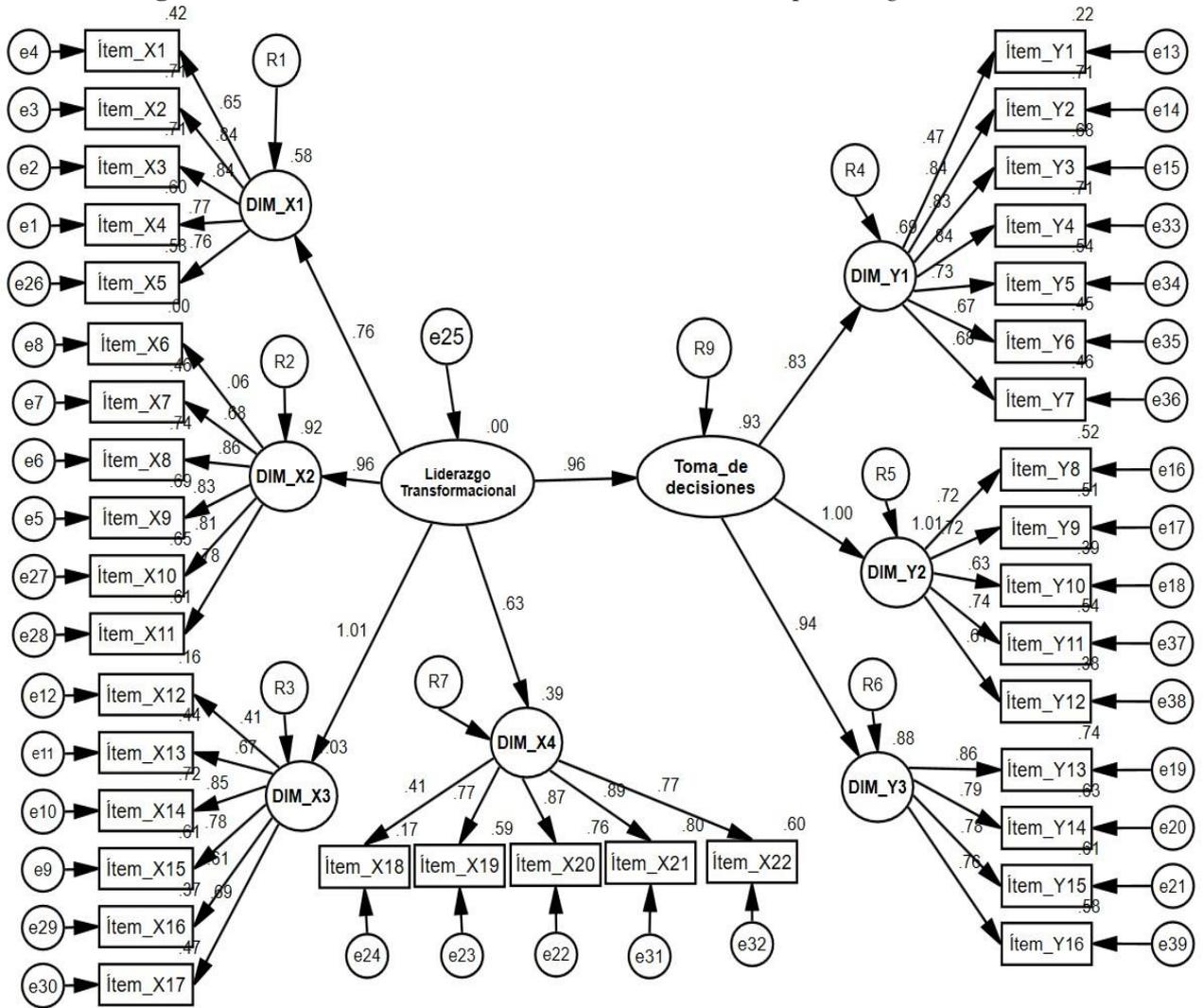
0,001 el cual es significativo y un peso de regresión estandarizado de 0,965 lo que valida dicha hipótesis. La misma que indica que el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco; es decir, el liderazgo transformacional es fundamental para mejorar la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

En la *Tabla 29* que precede, se muestra el modelo final de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Las consecuencias se logran indicar:

- Liderazgo transformacional posee tres dimensiones: “Motivación inspiracional” (DIM\_X1), “estimulación intelectual” (DIM\_X2), “influencia idealizada” (DIM\_X3), y “consideración individual” (DIM\_X4), influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco comprende con las dimensiones: “Proceso de toma de decisiones” (DIM\_Y1), “Estilo de la toma de decisiones” (DIM\_Y2), y “método de toma de decisiones” (DIM\_Y3) de (0.965) y muy significativamente (sig=0,000).

Definitivamente, la consecuencia final del modelo teórico propuesto en hipótesis y variables de investigación, confirma que los componentes de liderazgo transformacional tienen una influencia positiva significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. Finalmente, presentamos en la siguiente figura.

**Figura 19.** El modelo de Ecuación Estructural de la hipótesis general



Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.00.

Por lo que se confirmó la veracidad de cada una de la hipótesis general planteada.

Los resultados obtenidos del AFC, muestran índices que son admisibles en términos favorables.

**Tabla 30.** Índice de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial  
Confirmatorio de la hipótesis general

| Índice                          | Valores    |           |
|---------------------------------|------------|-----------|
|                                 | Aceptables | Obtenidos |
| Razón Chi-Cuadrado/gl (CMIN/DF) | < 3        | 4.349     |
| P valor                         | > 0.05     | 0.000     |
| RMSEA                           | < 0.08     | 0.112     |
| IFI                             | > 0.90     | 0.736     |
| NFI                             | > 0.90     | 0.682     |
| TLI                             | > 0.90     | 0.716     |
| PCFI                            | > 0.90     | 0.687     |
| PNFI                            | > 0.90     | 0.638     |
| PRATIO                          | > 0.85     | 0.935     |

*Nota:* Procesado en el programa AMOS versión 26.

El resultado de índices de ajuste del AFC, proporciona información de Chi-cuadrado Normado (CMIN/DF) tuvo un valor de 4.349 se aceptable dependiendo del contexto y la complejidad del modelo. El error aproximación cuadrática medio (RMSEA) es 0.073 el modelo tiene un ajuste razonablemente bueno. El índice de ajuste comparativo (CFI) tuvo un valor de 0.735 sugiere que el modelo tiene un ajuste deficiente. El índice de Toquen Levis/índice (TLI) es 0.716 sugiere que el modelo tiene un ajuste deficiente, aunque ligeramente mejor que el CFI . El índice de ajuste normativo o normado (NFI) tiene un índice de 0.682 sugiere que el modelo tiene un ajuste regularmente bueno. El índice de ajuste comparativo de parsimonia (PRATIO) es 0.935, el índice de ajuste comparativo de parsimonia (PCFI) pasa ser 0.687, el índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) pasó a tener un valor de 0.638. Por último, el índice de Criterio de Informado Alcaique (AIC) alcanzó un valor de 3101.222 sugiere que el modelo podría mejorarse, pero no proporciona una evaluación definitiva del ajuste.

## 5.2.4. Prueba de hipótesis específicas

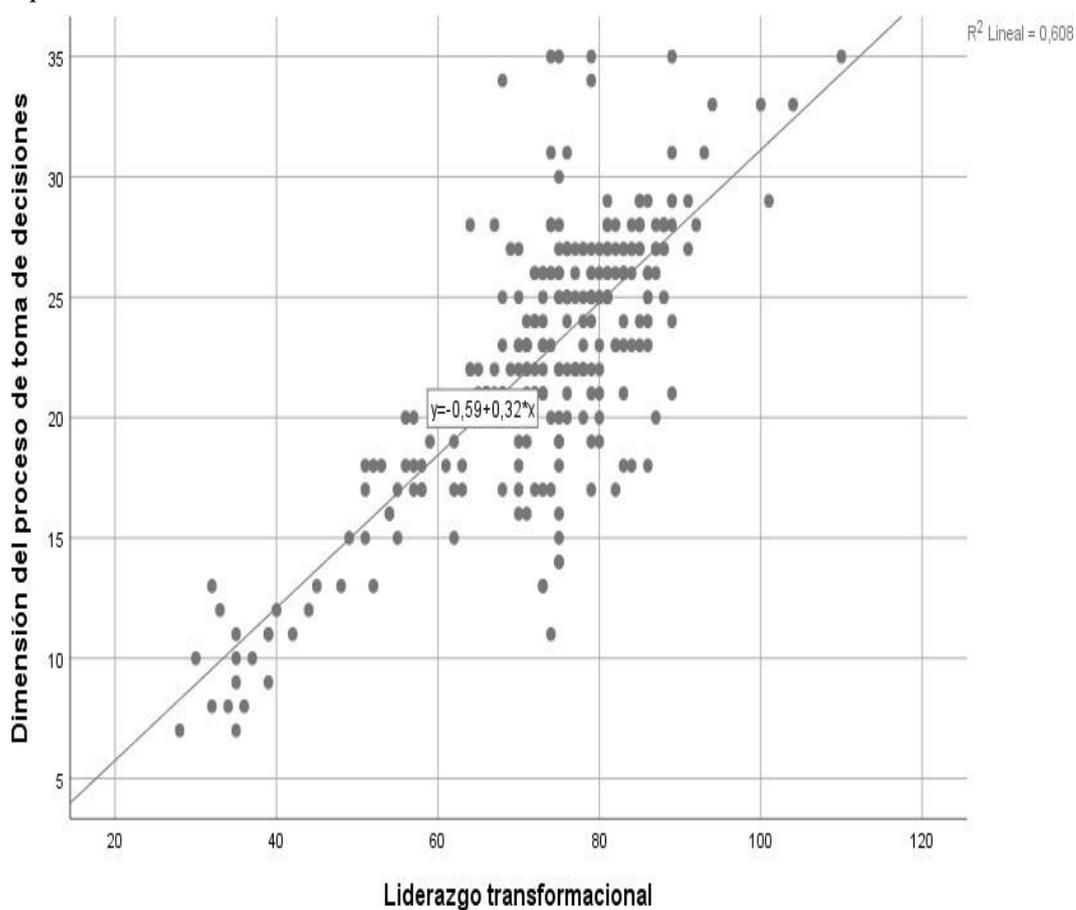
### 5.2.4.1. Prueba de hipótesis específica 1

**Tabla 31.** Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones

|                            | Liderazgo transformacional | Proceso de toma de decisiones |
|----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| N                          | 160                        | 160                           |
| Media                      | 73,080                     | 22,590                        |
| Desv. Desviación           | 13,988                     | 5,688                         |
| Error estándar de la media | ,851                       | ,346                          |
| Mínimo                     | 28,00                      | 7,00                          |
| Máximo                     | 110,00                     | 35,00                         |
| IC 95% Límite inferior =   | 45,664                     | 11,442                        |
| IC 95% Límite superior =   | 100,496                    | 33,738                        |

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Figura 20.** Esquema de dispersión entre liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Así que se logra contemplar en la *Tabla 31*, las consecuencias que preceden, exponen que se tiene la media de liderazgo transformacional  $\bar{X} = 73,080$  en

relación a su dispersión de Error estándar media  $EE_{\bar{x}} = 0,851$ ; muestra los datos son esparcidos en relación a la media y los demás grados de exactitud es menor que el conjunto de datos de la dimensión del proceso de toma de decisiones de decisiones porque su es  $\bar{x} = 22,590$  y en relación a su esparcimiento de Error estándar media  $EE_{\bar{x}} = 0,346$ ; presentamos que es levemente desigual entre los conjuntos, de modo que los datos muestran una exactitud en el examen del pronóstico.

### **Prueba de hipótesis específica 1**

**Paso 1:** Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Paso 2:** Nivel de significancia:

Tomado en cuenta:  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Prueba estadístico:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

**Tabla 32.** Estadísticas de prueba liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                   |     |                  |         |                   |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| Modelo             |           | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
| 1                  | Regresión | 5293,851          | 1   | 5293,851         | 416,094 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residuo   | 3409,690          | 268 | 12,723           |         |                   |
|                    | Total     | 8703,541          | 269 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Dimensión del proceso de toma de decisiones

b. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

### Decisión estadística

La prueba estadística de correlación “Anova” para las variables de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; demostrando una incidencia significativamente moderadamente buena ( $P = 0,000$ ) y directamente proporcional; es decir existe influencia de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En atención a lo cual, con el resultado de la prueba estadístico de “Anova” se logra el valor de 0.00 y “P-value” es menor  $\alpha = 0,05$  ajustado al 5%. En resultado, la hipótesis nula ( $H_0$ ) se contradice y ratificamos la  $H_a$ .

**$H_a$ :** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 33.** *Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones*

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1      | ,780 <sup>a</sup> | ,608       | ,607                | 3,567                           |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El Coeficiente de correlación de Pearson es  $r = 0,780$  y elevado al cuadrado es  $r^2 = 0,608$ ; lo cual indica que:

Los resultados de la investigación sobre la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, contribuye de manera significativamente positiva las variables de liderazgo transformacional, que estas explican con un coeficiente determinación ( $r^2 = 0,608$ ) de interdependencia. Otra forma de interpretar es; la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres depende en un 60,80 % de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 34.** *Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión del proceso de toma de decisiones*

|        |                            | Coeficientes <sup>a</sup>      |             |                             |        |       |
|--------|----------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------|
|        |                            | Coeficientes no estandarizados |             | Coeficientes estandarizados | t      | Sig.  |
| Modelo |                            | B                              | Desv. Error | Beta                        |        |       |
| 1      | (Constante)                | -0,592                         | 1,157       |                             | -0,512 | 0,609 |
|        | Liderazgo transformacional | 0,317                          | 0,016       | 0,780                       | 20,398 | 0,000 |

a. Variable dependiente: Dimensión del proceso de toma de decisiones

*Nota:* Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De este resultado, se puede apreciar que existe una ecuación de regresión lineal con la prueba de Anova, es:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

*Dimensión del proceso de toma de decisiones* =  $0,317 \times$  *Liderazgo transformacional* +  $\varepsilon_i$

La afirmación de que el modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción implica que el modelo es preciso, robusto y confiable en su capacidad para predecir los valores de la variable dependiente en función de las variables independientes de la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres, dado que se obtiene valores menores al nivel de significancia, es decir la liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco incide significativamente en la dimensión del proceso de toma de decisiones. Así mismo, el modelo de regresión lineal múltiple explica que presenta una variación de la liderazgo transformacional en una unidad, esta aporta dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco un 31,70 % lo que significa que dicha variable explica directamente en la participación, ambas variables son favorables en la actividad que desarrollan en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres de dichas organizaciones públicas y privadas.

Por lo tanto, el resultado **se acepta** la hipótesis trazada, ya que se estima la influencia explicativa entre las variables “liderazgo transformacional”, con la “dimensión del proceso de toma de decisiones” en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

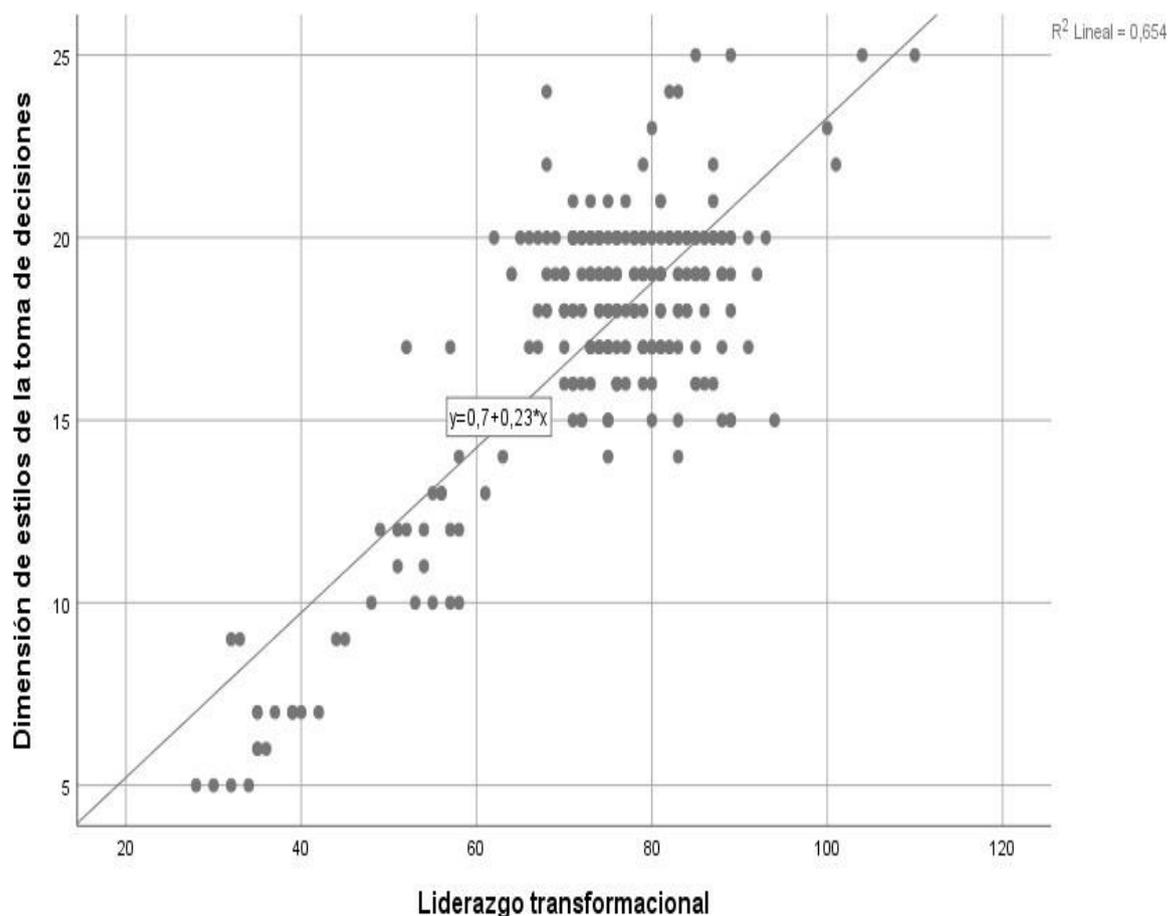
### 5.2.4.2. Prueba de hipótesis específica 2

**Tabla 35.** Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones

|                            | Liderazgo transformacional | Estilo de la toma de decisiones |
|----------------------------|----------------------------|---------------------------------|
| N                          | 160                        | 160                             |
| Media                      | 73,080                     | 17,200                          |
| Desv. Desviación           | 13,988                     | 3,908                           |
| Error estándar de la media | ,851                       | ,238                            |
| Mínimo                     | 28,00                      | 5,00                            |
| Máximo                     | 110,00                     | 25,00                           |
| IC 95% Límite inferior =   | 45,664                     | 9,540                           |
| IC 95% Límite superior =   | 100,496                    | 24,860                          |

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Figura 21.** Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Así que se logra contemplar en la *Tabla 35*, las consecuencias que preceden, exponen que se tiene la media de liderazgo transformacional

$\bar{X} = 73,080$  en relación a su dispersión de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,851$ ; muestra los datos son esparcidos en relación a la media y los demás grados de exactitud es menor que el conjunto de datos de la dimensión de estilo de la toma de decisiones de decisiones porque su es  $\bar{X} = 17,200$  y en relación a su esparcimiento de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,238$ ; presentamos que es levemente desigual entre los conjuntos, de modo que los datos muestran una exactitud en el examen del pronóstico.

### **Prueba de hipótesis específica 2**

#### **Paso 1:** Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

#### **Paso 2:** Nivel de significancia:

Tomado en cuenta:  $\alpha = 0,05$ .

#### **Paso 3:** Prueba estadístico:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

**Tabla 36.** Estadísticas de prueba de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones

|        |           | ANOVA <sup>a</sup> |     |                  |         |                   |
|--------|-----------|--------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| Modelo |           | Suma de cuadrados  | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
| 1      | Regresión | 2685,369           | 1   | 2685,369         | 505,951 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Residuo   | 1422,428           | 268 | 5,308            |         |                   |
|        | Total     | 4107,796           | 269 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Dimensión de estilo de la toma de decisiones

b. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

### Decisión estadística

La prueba estadística de correlación “Anova” para las variables de liderazgo transformacional y la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; demostrando una incidencia significativamente moderadamente buena (P = 0,000) y directamente proporcional; es decir existe influencia de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En atención a lo cual, con el resultado de la prueba estadístico de “Anova” se logra el valor de 0.00 y “P-value” es menor  $\alpha = 0,05$  ajustado al 5%. En resultado, la hipótesis nula (Ho) se contradice y ratificamos la Ha.

**Ha:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 37.** *Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones*

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1      | ,809 <sup>a</sup> | ,654       | ,652                | 2,304                           |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El Coeficiente de correlación de Pearson es  $r = 0,809$  y elevado al cuadrado es  $r^2 = 0,654$ ; lo cual indica que:

Los resultados de la investigación sobre la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, contribuye de manera significativamente positiva las variables de liderazgo transformacional, que estas explican con un coeficiente determinación ( $r^2 = 0,654$ ) de interdependencia. Otra forma de interpretar es; la dimensión de estilos de la toma de decisiones depende en un 65,4 % de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 38.** *Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión de estilo de la toma de decisiones*

| Modelo |                            | Coeficientes <sup>a</sup>      |       |                             |        |       |
|--------|----------------------------|--------------------------------|-------|-----------------------------|--------|-------|
|        |                            | Coeficientes no estandarizados |       | Coeficientes estandarizados | t      | Sig.  |
| B      | Desv. Error                | Beta                           |       |                             |        |       |
| 1      | (Constante)                | 0,696                          | 0,747 |                             | 0,932  | 0,352 |
|        | Liderazgo transformacional | 0,226                          | 0,010 | 0,809                       | 22,493 | 0,000 |

a. Variable dependiente: Dimensión de estilo de la toma de decisiones

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De este resultado, se puede apreciar que existe una ecuación de regresión lineal con la prueba de Anova, es:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

$$\text{Dimensión de estilos de la toma de decisiones} = 0,226 \times \text{Liderazgo transformacional} + \varepsilon_i$$

La afirmación de que el modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción implica que el modelo es preciso, robusto y confiable en su capacidad para predecir los valores de la variable dependiente en función de las variables independientes de la dimensión de estilos de la toma de decisiones, dado que se obtiene valores menores al nivel de significancia, es decir el liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco incide significativamente en la dimensión de estilos de la toma de decisiones. Así mismo, el modelo de regresión lineal múltiple explica que presenta una variación del liderazgo transformacional en una unidad, esta aporta en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco en un 22,60 % lo que significa que dicha variable explica directamente en la participación, ambas variables son favorables en la actividad que desarrollan en dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres de dichas organizaciones públicas y privadas.

Por lo tanto, el resultado **se acepta** la hipótesis trazada, ya que se estima la influencia explicativa entre las variables “liderazgo transformacional”, con la “dimensión de estilos de la toma de decisiones” en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

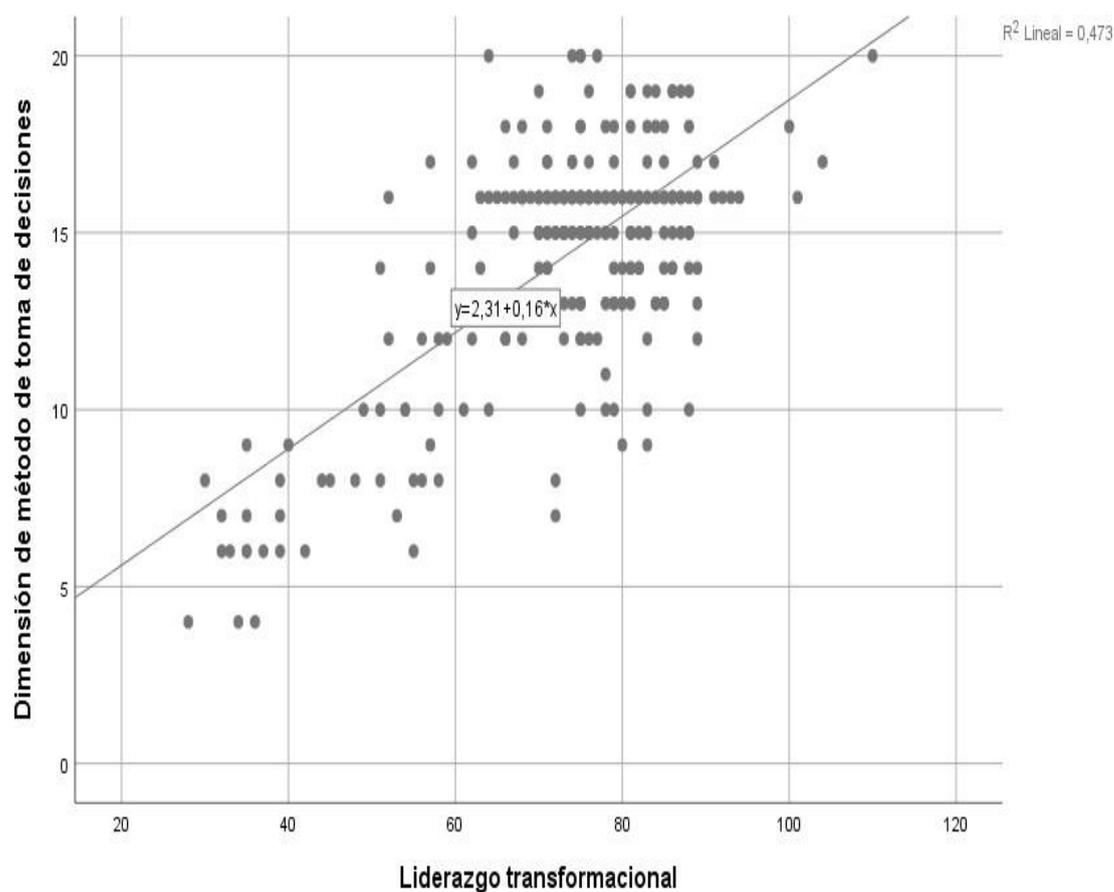
### 5.2.4.3. Prueba de hipótesis específica 3

**Tabla 39.** Estadísticas para establecer la correspondencia entre la variable de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones

|                            |     | Liderazgo transformacional | Método de toma de decisiones |
|----------------------------|-----|----------------------------|------------------------------|
| N                          | 160 | 160                        | 160                          |
| Media                      |     | 73,080                     | 14,330                       |
| Desv. Desviación           |     | 13,988                     | 3,345                        |
| Error estándar de la media |     | ,851                       | ,204                         |
| Mínimo                     |     | 28,00                      | 4,00                         |
| Máximo                     |     | 110,00                     | 20,00                        |
| IC 95% Límite inferior =   |     | 45,664                     | 7,774                        |
| IC 95% Límite superior =   |     | 100,496                    | 20,886                       |

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

**Figura 22.** Esquema de dispersión entre el liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones



Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

Así que se logra contemplar en la *Tabla 35*, las consecuencias que preceden, exponen que se tiene la media de liderazgo transformacional

$\bar{X} = 73,080$  en relación a su dispersión de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,851$ ; muestra los datos son esparcidos en relación a la media y los demás grados de exactitud es menor que el conjunto de datos de la dimensión de método de toma de decisiones de decisiones porque su es  $\bar{X} = 14,330$  y en relación a su esparcimiento de Error estándar media  $EE_{\bar{X}} = 0,204$ ; presentamos que es levemente desigual entre los conjuntos, de modo que los datos muestran una exactitud en el examen del pronóstico.

### **Prueba de hipótesis específica 3**

**Paso 1:** Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Paso 2:** Nivel de significancia:

Tomado en cuenta:  $\alpha = 0,05$ .

**Paso 3:** Prueba estadístico:

La comprobación se empleó la prueba de Anova, y el resultado es como sigue:

**Tabla 40.** Estadísticas de prueba de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                   |     |                  |         |                   |
|--------------------|-----------|-------------------|-----|------------------|---------|-------------------|
| Modelo             |           | Suma de cuadrados | gl  | Media cuadrática | F       | Sig.              |
| 1                  | Regresión | 1422,843          | 1   | 1422,843         | 240,306 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Residuo   | 1586,820          | 268 | 5,921            |         |                   |
|                    | Total     | 3009,663          | 269 |                  |         |                   |

a. Variable dependiente: Dimensión de estilo de la toma de decisiones

b. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

### Decisión estadística

La prueba estadística de correlación “Anova” para las variables de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; demostrando una incidencia significativamente moderadamente buena ( $P = 0,000$ ) y directamente proporcional; es decir existe influencia de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En atención a lo cual, con el resultado de la prueba estadístico de “Anova” se logra el valor de 0.00 y “P-value” es menor  $\alpha = 0,05$  ajustado al 5%. En resultado, la hipótesis nula ( $H_0$ ) se contradice y ratificamos la  $H_a$ .

**$H_a$ :** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 41.** *Análisis de valor predictivo de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones*

| Modelo | R                 | R cuadrado | R cuadrado ajustado | Error estándar de la estimación |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------------|
| 1      | ,688 <sup>a</sup> | ,473       | ,471                | 2,433                           |

a. Predictores: (Constante), Liderazgo transformacional

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

El Coeficiente de correlación de Pearson es  $r = 0,688$  y elevado al cuadrado es  $r^2 = 0,473$ ; lo cual indica que:

Los resultados de la investigación sobre la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, contribuye de manera significativamente positiva las variables de liderazgo transformacional, que estas explican con un coeficiente determinación ( $r^2 = 0,473$ ) de interdependencia. Otra forma de interpretar es; la dimensión de método de toma de decisiones depende en un 47,3 % de liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tabla 42.** *Análisis de regresión lineal de liderazgo transformacional y la dimensión de método de toma de decisiones*

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |                            | Coeficientes no estandarizados |             | Coeficientes estandarizados | t      | Sig.  |
|--------|----------------------------|--------------------------------|-------------|-----------------------------|--------|-------|
|        |                            | B                              | Desv. Error | Beta                        |        |       |
| 1      | (Constante)                | 2,314                          | 0,789       |                             | 2,932  | 0,004 |
|        | Liderazgo transformacional | 0,164                          | 0,011       | 0,688                       | 15,502 | 0,000 |

a. Variable dependiente: Dimensión de estilo de la toma de decisiones

Nota: Procesado en el programa SPSS versión 25.00, las encuestas.

De este resultado, se puede apreciar que existe una ecuación de regresión lineal con la prueba de Anova, es:

$$Y_0 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n + \varepsilon_i$$

$$\text{Dimensión de método de toma de decisiones} = 0,164 \times \text{Liderazgo transformacional} + \varepsilon_i$$

La afirmación de que el modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción implica que el modelo es preciso, robusto y confiable en su capacidad para predecir los valores de la variable dependiente en función de las variables independientes de la dimensión de método de toma de decisiones, dado que se obtiene valores menores al nivel de significancia, es decir el liderazgo transformacional en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco incide significativamente en la dimensión de estilos de la toma de decisiones. Así mismo, el modelo de regresión lineal múltiple explica que presenta una variación del liderazgo transformacional en una unidad, esta aporta en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco en un 16,40 % lo que significa que dicha variable explica directamente en la participación, ambas variables son favorables en la actividad que desarrollan en dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres de dichas organizaciones públicas y privadas.

Por lo tanto, el resultado **se acepta** la hipótesis trazada, ya que se estima la influencia explicativa entre las variables “liderazgo transformacional”, con la “dimensión de método de toma de decisiones” en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### 5.2.5. Prueba de hipótesis específicos con Ecuaciones Estructurales SEM

#### a) Prueba de hipótesis específica 1

Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

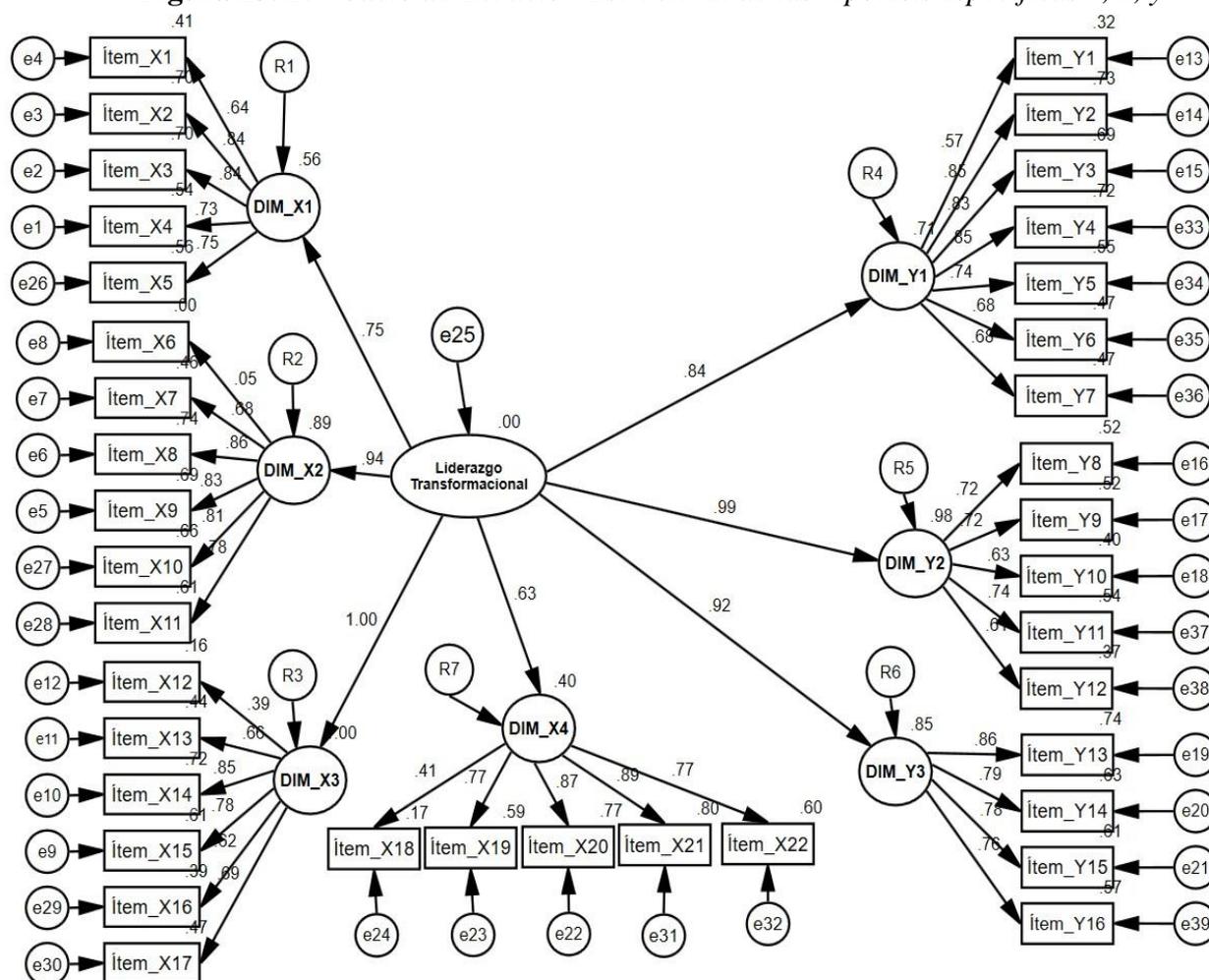
De la *Tabla 43*, se aprecia que para la hipótesis específica 1 (HE1) “DIM\_X1 (Proceso de toma de decisiones) <---“Liderazgo transformacional”, se tiene un valor “P” de 0,000 el cual es significativo y un peso de regresión estandarizado de 0.844 lo que valida dicha hipótesis específica. La misma que indica que el liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; es decir, el primer proceso influencia de transmitir confianza de este tipo de liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en la identificación de criterios de decisión en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Tabla 43.** Valor de regresión para demostrar las hipótesis específicas 1, 2, y 3 en el modelo de regresión

|            |          |                                 | Estimate | S.E.  | C.R.   | P     | Label  | Estimate |
|------------|----------|---------------------------------|----------|-------|--------|-------|--------|----------|
|            | DIM_X1   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1        |       |        |       |        | 0.745    |
|            | DIM_X2   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.391    | 0.113 | 12.325 | ***   | par_18 | 0.944    |
|            | DIM_X4   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.039    | 0.114 | 9.121  | ***   | par_19 | 0.631    |
|            | DIM_X3   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.388    | 0.114 | 12.158 | ***   | par_34 | 0.999    |
| <b>HE1</b> | DIM_Y1   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1        |       |        |       |        | 0.844    |
| <b>HE2</b> | DIM_Y2   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.449    | 0.13  | 11.121 | ***   | par_35 | 0.988    |
| <b>HE3</b> | DIM_Y3   | <--- Liderazgo_Transformacional | 1.339    | 0.108 | 12.422 | ***   | par_36 | 0.923    |
|            | Ítem_X4  | <--- DIM_X1                     | 1        |       |        |       |        | 0.732    |
|            | Ítem_X3  | <--- DIM_X1                     | 1.205    | 0.084 | 14.341 | ***   | par_1  | 0.836    |
|            | Ítem_X2  | <--- DIM_X1                     | 1.161    | 0.081 | 14.371 | ***   | par_2  | 0.838    |
|            | Ítem_X1  | <--- DIM_X1                     | 0.922    | 0.088 | 10.498 | ***   | par_3  | 0.637    |
|            | Ítem_X9  | <--- DIM_X2                     | 1        |       |        |       |        | 0.831    |
|            | Ítem_X8  | <--- DIM_X2                     | 1.044    | 0.06  | 17.433 | ***   | par_4  | 0.859    |
|            | Ítem_X7  | <--- DIM_X2                     | 0.693    | 0.056 | 12.366 | ***   | par_5  | 0.678    |
|            | Ítem_X6  | <--- DIM_X2                     | 0.066    | 0.075 | 0.872  | 0.383 | par_6  | 0.055    |
|            | Ítem_X15 | <--- DIM_X3                     | 1        |       |        |       |        | 0.782    |
|            | Ítem_X14 | <--- DIM_X3                     | 1.105    | 0.07  | 15.732 | ***   | par_7  | 0.848    |
|            | Ítem_X13 | <--- DIM_X3                     | 0.738    | 0.064 | 11.508 | ***   | par_8  | 0.66     |
|            | Ítem_X12 | <--- DIM_X3                     | 0.407    | 0.063 | 6.506  | ***   | par_9  | 0.395    |
|            | Ítem_Y1  | <--- DIM_Y1                     | 1        |       |        |       |        | 0.567    |
|            | Ítem_Y2  | <--- DIM_Y1                     | 1.449    | 0.111 | 13.021 | ***   | par_10 | 0.854    |
|            | Ítem_Y3  | <--- DIM_Y1                     | 1.363    | 0.107 | 12.703 | ***   | par_11 | 0.831    |
|            | Ítem_Y8  | <--- DIM_Y2                     | 1        |       |        |       |        | 0.718    |
|            | Ítem_Y9  | <--- DIM_Y2                     | 0.809    | 0.07  | 11.625 | ***   | par_12 | 0.721    |
|            | Ítem_Y10 | <--- DIM_Y2                     | 0.742    | 0.073 | 10.123 | ***   | par_13 | 0.63     |
|            | Ítem_Y13 | <--- DIM_Y3                     | 1        |       |        |       |        | 0.859    |
|            | Ítem_Y14 | <--- DIM_Y3                     | 0.971    | 0.061 | 15.822 | ***   | par_14 | 0.793    |
|            | Ítem_Y15 | <--- DIM_Y3                     | 1.01     | 0.065 | 15.503 | ***   | par_15 | 0.783    |
|            | Ítem_X20 | <--- DIM_X4                     | 1        |       |        |       |        | 0.875    |
|            | Ítem_X19 | <--- DIM_X4                     | 0.885    | 0.058 | 15.381 | ***   | par_16 | 0.771    |
|            | Ítem_X18 | <--- DIM_X4                     | 0.377    | 0.055 | 6.844  | ***   | par_17 | 0.411    |
|            | Ítem_X5  | <--- DIM_X1                     | 1.024    | 0.082 | 12.554 | ***   | par_20 | 0.746    |
|            | Ítem_X10 | <--- DIM_X2                     | 0.892    | 0.056 | 15.922 | ***   | par_21 | 0.811    |
|            | Ítem_X11 | <--- DIM_X2                     | 0.917    | 0.061 | 15.069 | ***   | par_22 | 0.781    |
|            | Ítem_X16 | <--- DIM_X3                     | 0.819    | 0.076 | 10.731 | ***   | par_23 | 0.622    |
|            | Ítem_X17 | <--- DIM_X3                     | 0.951    | 0.079 | 12.042 | ***   | par_24 | 0.686    |
|            | Ítem_X21 | <--- DIM_X4                     | 1.042    | 0.053 | 19.544 | ***   | par_25 | 0.894    |
|            | Ítem_X22 | <--- DIM_X4                     | 1.046    | 0.068 | 15.415 | ***   | par_26 | 0.772    |
|            | Ítem_Y4  | <--- DIM_Y1                     | 1.39     | 0.107 | 12.953 | ***   | par_27 | 0.849    |
|            | Ítem_Y5  | <--- DIM_Y1                     | 1.321    | 0.116 | 11.401 | ***   | par_28 | 0.741    |
|            | Ítem_Y6  | <--- DIM_Y1                     | 1.088    | 0.103 | 10.562 | ***   | par_29 | 0.684    |
|            | Ítem_Y7  | <--- DIM_Y1                     | 1.164    | 0.11  | 10.58  | ***   | par_30 | 0.685    |
|            | Ítem_Y11 | <--- DIM_Y2                     | 0.861    | 0.072 | 11.881 | ***   | par_31 | 0.737    |
|            | Ítem_Y12 | <--- DIM_Y2                     | 0.754    | 0.077 | 9.789  | ***   | par_32 | 0.609    |
|            | Ítem_Y16 | <--- DIM_Y3                     | 1.077    | 0.073 | 14.707 | ***   | par_33 | 0.757    |

Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.

**Figura 23.** El modelo de Ecuación Estructural de las hipótesis específicas 1, 2, y 3



Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.00.

Los resultados obtenidos del AFC, presentan indicadores que son aceptables de los límites favorables.

**Tabla 44.** Índice de Bondad de Ajuste del modelo de Análisis Factorial Confirmatorio de la hipótesis específica 1, 2, y 3

| Índice                          | Valores    |           |
|---------------------------------|------------|-----------|
|                                 | Aceptables | Obtenidos |
| Razón Chi-Cuadrado/gl (CMIN/DF) | < 3        | 4.366     |
| P valor                         | > 0.05     | 0.000     |
| RMSEA                           | < 0.08     | 0.112     |
| IFI                             | > 0.90     | 0.734     |
| NFI                             | > 0.90     | 0.680     |
| TLI                             | > 0.90     | 0.715     |
| PCFI                            | > 0.90     | 0.687     |
| PNFI                            | > 0.90     | 0.638     |
| PRATIO                          | > 0.85     | 0.937     |

Nota: Procesado en el programa AMOS versión 26.

Basándome en los índices que has proporcionado, aquí está una interpretación de los resultados del modelo final de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC):

El índice de Chi-cuadrado Normado (CMIN/DF) obtuvo un valor de 4.366 sugiere una ligera falta de ajuste del modelo, pero podría ser aceptable dependiendo del contexto y la complejidad del modelo. El error aproximación cuadrática medio (RMSEA) es 0.081 1 RMSEA sugiere que el modelo tiene un ajuste razonablemente bueno. El índice de ajuste comparativo (CFI) obtuvo valor de 0.733 lo que sugiere que el modelo tiene un ajuste deficiente. El índice de Toquen Levis/índice (TLI) es 0.715 , también sugiriendo un ajuste deficiente. El índice de ajuste normativo o normado (NFI) tiene un valor de 0.680. Así mismo, las medidas de ajuste de la Parsimonia, comprende el índice de ajuste comparativo de parsimonia (PRATIO) es 0.937 también indica un ajuste deficiente del modelo. El índice de ajuste comparativo de parsimonia (PCFI) pasa a ser 0.687. El índice de ajuste normado de parsimonia (PNFI) pasó a tener un valor de 0.638. Por último, el índice de Criterio de Informado Alcaique (AIC) alcanzó un valor de 3117.281 indica que el modelo podría mejorarse, pero no proporciona una evaluación definitiva del ajuste.

En resumen, los resultados indican que el modelo podría necesitar ciertas mejoras para ajustarse mejor a los datos observados, especialmente en términos de ajuste incremental (CFI, TLI) y de precisión (RMSEA). Sería recomendable revisar y ajustar el modelo para mejorar su ajuste y precisión.

Los resultados obtenidos indican:

- Que el liderazgo transformacional con las dimensiones: “Motivación inspiracional” (DIM\_X1), “Estimulación intelectual” (DIM\_X2), “Influencia idealizada” (DIM\_X3), y “Consideración individual” (DIM\_X4) influye

positivamente y significativa la dimensión del proceso de toma de decisiones (DIM\_X1), de (0.844) y muy significativamente (sig=0,000).

Últimamente, en consecuencia final del modelo teórico propuesto en hipótesis y las dimensiones de investigación, se confirma que el liderazgo transformacional influye en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

## b) Prueba de hipótesis específica 2

Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**H<sub>a</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

De la *Tabla 43*, se aprecia que para la hipótesis específica 2 (HE2) “DIM\_X2 (Estilo de la toma de decisiones) <--- “Liderazgo transformacional”, se tiene un valor “P” de 0.000 el cual es significativo y un peso de regresión estandarizado de 0.988 lo que valida dicha hipótesis específica. La misma que indica que el liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en la dimensión de estilo de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; es decir, el primer proceso

influencia de la creatividad e innovación de este tipo de liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en el análisis de los directivos a la hora de tomar decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En la imagen que precede, se muestra el modelo final de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Indica lo siguiente:

- Que el liderazgo transformacional con las dimensiones: “Motivación inspiracional” (DIM\_X1), “Estimulación intelectual” (DIM\_X2), “Influencia idealizada” (DIM\_X3), y “Consideración individual” (DIM\_X4) influye positivamente y significativa la dimensión de estilo de la toma de decisiones (DIM\_X2), de (0.988) y muy significativamente ( $\text{sig}=0,000$ ).

Últimamente, la consecuencia final del modelo teórico propuesto en hipótesis y las dimensiones de investigación, se confirma que el liderazgo transformacional influye en la dimensión de estilo de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

### c) **Prueba de hipótesis específica 3**

Planteamiento de hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Los componentes de liderazgo transformacional NO influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

**Ha:** Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

De la *Tabla 43*, se aprecia que para la hipótesis específica 3 (HE3) “DIM\_X3 (Método de toma de decisiones) <--- “Liderazgo transformacional”, se tiene un valor “P” de 0.000 el cual es significativo y un peso de regresión estandarizado de 0.923 lo que valida dicha hipótesis específica. La misma que indica que el liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018; es decir, el primer proceso influencia idealizada de este tipo de liderazgo transformacional tiene una influencia positivo significativo en el análisis de racionalidad en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

En la figura que antecede, se presenta el modelo final de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Los resultados se pueden mencionar:

- Que el liderazgo transformacional con las dimensiones: “Motivación inspiracional” (DIM\_X1), “Estimulación intelectual” (DIM\_X2), “Influencia idealizada” (DIM\_X3), y “Consideración individual” (DIM\_X4) influye positivamente y significativa la dimensión de método de toma de decisiones (DIM\_X3), de (0.923) y muy significativamente (sig=0,000).

Últimamente, la consecuencia final del modelo teórico propuesto en hipótesis y las dimensiones de investigación, se confirma que el liderazgo transformacional influye en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con

responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. Por otro lado, los resultados finales con el Análisis Factorial Confirmatorio demuestran que en el contexto del estudio de investigación.

### **5.3. Propuesta de mejora del liderazgo transformacional para la toma de decisiones**

#### **5.3.1. Propuesta alternativa para la solución del problema**

Este problema principalmente se centra en el inadecuado ejercicio de liderazgo transformacional que mejore el pensamiento crítico en las mujeres dirigentes, gerentes y directoras de empresas, gremios e instituciones y regidoras de la ciudad del Cusco, para entender dicho problema este presenta las siguientes causas como: El débil pensamiento crítico reflexivo de pensar en los problemas de las mujeres, otra causa son las pocas capacitaciones que promuevan el liderazgo transformacional en las mujeres y por último se evidencia también que existen pocos cargos de liderazgo que ocupan las mujeres en la ciudad del Cusco, aunque en el presente se va incrementando ostensiblemente, pero sin una formación de líder.

Por lo tanto, de seguir con la problemática descrita existirá poco conocimiento de llegar de forma efectiva a una posición razonable de las mujeres para resolver los problemas a nivel de la ciudad del Cusco, también no se desarrollarán las capacidades de liderazgo transformacional en las mujeres, es decir en su forma de actuar y de concebir las cosas. Entonces las consecuencias serán tener una baja calidad de vida laboral.

Finalmente, el problema descrito está centrado en las dificultades que tienen las mujeres para desarrollar sus capacidades en un estilo de liderazgo como es el transformacional y al verse esté afectado para desarrollarse adecuadamente, genera

que dichas mujeres no empiecen a tener un pensamiento crítico frente a los problemas laborales a las que están enmarcadas, llegando a no estar empoderadas, siendo esta situación principal para que las mujeres no empiecen a tener protagonismo en los diferentes centros laborales como gestoras.

### **5.3.2. Argumentación de la solución**

En forma preliminar y a manera de preámbulo, podemos afirmar que la investigación realizada constituye un aporte teórico para ejecutar, el mismo que inducen a convertirse en un aporte práctico, cuando otro equipo de investigadores promueve y ejecuten en un contexto donde dinamice la competencia reflexiva y a partir de la razón y el juicio, para que esto impacte en la formación de las mismas. Además, debe activar la capacidad del aprendizajes basados en el desarrollo del pensar en forma crítica; es decir se debe articular el aporte teórico y el aporte práctico, para sincronizar la ejecución del diseño del proyecto en mujeres con responsabilidad empresarial, con aplicación dinámica y acompañada por un monitoreo que asesore oportunamente el proceso.

### **5.3.3. Propuesta para aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas**

Se debe tener claro que, el liderazgo transformacional es un enfoque efectivo para inspirar y motivar a mujeres ejecutivas a alcanzar su máximo potencial y crear un entorno de trabajo más inclusivo y productivo. Por lo tanto, una propuesta para aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas sería:

- a) Evaluación de la situación actual:

- Realiza una evaluación exhaustiva de la situación actual en tu organización para comprender las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las mujeres ejecutivas.
  - Identifica las brechas de liderazgo y las oportunidades de desarrollo para estas mujeres.
- b) Creación de un entorno de confianza:**
- Establece un ambiente de trabajo donde las mujeres ejecutivas se sientan seguras para expresar sus ideas y preocupaciones.
  - Fomenta la comunicación abierta y transparente.
- c) Desarrollo de habilidades de liderazgo:**
- Ofrece programas de desarrollo de liderazgo diseñados específicamente para mujeres ejecutivas.
  - Proporciona oportunidades de mentoría y coaching personalizado para ayudarles a fortalecer sus habilidades de liderazgo.
- d) Inspiración y visión compartida:**
- Comunica una visión clara y convincente para el futuro de la organización.
  - Ayuda a las mujeres ejecutivas a conectarse emocionalmente con esa visión y a comprender cómo su trabajo contribuye a su realización.
- e) Fomento de la innovación:**
- Promueve la creatividad y la innovación alentando a las mujeres ejecutivas a cuestionar el statu quo y proponer soluciones nuevas.
  - Celebra los éxitos y aprendizajes derivados de la innovación.
- f) Empoderamiento y delegación:**

- Empodera a las mujeres ejecutivas otorgándoles autonomía y responsabilidad.
  - Fomenta la delegación de tareas y la toma de decisiones para permitirles asumir un papel más activo en la toma de decisiones.
- g) Reconocimiento y recompensa:**
- Reconoce y recompensa públicamente los logros y contribuciones de las mujeres ejecutivas.
  - Crea un sistema de reconocimiento que promueva la equidad de género.
- h) Cultura inclusiva:**
- Fomenta una cultura de inclusión y diversidad en toda la organización.
  - Lucha contra la discriminación de género y promueve la igualdad de oportunidades.
- i) Evaluación continua y retroalimentación:**
- Realiza evaluaciones periódicas para medir el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.
  - Proporciona retroalimentación constructiva y apoyo individualizado.
- j) Modelado de comportamiento:**
- Los líderes transformacionales deben ser modelos a seguir en términos de valores y comportamientos éticos.
  - Muestra empatía, humildad y autenticidad en tu liderazgo.

#### 5.3.4. Acciones

Frente a estos factores emergentes que equivalen en forma relativa lo que es un problema de liderazgo, se plantea acciones de cómo aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas implica adoptar un enfoque de liderazgo que fomente el crecimiento personal y profesional, inspire a los demás y promueva un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Aquí hay algunas acciones específicas que puedes tomar para aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas:

- a) Fomentar la autoconfianza:
  - Ayudar a las mujeres ejecutivas a reconocer sus propias fortalezas y habilidades.
  - Proporcionar oportunidades para el desarrollo profesional y la capacitación.
  - Incentivar la toma de decisiones autónomas y la asunción de responsabilidades.
- b) Inspirar una visión compartida:
  - Comunicar una visión clara y emocionante para la organización.
  - Involucrar a las mujeres ejecutivas en la formulación de metas y objetivos.
  - Mostrar pasión y entusiasmo por la visión y alinear a otros con ella.
- c) Fomentar la innovación:
  - Promover un ambiente de trabajo que valore nuevas ideas y enfoques.
  - Estimular la creatividad y el pensamiento fuera de la caja.
  - Reconocer y recompensar la innovación y el espíritu emprendedor.
- d) Establecer relaciones de apoyo:

- Escuchar activamente las preocupaciones y necesidades de las mujeres ejecutivas.
  - Ofrecer retroalimentación constructiva y apoyo emocional.
  - Crear redes de apoyo y oportunidades de mentoría.
- e) Modelar el comportamiento deseado:
- Actuar como un ejemplo a seguir y demostrar los valores y comportamientos deseados.
  - Ser coherente en palabras y acciones.
  - Mostrar integridad y ética en todas las interacciones.
- f) Empoderar y delegar:
- Confiar en las capacidades de las mujeres ejecutivas y otorgarles responsabilidades significativas.
  - Brindar autonomía en la toma de decisiones y el manejo de proyectos.
  - Establecer un ambiente donde se sientan empoderadas para liderar.
- g) Proporcionar retroalimentación efectiva:
- Ofrecer comentarios constructivos y oportunidades de mejora.
  - Reconocer y celebrar los logros y contribuciones.
  - Ayudar a las mujeres ejecutivas a crecer a través de la retroalimentación continua.
- h) Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo:
- Promover la colaboración entre equipos y departamentos.
  - Crear un ambiente en el que las mujeres ejecutivas puedan trabajar juntas y apoyarse mutuamente.
  - Valorar la diversidad de perspectivas y experiencias.
- i) Adaptarse al cambio:

- Estar dispuesto a adaptarse a las circunstancias cambiantes y a abrazar la innovación.
  - Mostrar resiliencia y liderar con confianza en tiempos de incertidumbre.
- j) Celebrar el éxito:
- Reconocer y recompensar los logros y contribuciones significativas.
  - Celebrar los hitos alcanzados por las mujeres ejecutivas y el equipo en general.
  - Fomentar un ambiente positivo y de celebración.

### **5.3.5. Objetivos de la propuesta**

Al aplicar este enfoque de liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas, se estará contribuyendo al empoderamiento, el crecimiento y el éxito de estas líderes dentro de tu organización, al mismo tiempo que promueves un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo en general.

Aplicar el liderazgo transformacional en mujeres ejecutivas requiere un enfoque comprometido y continuo para empoderar, inspirar y desarrollar su liderazgo. Esto no solo beneficia a las mujeres ejecutivas en sí, sino que también puede tener un impacto positivo en toda la organización.

Por último, el objetivo es proponer una dinámica de acciones, a partir de las categorías emergentes del liderazgo transformacional que permitan fortalecer el pensamiento crítico de las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco.

#### 5.4. Discusión de resultados

El propósito de la tesis residió en explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Para conseguir manifestar este hecho, se ejecutó el examen empleando con una muestra de 160 encuestas a mujeres líderes. Entiendo que estás buscando una descripción de los resultados obtenidos en tu trabajo de campo, incluyendo la recolección de datos cuantitativos y el análisis estadístico realizado, especialmente utilizando el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Dado que no proporcionaste detalles específicos sobre las variables de estudio, sus dimensiones y ítems, ni sobre los resultados de tu análisis, puedo ofrecerte una descripción general de cómo podrían presentarse los resultados de un estudio que utiliza SEM.

Por lo tanto, este proceso de análisis permitió examinar tanto la descripción básica de las variables como las relaciones más complejas entre ellas. La combinación de análisis estadístico descriptivo, análisis de regresión, SEM y AFC proporciona una comprensión completa de los datos y permite probar las hipótesis planteadas en el estudio. Es decir, las variables exógenas (liderazgo transformacional) y las variables endógenas (toma de decisiones) en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

De la aplicación del AFC, se observa que la hipótesis general ha sido comprobada de la siguiente manera: Los componentes de liderazgo transformacional con las dimensiones: Motivación inspiracional (DIM\_X1), estimulación intelectual (DIM\_X2), influencia idealizada (DIM\_X3), y consideración individual (DIM\_X4). influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial comprende con las

dimensiones: Proceso de toma de decisiones (DIM\_Y1), Estilo de la toma de decisiones (DIM\_Y2), y método de toma de decisiones (DIM\_Y3), de (0.965) y muy significativamente (sig=0,000).

Para demostrar estos resultados se procedió a realizar en primer lugar el análisis factorial exploratorio (AFE) para cada uno de los constructos. El constructo del componente de liderazgo transformacional presenta un 67,707 % de la de la varianza explicado por cuatro componentes principales como se conforma esta variable y estas cargas son significativas. En seguida, el 73,404% de varianza total explicada con sus cuatro componentes forman el constructo toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial.

La aplicación de AFC con el programa estadístico AMOS, presenta valores muy valiosos con los indicadores: 1) Índices de medidas de ajuste, 2) Índice de medidas de ajuste incremental, y 3) Índice de ajuste de parsimonia. Indicadores que nos indican que los valores son aceptables o rechazado el modelo propuesto de análisis. La Función Mínima de Discrepancia de la Muestra (CMIN) es  $X^2$  de 4.349 con 210 grados de libertad y nivel de significancia es menor de 0.0000. Además, en la *Tabla 30*, muestra la evaluación de los índices, las cuales muestran que han sido favorables los índices que la decisión de modelo planteado. Después de varios ajustes del modelo y la eliminación de varios coeficientes estandarizados llegamos un medida ajustable del modelo planteado, la cual se presenta en la *Figura 19*. Es decir, están explicados por las variables latentes de liderazgo transformacional (dimensión de motivación inspiracional, dimensión de estimulación intelectual, dimensión de influencia idealizada y dimensión de consideración individual) en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, considerando que es un nivel aceptable moderado de predicción.

De esta forma, la investigación planteó un análisis de regresión lineal que está evidenciado en *Tabla 26*, *Tabla 27*, y *Tabla 28*, donde presentamos los resultados de prueba estadístico de correlación “Anova” de las variables de investigación, análisis del “valor predictivo” y el análisis estadístico de “Análisis de regresión lineal”, los índices de correlación de las variables de liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, tiene una influencia positiva considerable, debido a que los resultados arrojaron los valores de

$$Toma\ de\ decisiones = 0,707 \times Liderazgo\ transformacional + \varepsilon_1$$

con esta información se demuestra que la hipótesis general es demostrada.

Por lo tanto, con esta prueba estadística queda demostrado la hipótesis general: Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

De igual manera, los resultados de las hipótesis específicas son aplicados con diferentes pruebas estadísticas y las cuales son corroboradas las hipótesis planteadas en la investigación. Con la validación del modelo mediante ecuaciones estructurales (SEM) re – especificado; tal como se demuestra en la *Tabla 43*, sobre las medidas de influencia de los constructos. En la cual la hipótesis específica 1 queda demostrado, donde es rechazado la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$ ; por lo tanto, los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. De igual forma observamos, la hipótesis específica 2 queda justificado, en donde es rechazado la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$ ; por lo tanto, los componentes de liderazgo

transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. Finalmente observamos, la hipótesis específica 3 queda justificado, en donde es rechazado la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$ ; por lo tanto, De igual forma observamos, la hipótesis específica 2 queda justificado, en donde es rechazado la  $H_0$  y aceptamos la  $H_a$ ; por lo tanto, los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.

Por otro lado, también presentamos que la hipótesis específica 1, se muestra en los *Tabla 32*, *Tabla 33* y *Tabla 34*, contrastando con un nivel de significancia del 5%, de manera que la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza y confirmamos la  $H_a$ . Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. De igual manera se obtiene la regresión:

$$\text{Dimensión del proceso de toma de decisiones} = 0,317 \times \text{Liderazgo transformacional} + \varepsilon_i$$

. Se asimila con Domínguez Soto (2022), presentaron un trabajo de estudio, en donde concluyó se obtuvo liderazgo de sexo femenino en un contexto social con que contaron características particulares y relación interacción continua en la dirección de las organizaciones. Así mismo, el “*Liderazgo femenino*” cumple con tres componentes principales para la alta dirección: Conocer sobre la delegación, trabajar en equipos, y progreso en la consejería de la dirección de las organizaciones. Realizando un examen y la deducción del tema de estudio que se pone en hincapié

para una mejor toma de decisiones tiende a tener una explicación de parte de liderazgo transformacional de parte de las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. De lo expuesto anteriormente validamos la presente hipótesis.

De la misma manera, con referente a la hipótesis específica 2, se muestra en las *Tabla 36*, *Tabla 37*, y *Tabla 38*, demostrando existe un nivel de significancia del 5%, de manera que la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza y confirmamos la  $H_a$ . Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. Además, corrobora estos resultados de regresión lineal:

$$\text{Dimensión de estilos de la toma de decisiones} = 0,226 \times \text{Liderazgo transformacional} + \varepsilon_i$$

. Estos resultados coinciden con Pando Ezcurra (2022) quien realizó un trabajo, en donde llega a los resultados fundamentales que las capacidades de empoderamiento inciden de manera directa en el liderazgo femenino en las empresas de Lima Norte. Además, encontramos que las dimensiones de capacidades individuales, autonomía, autosuficiencia que empoderan a que los liderazgo femenino es influenciado de manera directa en las empresas de Lima Norte. En consideración, el trabajo de investigación que se efectuó con el propósito de demostrar cómo el liderazgo transformacional femenino afecta directamente en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Por otro lado, es esencial el liderazgo transformacional femenino porque se fijarán en los resultados administrativos y esto incide directamente en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial tanto públicas y privadas.

Así mismo, con referente a la hipótesis específica 3, se muestra en las *Tabla 40, Tabla 41 y Tabla 42*, demostrando existe un nivel de significancia del 5%, de manera que la hipótesis nula ( $H_0$ ) se rechaza y confirmamos la  $H_a$ . Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018. Además, corrobora estos resultados de regresión lineal:

$$\text{Dimensión de método de toma de decisiones} = 0,164 \times \text{Liderazgo transformacional} + \varepsilon_i$$

. Estos resultados coinciden con Tapia Castilla y Antequera Ripoll (2020) quienes realizaron un trabajo, en donde llega a los resultados fundamentales en la revisión de la literatura encontramos que son capaces de describir, explicar y predecir en un contexto de globo empresarial. Además, el modelo de liderazgo es ampliado para consolidar componentes esenciales para la formulación. De igual manera, en el contexto donde se desenvuelven influye directamente en el proceso de liderazgo. Por otro lado, en el liderazgo siempre debe tomarse en cuenta los valores, la estrategias, la comunicación entre son en las funciones de liderazgo. Por lo tanto, el trabajo de investigación que se efectuó con el propósito de demostrar cómo el liderazgo transformacional femenino afecta directamente en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Por otro lado, es esencial el liderazgo transformacional femenino que el líder es el principal tomador de decisiones y así no involucra los problemas empresariales. En resumen, él lidera es motivador con sus capacidades emprendedoras estas empresas.

Finalmente, este estudio es una contribución que consentirá ayudar a futuras estudios y nuevas sistemáticas de acometida para el progreso de acontecimientos de

tesis que cooperen a las organizaciones pequeñas, medianas y grandes; de igual manera, en todo el sector de empresarial especialmente en los hoteles de diferentes categorías de la región, el país y el mundo.

## Conclusiones

### Primera:

De los hallazgos del estudio se comprobó que la variable liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial; se halló la influencia de manera directa y significativa de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial. De igual forma, los hallazgos estadígrafos utilizados con el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), señalaron que un 96,5 % liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Por otro lado, los hallazgos con la prueba estadístico de regresión lineal múltiple muestran que el 75,40 % están expuestos el liderazgo transformacional sobre la toma de decisiones en las mujeres, ambas variables son favorables con el fin de tomar buenas y correctas decisiones de forma informada, considerando el conocimiento y la experiencia adquirida con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

### Segunda:

En relación a la evaluación de la influencia de la variable de liderazgo transformacional en la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco; presenta por el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que en un 84,40 % influye de manera positiva y significativa de la dimensión del proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Por otro lado, empleando los estadígrafos de regresión lineal múltiple presenta un 60,8 % influencia de manera directa y significativa de la dimensión del

proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial, esta evidencia demuestra cuanto mayor sea liderazgo transformacional existirá mayor la dimensión del proceso de toma de decisiones; es decir, de ello se desprende que las mujeres líderes generalmente tratan de crear una percepción de motivación muy atrayente para los demás, emitiendo visiones muy concretas con términos muy reales así como las propias acciones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Tercera:**

Del análisis de resultados de la influencia de liderazgo transformacional influye de manera directa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones, se encontró que el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que en un 98,80% influye de manera positiva y significativa de la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Así mismo, empleando los estadígrafos de regresión lineal múltiple encontramos que en un 65,40 % existe una influencia de manera directa y significativa de liderazgo transformacional en la dimensión de estilos de la toma de decisiones, esta es demostrado que cuanto mayor sea liderazgo transformacional permite obtener una dimensión de estilos de la toma de decisiones; es decir, se encuentra en un nivel medio por lo que cada una de ellas desarrolla un nivel de carisma y empatía siendo un modelo para sus seguidores en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Cuarta:**

Del análisis de resultados de la influencia de liderazgo transformacional influye de manera directa en la dimensión de métodos de toma de decisiones, se encontró que el modelo de ecuaciones estructurales (SEM), que en un 92,30% influye de manera

positiva y significativa de la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial. Así mismo, empleando los estadígrafos de regresión lineal múltiple encontramos que en un 47,30 % existe una influencia de manera directa y significativa de liderazgo transformacional en la dimensión de método de toma de decisiones, esta es demostrado que cuanto mayor sea liderazgo transformacional permite obtener una dimensión de método de toma de decisiones; es decir, tienen un vasto conocimiento y experiencia pero por falta de tiempo o el hecho de carecer de comunicación genera que no se dé el efecto transformador en los demás para direccionar su potencial en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

**Quinto:**

Además, queda en evidencia en esta investigación se ha demostrado la aplicación del modelo planteado para el estudio donde los componentes el liderazgo transformacional influye de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Empleando el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), queda demostrado que el hallazgo puede tener implicaciones importantes para comprender cómo las variables están relacionadas entre sí y cómo pueden afectarse mutuamente en el fenómeno que se está investigando.

## Recomendaciones

### Primera:

Se sugiere poner mayor énfasis en temas de liderazgo transformacional y toma de decisiones centrándose en el género femenino en la Ciudad del Cusco, tomar en consideración los alcances del estudio, especialmente la propuesta del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), donde como influyen las variables de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Este hecho, empezando por una correcta formación desde las más pequeñas hasta las que llegan a ocupar un puesto de líderes, además del apoyo en cada una de sus etapas con el propósito de fomentar e incentivar en ellas la participación en temas políticos, sociales y empresariales, donde se busca que ellas sean capaces de realizar o emprender un proyecto para su bien y además logre fortalecer su personalidad y carácter en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco.

### Segunda:

Se recomienda a desarrollar del liderazgo transformador como núcleo de un currículo escolar que capacite a los estudiantes para convertirse en líderes desde edades tempranas, con énfasis en temas como motivación inspiracional, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individual en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Además, proporciona información fundamental que permite a los estudiantes desarrollar sus habilidades y talentos para cambiar el entorno en el que desarrollan sus actividades. Es una tarea fundamental no solo del Ministerio de Educación, sino también de otras instituciones gubernamentales y no

gubernamentales, con el objetivo de mejorar la vida, la salud y la educación de los jóvenes porque se conviertan en un grupo de personas con el nivel adecuado de inteligencia rudimentaria y ayudará a crear un entorno saludable donde el valor del respeto y la igualdad de género sean lo primero.

**Tercera:**

Se recomienda a incentivar la toma de decisiones mediante la información, conocimiento y experiencia, que debe ser promovido desde plataformas colectivas a partir de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en todos los ámbitos del quehacer diario en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Además, proyectan un desarrollo integral en las adolescentes mujeres, como parte del empoderamiento, participación, reconocimiento de sus organizaciones y/o formación de las mismas, igualdad de oportunidades, búsqueda de la identidad, capacidad y seguridad; que tendrán un impacto directo dentro del crecimiento económico y el bienestar familiar y de sus comunidades, logrando la continuidad de un proyecto de vida y el liderazgo transformacional a través del tiempo y entre todos sus actores.

**Cuarta:**

Promover el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco, como parte del fortalecimiento de las capacidades y como una herramienta para transformar las estructuras sociales, políticas y empresariales dentro de los Centros Laborales, donde se creen talleres y módulos de capacitación como parte fundamental del crecimiento de la empresa al potencial humano, donde la mujer desempeñe con toda libertad el rol encomendado y logre las metas globales de la organización.

**Quinta:**

Se sugiere con los resultados hallados de esta investigación tengan diversas oportunidades para explorar e identificar diferentes falencias para mejorar la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco. Luego de los resultados encontrado en el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), cabe indicar que estas variables podrían ayudar a identificar factores adicionales que afectan la gestión eficiente en mujeres líderes en la Ciudad del Cusco y podrían proporcionar ideas importantes para desarrollar estrategias de apoyo y capacitación dirigidas a mejorar el liderazgo femenino en diversos contextos organizacionales.

### Referencia bibliográfica

- Amaya Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración* (2.<sup>a</sup> ed.). Ecoe Ediciones.
- Barberá, E., Sarrió Catalá, M., Ramos López, A., & Universitat de València. (2000). *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido = Exceptional women : the career paths of women managers in Spain and the UK* (1.<sup>a</sup> ed.). Institut Universitari d'Estudis de la Dona.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=896816>
- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343-362.  
<https://doi.org/10.1177/001872679705000402>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1.<sup>a</sup> ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (1.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.  
<https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set* (3.<sup>a</sup> ed.). Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2.<sup>a</sup> ed.). Psychology Press , LEA.
- Benavides Pereda, J. (2020). *Administración* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

- Bennis, W. G., Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma.
- Burns, J. M. (2004). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (1.<sup>a</sup> ed.). Grove Press.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3.<sup>a</sup> ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315757421>
- Carrasco Pintado, P. R. (2018). *Liderazgo femenino en las empresas textiles del emporio comercial de Gamarra – Lima, 2017* [Tesis Doctoral, Universidad César Vallejo].  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19656>
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración 7ma edición idalberto chiavenato* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Publishing Co.  
[https://www.academia.edu/44896914/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_7ma\\_edici%C3%B3n\\_idalberto\\_chiavenato](https://www.academia.edu/44896914/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7ma_edici%C3%B3n_idalberto_chiavenato)
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Claver Cortés, E., Llopis Taverner, J., Lloret Llinares, M., & Molina Manchón, H. (2002). *Manual de Administración de Empresas* (4.<sup>a</sup> ed.). Editorial Civitas.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=306825>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7.<sup>a</sup> ed.). Routledge.
- Dalal, R. S., Bonaccio, S., Highhouse, S., Ilgen, D. R., Mohammed, S., & Slaughter, J. E. (2010). What if industrial-organizational psychology decided to take workplace decisions seriously? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on*

- Science and Practice*, 3(4), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01258.x>
- De Hoogh, A., Den Hartog, D., & Koopman, P. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17(5), 354-382. <https://doi.org/10.5117/2004.017.005.008>
- Domínguez Soto, C. (2022). *Mujeres en la alta dirección: Un estudio sobre el liderazgo transformacional y el fenómeno del impostor* [Tesis Doctoral, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/75756>
- EIGE. (2022). *European Institute for Gender Equality (EIGE)*. [https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige\\_en](https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-institute-gender-equality-eige_en)
- Espinosa Méndez, J. C. (2018). *Incidencia de los estilos de toma de decisiones en la relación entre liderazgo y desempeño organizacional en un grupo de directivos de Colombia, Ecuador y Perú* [Tesis Doctoral, Universidad del Rosario]. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18677>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fischman, D. (2017). *El líder transformador I* (1.<sup>a</sup> ed.). Editorial Grupo Planeta - México, S.A. de C.V.
- Fuentes Doria, D., Toscano Hernández, A., Malvaceda Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las Ciencias Administrativas y Contables* (1.<sup>a</sup> ed.). Universidad Pontificia Bolivariana. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>

- Fulop, L., & Mark, A. (2013). Relational leadership, decision-making and the messiness of context in healthcare. *Leadership*, 9(2), 254-277.  
<https://doi.org/10.1177/1742715012468785>
- Gamboa Suárez, R., & Jiménez Rodríguez, L. A. (2023). *Contabilidad de costos, Tomo I: Herramienta de gestión vista desde la norma internacional* (1.ª ed.). Ecoe Ediciones, S.A.S.
- Gámez Cavazos, D. A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2023). Importancia del Liderazgo Transformacional en la Cultura y Resultados Organizacionales: Una Revisión Sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 1108-1126.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8748](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8748)
- Goldberg, R. (2021, febrero 16). *BoardEx Global Gender Balance Report 2021*. BoardEx.  
<https://boardex.com/reports/2020-global-gender-diversity-analysis-women-on-boards>
- Gómez Restrepo, N. (2018). *La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas* [Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3986>
- Guisande González, C., Vaamonde Liste, A., & Barreiro Felpeto, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, STATISTICA y SPSS*. Díaz de Santos.
- Gutiérrez Andrade, O. W. (2008). La metodología de las Ciencias Económicas y Empresariales. *Revista Perspectivas*, 22(2), 9-44.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Pearson Prentice Hall.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=320227>
- Hampton, D. R. (1993). *Administración* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Latinoamérica.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). Mc Graw - Hill.  
<https://metodologiaecs.wordpress.com/2016/01/31/libro-metodologia-de-la-investigacion-6ta-edicion-sampieri-pdf/>
- Highhouse, S. (2001). Judgment and decision-making research: Relevance to industrial and organizational psychology. En N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology—Volume 1: Personnel Psychology* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 314-332). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781848608320>
- Javier Vílchez, S. M. (2022). *Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles—Caso galería Guizado Emporio Comercial de Gamarra, Lima—Perú, 2019* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal].  
<https://repositorio.unfv.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c5f8decf-0bf7-40ce-a4e2-76c6bbae7751/content>
- Jing, F., & Avery, G. (2008). Missing Links In Understanding The Relationship Between Leadership And Organizational Performance. *International Business and Economics Research Journal*, 7(5), 67-78. <https://doi.org/10.19030/iber.v7i5.3256>
- Keen, P. G. W., & Scott, M. S. (1978). *Decision Support Systems: An Organizational Perspective* (1.<sup>a</sup> ed.). Addison-Wesley Publishing Company.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas* (1.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (14.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.  
[https://www.academia.edu/14776670/Administracion\\_Una\\_Perspectiva\\_Global\\_y\\_Empresarial\\_14\\_edi\\_Koontz](https://www.academia.edu/14776670/Administracion_Una_Perspectiva_Global_y_Empresarial_14_edi_Koontz)
- Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (2008). *Distributed Leadership According to the Evidence* (1.<sup>a</sup> ed.). Routledge Press. <https://doi.org/10.4324/9780203868539>
- Limo Vásquez, M. Á., & Quispe Mendoza, R. (2023). Estilos de liderazgo y clima organizacional en docentes universitarios. *Sciéndo*, 26(3), Article 3.  
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.036>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations* (2.<sup>a</sup> ed.). Wiley Blackwell Published.
- Matute Vallejo, J., Polo Redondo, Y., & Utrillas Acerete, A. (2015). Las características del boca-oido electrónico y su influencia en la intención de recompra online. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24(2), 61-75.  
<https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.03.002>
- Maxwell, J. C. (2006). *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización* (1.<sup>a</sup> ed.). Harper Collins Publishers.

- Medrano, L. A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Menguzzato, M., & Renau Piqueras, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management* (1.ª ed.). Editorial Ariel, S.A. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42305>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1.ª ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Moos, R. H., Moos, B. S., & Trickett, E. J. (2000). *Escalas de clima social: Familia (FES), trabajo (WES), instituciones penitenciarias (CIES), centro escolar (CES): Manual* (5.ª ed.). TEA Ediciones, S. A.
- Murillo Hernández, W. J. (2008). *La investigación científica—Monografías*. Monografías.com. <https://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- Pando Ezcurra, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera Mejía, Z. E., & Cabrejos Burga, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rsc.v28i.38159>
- Pertúz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos*, 20(2), 377-400.
- Pirela, L., Camacho, H., & Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Revista Omnia*, 10(2), 1-15.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>

Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir* (1.<sup>a</sup> ed.).

Publicacions de la Universitat de València.

Reynaga Obregón, J. (2002). El método estadístico. En UNECT (Ed.), *UNECT instituto virtual. El método estadístico en la investigación cuantitativa* (pp. 40-67).

<https://moodle.unect.com.mx/Antologia/237-3-El-metodo-estadistico-en-la-investigacion-cuantitativa.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall Pearson Educación.

[https://www.academia.edu/43110051/Administracion\\_10\\_Robbins\\_Coulter](https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter)

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Román Mondragón, Y. del C., Lozano Zanelly, G. A., Tito Cárdenas, J. V., & Ludeña González, G. F. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058776013/html/>

Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica* (5.<sup>a</sup> ed.). Business Support.

Scott, S., & Bruce, R. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.

<https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>

Siles Ortega, B. (2016). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional* [Tesis Doctoral, Universitat de València].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=78200>

- Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision* (1.<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *AD-GNOSIS*, 9(9), 119-134.
- Triola, M. F. (2018). *Estadística* (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.  
[//www.elsolucionario.org/elementary-statistics-mario-f-triola-13th-edition/](http://www.elsolucionario.org/elementary-statistics-mario-f-triola-13th-edition/)
- Tuili Gameda, F. (2010). The Basis of Distinction Between Qualitative and Quantitative Research in Social Science: Reflection on Ontological, Epistemological and Methodological Perspectives. *Ethiopian Journal of Education and Sciences*, 6(1), 97-108. <https://doi.org/10.4314/ejesc.v6i1.65384>
- Valderrama Mendoza, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica. Cuantitativa, cualitativa y mixta* (5.<sup>a</sup> ed.). San Marcos E. I. R. L.  
<https://isbn.cloud/9789972342899/pasos-para-elaborar-proyectos-y-tesis-de-investigacion-cientifica/>
- Vasquez Limo, K. N. (2023). *Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en mujeres con cargos directivos de una universidad privada de Chiclayo* [Tesis de Maestría, Universidad Privada del Norte].  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/35139>
- Vázquez, L. R. (2005). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo* (1.<sup>a</sup> ed.). IdeasPropias Editorial.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making* (1.<sup>a</sup> ed.). University of Pittsburgh Pre.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

**Tema: Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco – 2018.**

| PROBLEMA   | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES  | METODOLOGÍA  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>PROBLEMA GENERAL:</b><br/>✓ ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b><br/>PE1. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión de proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?<br/>PE2. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?<br/>PE3. ¿De qué manera los componentes de liderazgo transformacional influyen en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad</p> | <p><b>OBJETIVO GENERAL:</b><br/>✓ Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b><br/>OE1. Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión de proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.<br/>OE2. Analizar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión de estilo de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.<br/>OE3. Explicar la influencia de los componentes de liderazgo transformacional en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de</p> | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b><br/>✓ Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS:</b><br/>HE1. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de proceso de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.<br/>HE2. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de estilos de la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.<br/>HE3. Los componentes de liderazgo transformacional influyen de manera directa y significativa en la dimensión de método de toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de</p> | <p><b>Variable 1</b><br/>Liderazgo transformacional<br/>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación inspiracional</li> <li>• Estimulación intelectual</li> <li>• Influencia idealizada</li> <li>• Consideración individual</li> </ul> <p><b>Variable 2</b><br/>toma de decisiones.<br/>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de toma de decisiones</li> <li>• Estilo de la toma de decisiones</li> <li>• Método de toma de decisiones.</li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación:</b><br/>El tipo de investigación aplicada, con enfoque cuantitativo.</p> <p><b>Nivel de investigación</b><br/>El nivel de investigación es descriptivo-explicativo.</p> <p><b>Diseño de la investigación</b><br/>El diseño de investigación es no experimental de corte transversal,</p> <p><b>Población:</b> La población de estudio está conformada por 172 personas</p> <p><b>Muestra:</b> El tipo de muestreo es no probabilísticos y por 1 método de muestreo es por conveniencia que sólo participaron en el estudio 160 personas mujeres directivas en la ciudad de Cusco.</p> <p><b>Técnicas de recolección de información</b><br/><b>Técnica:</b> Encuesta y análisis de documentos.<br/><b>Instrumento:</b> El instrumento que se utilizara es el cuestionario y ficha de recopilación de datos.</p> <p><b>Método de análisis de datos:</b><br/>Presentación de estadística descriptiva con tablas y figuras. Estadística inferencial, con demostración de normalidad, Análisis de varianza</p> |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p>de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?</p> <p>PE4. ¿Qué modelo teórico explica la influencia de liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018?</p> | <p>dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> <p>OE4. Proponer un modelo teórico que explique la influencia de liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> | <p>dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> <p>HE4. Se puede crear un modelo teórico que explica la influencia entre el liderazgo transformacional y en la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección social, política y empresarial en la Ciudad del Cusco – 2018.</p> |  | <p>(ANOVA), Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), coeficientes de influencia, estadísticos para prueba de hipótesis.</p> |
|--|---|--|--|--|

## Anexo 2. Matriz de recolección de datos de las variables

**Tema: Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco – 2018.**

### **A. Matriz de recolección de datos de la variable liderazgo transformacional**

| Variable                   | Dimensiones                   | Indicadores                            | Ítems   | #Ítems | %     | Escala Valorativa  |
|----------------------------|-------------------------------|--|---|--------|-------|--|
| Liderazgo transformacional | 1.1. Motivación inspiracional | 1.1.1. Fuente inspiracional y pasional | 1. Considera que en todas las situaciones que se le presentan su conducta, comportamiento es un ejemplo a seguir o emular.<br>2. Sus compañeros, colegas, reconocen y valoran sus capacidades, actitudes y conocimientos.     | 5      | 24,0% | Escala de medición:<br><b>Ordinal</b><br><br>Escala de Likert<br><br><b>1= Nunca</b><br><b>2= Casi nunca</b><br><b>3= A veces</b><br><b>4= Casi siempre</b><br><b>5= Siempre</b> |
|                            |                               | 1.1.2. Identidad y optimismo           | 3. Promueve e incentiva el sentido de pertenencia e identidad en la entidad, organización o institución donde se desempeña.<br>4. En el ejercicio de sus funciones, actúa con responsabilidad y compromiso.                   |        |       |  |
|                            |                               | 1.1.3. Confianza                       | 5. Busca transmitir confianza y seguridad en su manera de expresarse o desenvolverse.   |        |       |  |
|                            | 1.2. Estimulación intelectual | 1.2.1. Creatividad e innovación        | 6. Incentiva y fomenta el uso de recursos de innovación tecnológica.<br>7. Fomenta y valora la creatividad en la ejecución de determinadas funciones o tareas.  | 6      | 28,0% |  |
|                            |                               | 1.2.2. Solidaridad                     | 8. En situaciones en las que incluso no tiene espacio para cumplir con sus responsabilidades destina tiempo para ayudar a los demás.<br>9. Para el cumplimiento de fines destina recursos adicionales para lograr los mismos. |        |       |  |
|                            |                               | 1.2.3. Autoestima                      | 10. Busca orientar, apoyar y aporta en el crecimiento y desarrollo de sus compañeros, colegas, subordinados y similares.<br>11. Felicita y aplaude cuando una labor, actividad se ejecuta                                     |        |       |  |

|  |                               |                                      |  |    |        |
|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|----|--------|
|  |                               |                                      | de manera idónea y muestra buenos resultados.  |    |        |
|  | 1.3. Influencia idealizada    | 1.3.1. Modelo a seguir               | 12. En la ejecución de actividades, funciones y similares muestra rasgos de justicia, equidad e igualdad.<br>13. Actúa tomando en consideración todos los aspectos relacionados, de manera que su actuar sea la más idónea y correcta. | 6  | 24,0%  |
|  |                               | 1.3.2. Inspirar compromiso y respeto | 14. En situaciones complejas, prioriza el bienestar general, incluso dejando de lado su bienestar e intereses propios.<br>15. Maneja con facilidad contextos o situaciones de conflicto y tensión.                                     |    |        |
|  |                               | 1.3.3. Instauración de valores       | 16. Da a conocer y transmite sus valores y principios más importantes.<br>17. Enfatiza la importancia de compartir una visión común y de desarrollar un elevado sentido del deber.   |    |        |
|  | 1.4. Consideración individual | 1.4.1. Empatía                       | 18. En situaciones en las que son necesarias apoya a su entorno a afrontar el miedo, la frustración o el nerviosismo.<br>19. Ayuda y contribuye al crecimiento personal y profesional de su entorno.                                   | 5  | 24,0%  |
|  |                               | 1.4.2. Valoración                    | 20. Considera y valora la labor ejecutada por sus compañeros, colegas, subordinados y de todo su entorno.<br>21. Reconoce el esfuerzo y dedicación de sus compañeros, colegas, subordinados y de todo su entorno.                      |    |        |
|  |                               | 1.4.3. Reconocimiento                | 22. Cuando una tarea, labor se ejecuta correctamente y se consiguen los resultados esperados, pone estos como ejemplo y premia a quienes lo llevaron a cabo.   |    |        |
|  | Total                         |                                      |  | 22 | 100,0% |

**Tema: Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en las mujeres con responsabilidad de dirección, social, política y empresarial, en la ciudad del Cusco – 2018.**

**B. Matriz de recojo de datos de la toma de decisiones**

| Variables          | Dimensiones                          | Indicadores  | Ítems  | #Ítems | %     | Escala Valorativa   |
|--------------------|--------------------------------------|--|--|--------|-------|---|
| Toma de decisiones | 2.1. Proceso de toma de decisiones   | 2.1.1. Identificación de un conflicto o problema   | 1. Durante el ejercicio de su funciones, labores o actividades, generalmente está en alerta ante la presencia de problemas o conflictos y cómo actuar de ser el caso.  | 7      | 44,0% | Escala de medición:<br><b>Ordinal</b><br><br>Escala de Likert<br><br>1=Nunca<br>2= Casi nunca<br>3=Algunas veces<br>4=Casi siempre<br>5=Siempre |
|                    |                                      | 2.1.2. Identificación de criterios de decisión     | 2. Ante determinados sucesos, problemas y similares, ha logrado identificar los criterios idóneos para una decisión correcta.  |        |       |   |
|                    |                                      | 2.1.3. Desarrollo y análisis de alternativas       | 3. En una determinada situación, para elegir una decisión, establece, desarrolla y evalúa todas las alternativas posibles de solución.   |        |       |   |
|                    |                                      | 2.1.4. Selección de la alternativa                 | 4. Al seleccionar una alternativa, en todos los casos esta resulta ser la correcta.  |        |       |   |
|                    |                                      | 2.1.5. Implementación de la alternativa            | 5. Al momento de seleccionar una alternativa que dé solución a un problema o conflicto busca que se implemente de manera correcta, aunque esto demore el proceso.<br>6. Por lo general tiene una segunda alternativa como medida preventiva, en caso de que la primera no resulte. |        |       |   |
|                    |                                      | 2.1.6. Evaluación de la eficacia de la alternativa | 7. Para que la aplicación de la alternativa sea efectiva, realiza una evaluación minuciosa y prolongada.   |        |       |   |
|                    | 2.2. Estilo de la toma de decisiones | 2.2.1. Analítico                                   | 8. Al momento en el que surge una situación compleja generalmente aplica un análisis riguroso considerando diversas alternativas.<br>9. Para decidir, analiza y valúa los pros y contras, ventajas y desventajas de todas las alternativas   | 5      | 31,0% |   |

|  |                                   |                     |   |    |        |
|--|-----------------------------------|---------------------|---|----|--------|
|  |                                   |                     | que tiene.  |    |        |
|  |                                   | 2.2.2. Directivo    | 10. Las decisiones que toma para afrontar un problema o conflicto por lo general son rápidas y prácticas.   |    |        |
|  |                                   | 2.2.3. Conductual   | 11. Para tomar una decisión suele tomar en consideración la opinión o percepción de los demás.  |    |        |
|  |                                   | 2.2.4. Conceptual   | 12. Las decisiones que toma por lo general son amplias y tratar de cubrir todas las expectativas y a su vez son creativas.  |    |        |
|  | 2.3. Método de toma de decisiones | 2.3.1. Racionalidad | 13. Al presentarse un problema, conflicto o situación similar, para afrontarlos selecciona una alternativa considerando la lógica y la realidad del contexto.<br>14. Las decisiones que toma están apoyadas en la prudencia, y siempre considerando todos los aspectos o factores relacionados. | 4  | 25,0%  |
|  |                                   | 2.3.2. Intuición    | 15. En determinados casos toma decisiones apoyado en sus conocimientos, experiencia y su instinto.<br>16. En ocasiones actúa y toma decisiones antes de que los problemas o conflictos se acrecienten.  |    |        |
|  | Total                             |                     |   | 16 | 100,0% |

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



### Escuela de Posgrado

### Doctorado en Administración

### Cuestionario de liderazgo transformacional

Encuesta N°: \_\_\_\_\_

#### Datos generales del trabajador:

A. Edad: \_\_\_\_\_ años

B. Centro de labores: \_\_\_\_\_

#### Instrucciones:

Estimada.

A continuación, se le presenta una serie de preguntas ni existen las respuestas buenas o malas.

Marque la respuesta que usted considere adecuada con una "X" o enciérrelo con un círculo.

| N° | Ítems/Reactivos:  | Nunca (1) | Casi nunca (2) | A veces (3) | Casi siempre (4) | Siempre (5) |
|----|---|-----------|----------------|-------------|------------------|-------------|
| 1  | Considera que en todas las situaciones que se le presentan su conducta, comportamiento es un ejemplo a seguir o emular.           | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 2  | Sus compañeros, colegas, reconocen y valoran sus capacidades, actitudes y conocimientos.  | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 3  | Promueve e incentiva el sentido de pertenencia e identidad en la entidad, organización o institución donde se desempeña.          | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 4  | En el ejercicio de sus funciones, actúa con responsabilidad y compromiso.   | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 5  | Busca transmitir confianza y seguridad en su manera de expresarse o desenvolverse.  | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 6  | Incentiva y fomenta el uso de recursos de innovación tecnológica.   | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 7  | Fomenta y valora la creatividad en la ejecución de determinadas funciones o tareas.   | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 8  | En situaciones en las que incluso no tiene espacio para cumplir con sus responsabilidades destina tiempo para ayudar a los demás. | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 9  | Para el cumplimiento de fines destina recursos adicionales para lograr los mismos.  | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 10 | Busca orientar, apoyar y aportar en el crecimiento y desarrollo de sus compañeros, colegas, subordinados y similares.             | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 11 | Felicita y aplaude cuando una labor, actividad se ejecuta de manera idónea y muestra buenos resultados.                           | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |
| 12 | En la ejecución de actividades, funciones y similares muestra rasgos de justicia, equidad e igualdad.                             | 1         | 2              | 3           | 4                | 5           |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 13 | Actúa tomando en consideración todos los aspectos relacionados, de manera que su actuar sea la más idónea y correcta.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | En situaciones complejas, prioriza el bienestar general, incluso dejando de lado su bienestar e intereses propios.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Maneja con facilidad contextos o situaciones de conflicto y tensión.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Da a conocer y transmite sus valores y principios más importantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Enfatiza la importancia de compartir una visión común y de desarrollar un elevado sentido del deber.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | En situaciones en las que son necesarias apoya a su entorno a afrontar el miedo, la frustración o el nerviosismo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Ayuda y contribuye al crecimiento personal y profesional de su entorno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Considera y valora la labor ejecutada por sus compañeros, colegas, subordinados y de todo su entorno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Reconoce el esfuerzo y dedicación de sus compañeros, colegas, subordinados y de todo su entorno.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Cuando una tarea, labor se ejecuta correctamente y se consiguen los resultados esperados, pone estos como ejemplo y premia a quienes lo llevaron a cabo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO



## ESCUELA DE POSGRADO

### CUESTIONARIO DE LA TOMA DE DECISIONES

| N.º | Ítems/Reactivos:   | Nunca<br>(1) | Casi<br>nunca<br>(2) | Algunas<br>veces<br>(3) | Casi<br>siempre<br>(4) | siempre<br>(5) |
|-----|--|--------------|----------------------|-------------------------|------------------------|----------------|
| 1   | Durante el ejercicio de su funciones, labores o actividades, generalmente está en alerta ante la presencia de problemas o conflictos y cómo actuar de ser el caso. | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 2   | Ante determinados sucesos, problemas y similares, ha logrado identificar los criterios idóneos para una decisión correcta.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 3   | En una determinada situación, para elegir una decisión, establece, desarrolla y evalúa todas las alternativas posibles de solución.                                | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 4   | Al seleccionar una alternativa, en todos los casos esta resulta ser la correcta.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 5   | Al momento de seleccionar una alternativa que dé solución a un problema o conflicto busca que se implemente de manera correcta, aunque esto demore el proceso.     | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 6   | Por lo general tiene una segunda alternativa como medida preventiva, en caso de que la primera no resulte.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 7   | Para que la aplicación de la alternativa sea efectiva, realiza una evaluación minuciosa y prolongada.  | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 8   | Al momento en el que surge una situación compleja generalmente aplica un análisis riguroso considerando diversas alternativas.                                     | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 9   | Para decidir, analiza y valúa los pros y contras, ventajas y desventajas de todas las alternativas que tiene.  | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 10  | Las decisiones que toma para afrontar un problema o conflicto por lo general son rápidas y prácticas.  | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 11  | Para tomar una decisión suele tomar en consideración la opinión o percepción de los demás.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 12  | Las decisiones que toma por lo general son amplias y tratar de cubrir todas las expectativas y a su vez son creativas.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 13  | Al presentarse un problema, conflicto o situación similar, para afrontarlos selecciona una alternativa considerando la lógica y la realidad del contexto.          | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 14  | Las decisiones que toma están apoyadas en la prudencia, y siempre considerando todos los aspectos o factores relacionados.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 15  | En determinados casos toma decisiones apoyado en sus conocimientos, experiencia y su instinto.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |
| 16  | En ocasiones actúa y toma decisiones antes de que los problemas o conflictos se acrecienten.   | 1            | 2                    | 3                       | 4                      | 5              |

*Muchas Gracias por su Colaboración...!!!*

# Anexo 4. Base de datos de las variables de estudio

## Base de datos de la variable

| No. | Liderazgo transformacional |   |   |   |   |                          |   |   |   |   |                       |    |    |    |    |           |    |    |    |    | Toma de decisiones            |    |    |    |    |    |                              |    |   |                               |   |   |   |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----|----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|---|---|---|---|-----------------------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-------------------------------|----|----|----|----|----|------------------------------|----|---|-------------------------------|---|---|---|----|----|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|     | Motivación Inspiracional   |   |   |   |   | Estimulación intelectual |   |   |   |   | Influencia idealizada |    |    |    |    | PROTOTIPO |    |    |    |    | Proceso de toma de decisiones |    |    |    |    |    | Estilo de toma de decisiones |    |   | Métodos de toma de decisiones |   |   |   |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|     | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | D1                       | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                    | 11 | D2 | 12 | 13 | 14        | 15 | 16 | 17 | D3 | 18                            | 19 | 20 | 21 | 22 | D4 | VXX                          | 1  | 2 | 3                             | 4 | 5 | 6 | 7  | D1 | 8  | 9 | 10 | 11 | 12 | D2 | 13 | 14 | 15 | 16 | D3 |    |    |
| 1   | 3                          | 4 | 5 | 3 | 4 | 19                       | 3 | 2 | 2 | 3 | 2                     | 2  | 14 | 1  | 1  | 1         | 5  | 5  | 4  | 17 | 3                             | 3  | 3  | 4  | 4  | 17 | 67                           | 3  | 4 | 5                             | 5 | 3 | 4 | 4  | 28 | 4  | 3 | 4  | 4  | 5  | 20 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 64 |    |
| 2   | 5                          | 2 | 3 | 4 | 3 | 17                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 3         | 5  | 5  | 4  | 23 | 3                             | 3  | 3  | 2  | 2  | 13 | 71                           | 5  | 2 | 3                             | 3 | 4 | 3 | 2  | 22 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 53 |    |    |
| 3   | 2                          | 2 | 2 | 1 | 2 | 9                        | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 2         | 5  | 3  | 3  | 19 | 1                             | 1  | 1  | 1  | 2  | 6  | 52                           | 2  | 2 | 2                             | 2 | 1 | 2 | 2  | 13 | 4  | 4 | 3  | 3  | 17 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 46 |    |    |
| 4   | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 2 | 3 | 2 | 2 | 2                     | 2  | 13 | 2  | 2  | 2         | 5  | 4  | 3  | 18 | 3                             | 3  | 3  | 1  | 1  | 11 | 57                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 2  | 20 | 4  | 4 | 3  | 3  | 17 | 5  | 3  | 4  | 5  | 17 | 54 |    |    |
| 5   | 3                          | 3 | 2 | 2 | 2 | 12                       | 3 | 4 | 4 | 4 | 4                     | 4  | 23 | 3  | 3  | 2         | 4  | 5  | 3  | 20 | 2                             | 2  | 4  | 4  | 4  | 16 | 71                           | 3  | 3 | 2                             | 2 | 2 | 2 | 2  | 16 | 3  | 4 | 3  | 3  | 16 | 4  | 3  | 3  | 4  | 14 | 46 |    |    |
| 6   | 4                          | 3 | 3 | 4 | 3 | 17                       | 3 | 3 | 3 | 2 | 4                     | 4  | 19 | 3  | 3  | 3         | 5  | 5  | 2  | 21 | 3                             | 3  | 3  | 2  | 2  | 13 | 70                           | 4  | 3 | 3                             | 4 | 4 | 3 | 2  | 23 | 4  | 3 | 3  | 3  | 5  | 18 | 5  | 4  | 5  | 5  | 19 | 60 |    |
| 7   | 5                          | 5 | 5 | 5 | 5 | 25                       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                     | 4  | 20 | 3  | 3  | 3         | 5  | 5  | 3  | 22 | 5                             | 5  | 5  | 5  | 2  | 12 | 89                           | 5  | 5 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 5  | 35 | 4  | 3 | 4  | 4  | 5  | 20 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 71 |    |
| 8   | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                     | 4  | 20 | 3  | 3  | 3         | 3  | 3  | 3  | 18 | 3                             | 3  | 3  | 3  | 3  | 18 | 68                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 4  | 4 | 3  | 3  | 4  | 18 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 55 |    |
| 9   | 4                          | 4 | 4 | 2 | 2 | 16                       | 3 | 3 | 3 | 4 | 4                     | 4  | 20 | 3  | 3  | 3         | 5  | 5  | 2  | 21 | 2                             | 2  | 2  | 1  | 2  | 9  | 66                           | 4  | 4 | 4                             | 3 | 2 | 2 | 1  | 20 | 4  | 3 | 4  | 4  | 5  | 20 | 5  | 4  | 4  | 5  | 18 | 58 |    |
| 10  | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 3 | 2 | 2 | 3 | 2                     | 2  | 14 | 1  | 1  | 1         | 5  | 5  | 4  | 17 | 4                             | 4  | 4  | 4  | 3  | 19 | 65                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 13 | 49 |    |    |
| 11  | 2                          | 2 | 3 | 3 | 2 | 12                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 3         | 4  | 4  | 4  | 21 | 2                             | 2  | 3  | 2  | 2  | 11 | 62                           | 2  | 2 | 3                             | 3 | 3 | 2 | 2  | 17 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 4  | 3  | 4  | 4  | 15 | 47 |    |    |
| 12  | 4                          | 4 | 4 | 4 | 3 | 19                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 2         | 5  | 5  | 3  | 21 | 4                             | 4  | 4  | 3  | 2  | 17 | 75                           | 4  | 4 | 4                             | 4 | 4 | 3 | 3  | 26 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 4  | 3  | 4  | 4  | 15 | 56 |    |    |
| 13  | 1                          | 1 | 2 | 2 | 2 | 9                        | 2 | 1 | 1 | 2 | 1                     | 2  | 9  | 2  | 1  | 1         | 2  | 1  | 2  | 9  | 3                             | 1  | 1  | 2  | 1  | 8  | 35                           | 2  | 1 | 1                             | 2 | 1 | 1 | 2  | 10 | 1  | 1 | 2  | 1  | 1  | 6  | 4  | 1  | 1  | 1  | 7  | 23 |    |
| 14  | 2                          | 1 | 2 | 2 | 3 | 9                        | 3 | 2 | 1 | 1 | 2                     | 2  | 11 | 3  | 2  | 1         | 1  | 2  | 2  | 11 | 3                             | 2  | 1  | 1  | 2  | 9  | 40                           | 4  | 2 | 1                             | 1 | 2 | 1 | 1  | 12 | 2  | 1 | 1  | 2  | 1  | 7  | 4  | 2  | 1  | 2  | 9  | 28 |    |
| 15  | 1                          | 2 | 1 | 2 | 2 | 8                        | 3 | 1 | 2 | 1 | 2                     | 2  | 11 | 3  | 1  | 2         | 1  | 2  | 2  | 11 | 3                             | 1  | 2  | 1  | 2  | 9  | 39                           | 1  | 1 | 2                             | 1 | 1 | 2 | 1  | 9  | 1  | 2 | 1  | 1  | 2  | 7  | 4  | 1  | 2  | 1  | 8  | 24 |    |
| 16  | 1                          | 1 | 1 | 1 | 5 | 9                        | 3 | 1 | 1 | 1 | 1                     | 1  | 8  | 3  | 1  | 1         | 1  | 1  | 1  | 8  | 1                             | 1  | 1  | 1  | 1  | 5  | 30                           | 4  | 1 | 1                             | 1 | 1 | 1 | 1  | 10 | 1  | 1 | 1  | 1  | 5  | 5  | 1  | 1  | 1  | 8  | 23 |    |    |
| 17  | 1                          | 2 | 1 | 1 | 3 | 8                        | 3 | 1 | 2 | 1 | 1                     | 1  | 9  | 3  | 1  | 2         | 1  | 1  | 1  | 9  | 4                             | 1  | 2  | 1  | 1  | 9  | 35                           | 3  | 1 | 2                             | 1 | 1 | 2 | 1  | 11 | 1  | 2 | 1  | 1  | 2  | 7  | 5  | 1  | 2  | 1  | 9  | 27 |    |
| 18  | 1                          | 1 | 1 | 2 | 2 | 7                        | 3 | 1 | 1 | 1 | 1                     | 1  | 2  | 9  | 3  | 1         | 1  | 1  | 1  | 2  | 9                             | 3  | 1  | 1  | 1  | 7  | 32                           | 2  | 1 | 1                             | 1 | 1 | 1 | 1  | 8  | 1  | 1 | 1  | 1  | 1  | 5  | 4  | 1  | 1  | 1  | 7  | 20 |    |
| 19  | 3                          | 3 | 2 | 2 | 2 | 12                       | 3 | 2 | 2 | 2 | 2                     | 2  | 14 | 3  | 2  | 2         | 2  | 2  | 2  | 14 | 3                             | 2  | 2  | 2  | 2  | 12 | 52                           | 3  | 3 | 2                             | 2 | 3 | 2 | 2  | 18 | 3  | 3 | 2  | 2  | 12 | 3  | 3  | 3  | 3  | 12 | 42 |    |    |
| 20  | 4                          | 3 | 3 | 4 | 3 | 17                       | 4 | 3 | 3 | 4 | 4                     | 5  | 23 | 4  | 3  | 3         | 4  | 4  | 3  | 21 | 4                             | 3  | 3  | 4  | 4  | 18 | 79                           | 4  | 3 | 3                             | 4 | 4 | 3 | 3  | 24 | 4  | 3 | 4  | 4  | 4  | 12 | 4  | 3  | 4  | 4  | 14 | 56 |    |
| 21  | 5                          | 5 | 5 | 5 | 5 | 25                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                     | 5  | 30 | 5  | 5  | 5         | 5  | 5  | 5  | 30 | 5                             | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 | 110                          | 5  | 5 | 5                             | 5 | 5 | 5 | 5  | 35 | 5  | 5 | 5  | 5  | 25 | 5  | 5  | 5  | 5  | 20 | 80 |    |    |
| 22  | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 3         | 3  | 3  | 3  | 18 | 3                             | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 66                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 12 | 48 |    |    |
| 23  | 4                          | 4 | 4 | 2 | 2 | 16                       | 4 | 4 | 4 | 4 | 4                     | 4  | 21 | 4  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 22 | 4                             | 4  | 4  | 3  | 2  | 17 | 76                           | 4  | 4 | 4                             | 3 | 4 | 4 | 4  | 27 | 4  | 4 | 4  | 3  | 2  | 17 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 60 |    |
| 24  | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 3         | 3  | 3  | 3  | 18 | 3                             | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 66                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 12 | 48 |    |    |
| 25  | 2                          | 2 | 3 | 3 | 2 | 12                       | 2 | 2 | 3 | 3 | 3                     | 2  | 15 | 2  | 2  | 3         | 3  | 3  | 2  | 15 | 2                             | 2  | 3  | 3  | 2  | 13 | 55                           | 2  | 2 | 3                             | 3 | 2 | 2 | 3  | 17 | 2  | 2 | 3  | 3  | 13 | 2  | 2  | 2  | 2  | 8  | 38 |    |    |
| 26  | 4                          | 4 | 4 | 4 | 3 | 19                       | 4 | 3 | 4 | 4 | 4                     | 4  | 22 | 4  | 4  | 4         | 5  | 4  | 4  | 24 | 4                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 | 85                           | 4  | 4 | 4                             | 4 | 4 | 4 | 4  | 28 | 4  | 4 | 4  | 4  | 4  | 20 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 64 |    |
| 27  | 2                          | 4 | 5 | 4 | 3 | 18                       | 2 | 4 | 5 | 4 | 3                     | 23 | 2  | 4  | 5  | 4         | 3  | 23 | 2  | 4  | 4                             | 5  | 4  | 3  | 19 | 83 | 2                            | 4  | 5 | 5                             | 2 | 4 | 5 | 27 | 2  | 4  | 5 | 5  | 4  | 20 | 2  | 4  | 2  | 4  | 12 | 59 |    |    |
| 28  | 4                          | 4 | 2 | 3 | 3 | 16                       | 4 | 4 | 2 | 3 | 3                     | 3  | 19 | 4  | 4  | 2         | 3  | 3  | 3  | 23 | 4                             | 4  | 2  | 3  | 3  | 16 | 70                           | 4  | 4 | 2                             | 3 | 4 | 4 | 2  | 23 | 4  | 4 | 2  | 3  | 3  | 16 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 55 |    |
| 29  | 1                          | 3 | 4 | 3 | 2 | 13                       | 1 | 3 | 4 | 2 | 3                     | 2  | 15 | 1  | 3  | 4         | 2  | 3  | 2  | 15 | 1                             | 3  | 4  | 2  | 3  | 13 | 56                           | 1  | 3 | 4                             | 2 | 1 | 3 | 4  | 18 | 1  | 3 | 4  | 2  | 3  | 13 | 1  | 3  | 1  | 3  | 8  | 39 |    |
| 30  | 4                          | 4 | 4 | 5 | 5 | 22                       | 5 | 5 | 5 | 5 | 5                     | 5  | 30 | 4  | 4  | 4         | 5  | 5  | 5  | 27 | 4                             | 4  | 4  | 5  | 5  | 22 | 101                          | 4  | 4 | 4                             | 5 | 4 | 4 | 4  | 29 | 4  | 4 | 4  | 5  | 5  | 22 | 4  | 4  | 4  | 4  | 16 | 67 |    |
| 31  | 3                          | 4 | 4 | 4 | 3 | 18                       | 3 | 4 | 4 | 4 | 4                     | 4  | 22 | 3  | 4  | 4         | 4  | 4  | 4  | 22 | 3                             | 4  | 4  | 4  | 4  | 19 | 81                           | 3  | 4 | 4                             | 4 | 3 | 4 | 4  | 26 | 3  | 4 | 4  | 4  | 4  | 19 | 3  | 4  | 3  | 4  | 14 | 59 |    |
| 32  | 2                          | 2 | 3 | 2 | 2 | 11                       | 2 | 2 | 3 | 2 | 2                     | 2  | 14 | 2  | 2  | 3         | 2  | 2  | 2  | 14 | 2                             | 2  | 3  | 2  | 2  | 12 | 51                           | 2  | 2 | 3                             | 2 | 2 | 2 | 3  | 17 | 2  | 2 | 3  | 3  | 2  | 12 | 2  | 2  | 2  | 2  | 8  | 37 |    |
| 33  | 4                          | 3 | 3 | 4 | 3 | 17                       | 4 | 3 | 3 | 2 | 4                     | 3  | 19 | 4  | 3  | 3         | 2  | 4  | 3  | 2  | 19                            | 4  | 3  | 3  | 2  | 4  | 16                           | 71 | 4 | 3                             | 3 | 2 | 4 | 3  | 3  | 22 | 4 | 3  | 3  | 2  | 4  | 16 | 4  | 3  | 4  | 3  | 14 | 52 |
| 34  | 3                          | 3 | 3 | 2 | 2 | 13                       | 3 | 3 | 3 | 2 | 2                     | 2  | 15 | 3  | 3  | 3         | 2  | 2  | 2  | 15 | 3                             | 3  | 3  | 2  | 2  | 13 | 56                           | 3  | 3 | 3                             | 2 | 3 | 3 | 3  | 20 | 3  | 3 | 3  | 2  | 2  | 13 | 3  | 3  | 3  | 3  | 12 | 45 |    |
| 35  | 2                          | 2 | 3 | 5 | 5 | 17                       | 2 | 2 | 3 | 3 | 5                     | 5  | 20 | 2  | 2  | 3         | 3  | 5  | 5  | 20 | 2                             | 2  | 3  | 3  | 5  | 15 | 72                           | 2  | 2 | 3                             | 2 | 2 | 3 | 3  | 17 | 2  | 2 | 3  | 3  | 5  | 15 | 2  | 2  | 2  | 2  | 8  | 40 |    |
| 36  | 2                          | 3 | 5 | 3 | 2 | 15                       | 2 | 3 | 5 | 2 | 3                     | 2  | 17 | 2  | 3  | 5         | 2  | 3  | 2  | 17 | 2                             | 3  | 5  | 2  | 3  | 15 | 64                           | 2  | 3 | 5                             | 2 | 2 | 3 | 5  | 22 | 2  | 3 | 5  | 2  | 3  | 15 | 2  | 3  | 2  | 3  | 10 | 47 |    |
| 37  | 3                          | 3 | 3 | 3 | 3 | 15                       | 3 | 3 | 3 | 3 | 3                     | 3  | 18 | 3  | 3  | 3         | 3  | 3  | 3  | 18 | 3                             | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 | 66                           | 3  | 3 | 3                             | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 3  | 3 | 3  | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 3  | 12 | 48 |    |    |
| 38  | 2                          | 1 | 2 | 2 | 1 | 8                        | 2 | 1 | 2 | 2 | 2                     | 1  | 10 | 1  | 1  | 1         | 1  | 1  | 1  | 6  | 2                             | 1  | 2  | 2  | 2  | 9  | 33                           | 2  | 1 | 2                             | 2 | 1 | 2 | 2  | 12 | 2  | 1 | 2  | 2  | 2  | 9  | 2  | 1  | 2  | 1  | 6  | 27 |    |
| 39  | 2                          | 3 | 5 | 4 | 4 | 18                       | 2 | 3 | 4 | 4 | 4                     | 4  | 21 | 2  | 3  | 4         | 4  | 5  | 4  | 22 | 2                             | 3  | 4  | 5  | 4  | 18 | 79                           | 2  | 3 | 4                             | 4 | 2 | 3 | 4  | 22 | 2  | 3 | 4  | 4  | 4  | 17 | 2  | 3  | 2  | 3  | 10 | 49 |    |
| 40  | 2                          | 3 | 4 | 5 | 4 | 18                       | 2 | 3 | 4 | 5 | 4                     | 4  | 22 | 2  |    |           |    |    |    |    |                               |    |    |    |    |    |                              |    |   |                               |   |   |   |    |    |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

|     |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |   |    |     |    |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-----|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|----|---|---|---|---|----|----|----|---|---|---|----|-----|----|---|---|---|---|---|----|----|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 81  | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 18 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 22 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3  | 4  | 20 | 3 | 3 | 3 | 3  | 15  | 75 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2  | 16 | 4  | 3 | 4 | 4  | 3  | 18 | 4  | 4  | 4  | 16 | 50 |
| 82  | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 2  | 2  | 2 | 2 | 2 | 10 | 73  | 4  | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3  | 3  | 3 | 3 | 3  | 16 | 4  | 4  | 4  | 16 | 55 |    |
| 83  | 1 | 3 | 4 | 3 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 4 | 3 | 23 | 3  | 3  | 3 | 3 | 2 | 14 | 74  | 5  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 | 4  | 4  | 4 | 3 | 19 | 5  | 4  | 4  | 17 | 71 |    |    |
| 84  | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 22 | 3  | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3  | 3  | 3 | 3 | 2 | 14 | 80  | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 4  | 4  | 4 | 4 | 20 | 3  | 3  | 4  | 14 | 55 |    |    |
| 85  | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 18 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 21 | 3  | 3 | 3 | 4 | 4 | 21 | 3  | 3  | 3 | 4 | 3 | 16 | 76  | 4  | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 21 | 3  | 2  | 4 | 4 | 5  | 18 | 4  | 3  | 4  | 15 | 53 |    |
| 86  | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 23 | 3  | 3 | 3 | 4 | 3  | 16  | 73 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 5  | 3 | 3 | 5  | 5  | 21 | 4  | 3  | 4  | 15 | 57 |
| 87  | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 2 | 3 | 4  | 21 | 2  | 2 | 2 | 2 | 4  | 12  | 74 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2  | 17 | 4  | 3 | 4 | 4  | 2  | 17 | 4  | 4  | 16 | 50 |    |
| 88  | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 2  | 2  | 2 | 2 | 4 | 12 | 73  | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 26 | 4  | 3  | 4 | 4 | 5  | 20 | 4  | 3  | 4  | 15 | 61 |    |
| 89  | 2 | 2 | 3 | 5 | 5 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 3  | 3 | 3 | 3 | 16 | 81  | 2  | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 25 | 4  | 4  | 4 | 4 | 2  | 18 | 4  | 3  | 4  | 15 | 58 |    |
| 90  | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 22 | 3  | 3  | 3 | 3 | 3 | 15 | 76  | 4  | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 22 | 4  | 1  | 4 | 4 | 3  | 16 | 5  | 4  | 5  | 19 | 57 |    |
| 91  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 4  | 5  | 4 | 4 | 4 | 21 | 83  | 1  | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 18 | 4  | 2  | 3 | 4 | 4  | 17 | 5  | 4  | 5  | 18 | 53 |    |
| 92  | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 8  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 22 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 22 | 4  | 4 | 5 | 4 | 22 | 74  | 4  | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 28 | 4  | 2  | 3 | 4 | 4  | 17 | 4  | 3  | 3  | 13 | 58 |    |
| 93  | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 23 | 4  | 5  | 4 | 5 | 4 | 22 | 86  | 3  | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 25 | 4  | 3  | 4 | 4 | 4  | 19 | 5  | 5  | 4  | 19 | 63 |    |
| 94  | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 17 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 23 | 3  | 3 | 3 | 3 | 16 | 79  | 2  | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 3  | 2  | 4 | 4 | 4  | 17 | 4  | 4  | 4  | 16 | 50 |    |
| 95  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4  | 22 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 23 | 3  | 3 | 3 | 3 | 15 | 79  | 4  | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2  | 17 | 3  | 3 | 3 | 3  | 4  | 16 | 4  | 4  | 4  | 16 | 53 |
| 96  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 19 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 3  | 5  | 4 | 5 | 3 | 20 | 82  | 3  | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 17 | 5  | 5  | 4 | 5 | 5  | 24 | 4  | 4  | 3  | 14 | 55 |    |
| 97  | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 14 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 23 | 4  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 22 | 4  | 3 | 4 | 3 | 18 | 77  | 2  | 2 | 3 | 3 | 5 | 5 | 22 | 5  | 3  | 5 | 4 | 20 | 4  | 4  | 4  | 16 | 58 |    |    |
| 98  | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 15 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 21 | 3  | 4 | 4 | 2 | 3 | 4  | 20 | 4  | 2 | 3 | 3 | 14 | 70  | 2  | 3 | 5 | 2 | 3 | 2 | 22 | 3  | 2  | 4 | 4 | 5  | 18 | 4  | 4  | 4  | 14 | 54 |    |
| 99  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 23 | 4  | 4 | 3 | 4 | 18 | 89  | 3  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 21 | 5  | 5  | 5 | 5 | 5  | 25 | 4  | 4  | 4  | 16 | 62 |    |
| 100 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 1  | 1  | 2 | 2 | 1 | 7  | 74  | 2  | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 11 | 4  | 4  | 4 | 4 | 20 | 4  | 4  | 4  | 16 | 47 |    |    |
| 101 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4  | 21 | 5  | 5 | 4 | 5 | 23 | 86  | 2  | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 3  | 3  | 3 | 3 | 4  | 16 | 4  | 4  | 5  | 19 | 59 |    |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4  | 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 24 | 5  | 4 | 5 | 4 | 4  | 22  | 89 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4  | 24 | 3  | 2 | 4 | 3  | 3  | 15 | 4  | 3  | 4  | 14 | 53 |
| 103 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 12 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4  | 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 4  | 4 | 4 | 4 | 20 | 76  | 3  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 25 | 4  | 4  | 4 | 4 | 4  | 20 | 5  | 4  | 4  | 17 | 62 |    |
| 104 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 4  | 4 | 3 | 4 | 4  | 17  | 81 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 25 | 4  | 4 | 2 | 3  | 4  | 17 | 5  | 5  | 4  | 19 | 61 |
| 105 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 24 | 4  | 4 | 4 | 3 | 4 | 4  | 23 | 5  | 5 | 5 | 5 | 4  | 24  | 86 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2  | 18 | 4  | 4 | 4 | 4  | 20 | 4  | 4  | 4  | 16 | 54 |    |
| 106 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4  | 17 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2  | 4  | 17 | 3 | 3 | 3 | 2  | 14  | 62 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 19 | 3  | 3 | 3 | 3  | 15 | 3  | 3  | 3  | 12 | 46 |    |
| 107 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 18 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4  | 21 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4  | 21 | 2  | 3 | 5 | 3 | 15 | 75  | 2  | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 3  | 2  | 2  | 3 | 5 | 2  | 3  | 3  | 10 | 47 |    |    |    |
| 108 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 13 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3  | 16 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3  | 4  | 17 | 2 | 2 | 2 | 4  | 12  | 58 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2  | 17 | 2  | 2 | 2 | 2  | 10 | 2  | 2  | 2  | 8  | 35 |    |
| 109 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 14 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4  | 17 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4  | 4  | 17 | 2 | 2 | 3 | 2  | 13  | 61 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3  | 18 | 2  | 3 | 3 | 2  | 3  | 13 | 2  | 3  | 2  | 10 | 41 |
| 110 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3  | 13 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4  | 14 | 3  | 3 | 2 | 2 | 12 | 49  | 3  | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2  | 15 | 3  | 2 | 2 | 3  | 12 | 3  | 2  | 2  | 10 | 37 |    |
| 111 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 11 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4  | 12 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2  | 4  | 12 | 3 | 3 | 1 | 1  | 9   | 44 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3  | 1  | 15 | 3 | 1 | 1  | 3  | 1  | 9  | 3  | 1  | 8  | 29 |
| 112 | 3 | 1 | 2 | 1 | 5 | 12 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3  | 12 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1  | 4  | 13 | 3 | 3 | 1 | 2  | 11  | 48 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3  | 1  | 13 | 3 | 1 | 2  | 3  | 1  | 10 | 3  | 1  | 8  | 31 |
| 113 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 13 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4  | 15 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3  | 4  | 15 | 3 | 3 | 2 | 1  | 11  | 54 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3  | 2  | 16 | 3 | 2 | 1  | 3  | 2  | 11 | 3  | 2  | 10 | 37 |
| 114 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 4  | 12 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1  | 4  | 12 | 2 | 2 | 1 | 1  | 9   | 42 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2  | 1  | 11 | 2 | 1 | 1  | 2  | 1  | 7  | 2  | 1  | 6  | 24 |
| 115 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 13 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3  | 14 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4  | 15 | 3  | 3 | 2 | 2 | 12 | 54  | 3  | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2  | 16 | 3  | 2 | 2 | 3  | 2  | 12 | 3  | 2  | 10 | 38 |    |
| 116 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9  | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 5  | 14 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1  | 3  | 12 | 2 | 2 | 1 | 3  | 10  | 45 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2  | 13 | 2  | 2 | 1 | 2  | 2  | 9  | 2  | 2  | 8  | 30 |    |
| 117 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4  | 16 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4  | 16 | 3  | 3 | 2 | 2 | 13 | 58  | 3  | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3  | 18 | 3  | 3 | 2 | 3  | 14 | 3  | 3  | 3  | 12 | 44 |    |
| 118 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 8  | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4  | 10 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4  | 10 | 2  | 2 | 1 | 1 | 7  | 35  | 2  | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1  | 9  | 2  | 1 | 1 | 2  | 1  | 7  | 2  | 1  | 6  | 22 |    |
| 119 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4  | 14 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4  | 14 | 3  | 3 | 2 | 2 | 12 | 51  | 3  | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2  | 15 | 3  | 2 | 2 | 3  | 12 | 3  | 2  | 3  | 10 | 37 |    |
| 120 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4  | 16 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2  | 5  | 17 | 2 | 2 | 3 | 2  | 12  | 58 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2  | 17 | 2  | 3 | 2 | 2  | 3  | 12 | 2  | 3  | 10 | 39 |    |
| 121 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 13 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4  | 16 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3  | 4  | 16 | 1 | 1 | 2 | 4  | 10  | 55 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 1  | 15 | 1  | 2 | 4 | 1  | 2  | 10 | 1  | 2  | 1  | 6  | 31 |
| 122 | 4 | 5 | 5 | 2 | 2 | 21 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4  | 28 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4  | 28 | 4  | 4 | 5 | 5 | 23 | 100 | 4  | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 33 | 4  | 5  | 5 | 4 | 5  | 23 | 4  | 5  | 4  | 18 | 74 |    |
| 123 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4  | 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4  | 24 | 2  | 3 | 3 | 3 | 14 | 76  | 4  | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 31 | 4  | 4  | 4 | 4 | 3  | 19 | 4  | 4  | 4  | 16 | 66 |    |
| 124 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3  | 23 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4  | 4  | 21 | 3 | 3 | 3 | 1  | 13  | 76 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3  | 21 | 4  | 3 | 4 | 3  | 4  | 18 | 4  | 4  | 4  | 16 | 55 |
| 125 | 3 | 4 | 4 |   |   |    |   |   |   |   |   |    |    |   |   |   |   |    |    |    |   |   |   |    |     |    |   |   |   |   |   |    |    |    |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |

## **Anexo 5. Procesamiento de datos**

### **Análisis factorial – Variable liderazgo transformacional**

#### **Estadísticos descriptivos**

|          | Media | Desv.<br>Desviación | N de análisis |
|----------|-------|---------------------|---------------|
| Item_X1  | 3,13  | 1,070               | 160           |
| Item_X2  | 3,30  | 1,036               | 160           |
| Item_X3  | 3,36  | 1,077               | 160           |
| Item_X4  | 3,21  | 1,021               | 160           |
| Item_X5  | 3,19  | ,955                | 160           |
| Item_X6  | 3,49  | ,817                | 160           |
| Item_X7  | 3,49  | ,971                | 160           |
| Item_X8  | 3,43  | ,961                | 160           |
| Item_X9  | 3,42  | ,879                | 160           |
| Item_X10 | 3,43  | ,937                | 160           |
| Item_X11 | 3,56  | ,777                | 160           |
| Item_X12 | 3,44  | ,842                | 160           |
| Item_X13 | 3,47  | ,982                | 160           |
| Item_X14 | 3,50  | ,963                | 160           |
| Item_X15 | 3,27  | ,992                | 160           |
| Item_X16 | 3,49  | 1,044               | 160           |
| Item_X17 | 3,61  | ,819                | 160           |
| Item_X18 | 3,11  | 1,024               | 160           |
| Item_X19 | 3,11  | 1,020               | 160           |
| Item_X20 | 3,13  | 1,039               | 160           |
| Item_X21 | 3,07  | 1,208               | 160           |
| Item_X22 | 2,90  | 1,035               | 160           |

#### **Comunalidades**

|          | Inicial | Extracción |
|----------|---------|------------|
| Item_X1  | 1,000   | ,680       |
| Item_X2  | 1,000   | ,766       |
| Item_X3  | 1,000   | ,701       |
| Item_X4  | 1,000   | ,726       |
| Item_X5  | 1,000   | ,468       |
| Item_X6  | 1,000   | ,694       |
| Item_X7  | 1,000   | ,778       |
| Item_X8  | 1,000   | ,695       |
| Item_X9  | 1,000   | ,693       |
| Item_X10 | 1,000   | ,710       |
| Item_X11 | 1,000   | ,477       |
| Item_X12 | 1,000   | ,692       |
| Item_X13 | 1,000   | ,776       |
| Item_X14 | 1,000   | ,613       |
| Item_X15 | 1,000   | ,446       |
| Item_X16 | 1,000   | ,618       |
| Item_X17 | 1,000   | ,515       |
| Item_X18 | 1,000   | ,770       |
| Item_X19 | 1,000   | ,832       |
| Item_X20 | 1,000   | ,816       |
| Item_X21 | 1,000   | ,779       |
| Item_X22 | 1,000   | ,651       |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

### Prueba de KMO y Bartlett

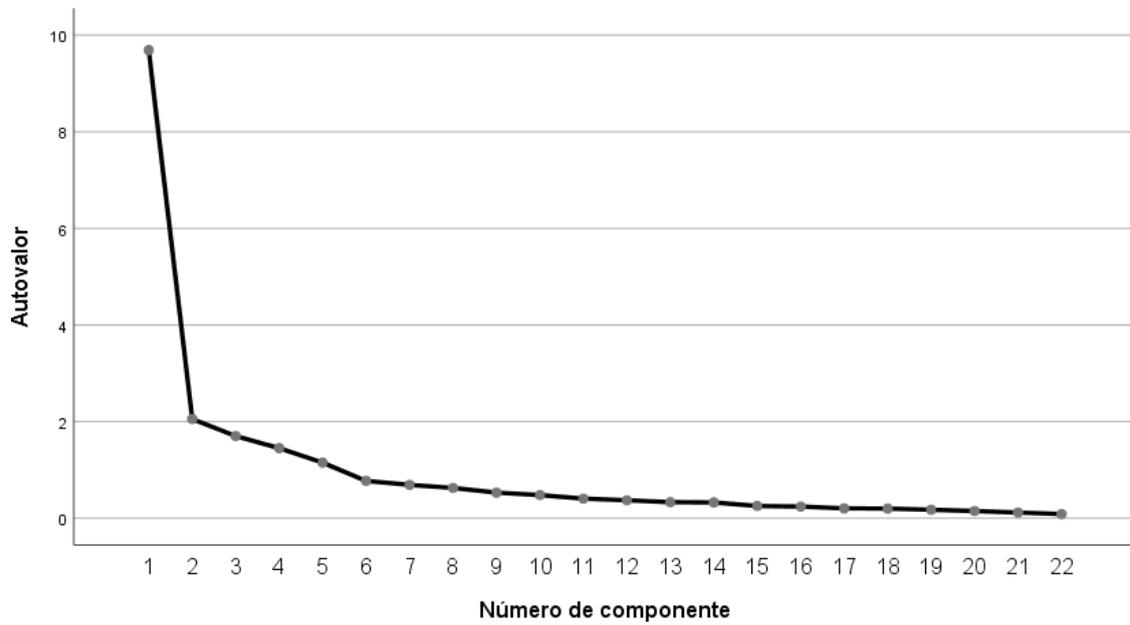
|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,884     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 4381,710 |
|   | gl                  | 231      |
|   | Sig.                | ,000     |

### Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la rotación |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado | Total                                      | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 9,692                 | 44,053        | 44,053      | 9,692  | 44,053        | 44,053      | 4,286                                      | 19,483        | 19,483      |
| 2          | 2,054                 | 9,335         | 53,387      | 2,054  | 9,335         | 53,387      | 3,945                                      | 17,934        | 37,417      |
| 3          | 1,700                 | 7,729         | 61,117      | 1,700  | 7,729         | 61,117      | 3,606                                      | 16,391        | 53,809      |
| 4          | 1,450                 | 6,591         | 67,707      | 1,450  | 6,591         | 67,707      | 3,058                                      | 13,898        | 67,707      |
| 5          | 1,149                 | 5,223         | 72,930      |  |               |             |  |               |             |
| 6          | ,772                  | 3,510         | 76,440      |  |               |             |  |               |             |
| 7          | ,690                  | 3,137         | 79,577      |  |               |             |  |               |             |
| 8          | ,627                  | 2,848         | 82,424      |  |               |             |  |               |             |
| 9          | ,529                  | 2,405         | 84,830      |  |               |             |  |               |             |
| 10         | ,479                  | 2,178         | 87,008      |  |               |             |  |               |             |
| 11         | ,406                  | 1,844         | 88,852      |  |               |             |  |               |             |
| 12         | ,371                  | 1,687         | 90,539      |  |               |             |  |               |             |
| 13         | ,331                  | 1,506         | 92,045      |  |               |             |  |               |             |
| 14         | ,327                  | 1,484         | 93,529      |  |               |             |  |               |             |
| 15         | ,253                  | 1,151         | 94,680      |  |               |             |  |               |             |
| 16         | ,240                  | 1,092         | 95,772      |  |               |             |  |               |             |
| 17         | ,203                  | ,923          | 96,696      |  |               |             |  |               |             |
| 18         | ,199                  | ,906          | 97,602      |  |               |             |  |               |             |
| 19         | ,175                  | ,794          | 98,395      |  |               |             |  |               |             |
| 20         | ,149                  | ,679          | 99,074      |  |               |             |  |               |             |
| 21         | ,117                  | ,533          | 99,607      |  |               |             |  |               |             |
| 22         | ,086                  | ,393          | 100,000     |  |               |             |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

|          | Componente |       |       |       |
|----------|------------|-------|-------|-------|
|          | 1          | 2     | 3     | 4     |
| Item_X1  | ,415       | -,066 | ,264  | ,658  |
| Item_X2  | ,424       | ,079  | ,148  | ,747  |
| Item_X3  | ,317       | ,272  | ,108  | ,718  |
| Item_X4  | ,114       | ,445  | ,089  | ,712  |
| Item_X5  | -,294      | ,102  | ,028  | ,608  |
| Item_X6  | ,794       | ,182  | ,165  | ,056  |
| Item_X7  | ,700       | ,449  | ,248  | ,159  |
| Item_X8  | ,593       | ,483  | ,250  | ,217  |
| Item_X9  | ,479       | ,620  | ,223  | ,172  |
| Item_X10 | ,427       | ,687  | ,166  | ,169  |
| Item_X11 | ,166       | ,670  | -,013 | -,016 |
| Item_X12 | ,786       | ,218  | ,149  | ,070  |
| Item_X13 | ,698       | ,418  | ,185  | ,283  |
| Item_X14 | ,565       | ,409  | ,148  | ,323  |
| Item_X15 | ,141       | ,464  | ,246  | ,388  |
| Item_X16 | ,251       | ,661  | ,208  | ,274  |
| Item_X17 | ,219       | ,618  | ,193  | ,219  |
| Item_X18 | ,378       | -,088 | ,780  | ,099  |
| Item_X19 | ,251       | ,035  | ,866  | ,133  |
| Item_X20 | ,242       | ,234  | ,820  | ,171  |
| Item_X21 | ,026       | ,401  | ,778  | ,115  |
| Item_X22 | -,053      | ,483  | ,640  | ,079  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

### Matriz de transformación de componente

| Componente | 1     | 2     | 3     | 4     |
|------------|-------|-------|-------|-------|
| 1          | ,575  | ,545  | ,451  | ,411  |
| 2          | -,248 | -,260 | ,889  | -,284 |
| 3          | -,554 | -,101 | ,079  | ,823  |
| 4          | -,549 | ,790  | -,009 | -,272 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

### Análisis factorial – Variable toma de decisiones

#### Estadísticos descriptivos

|          | Media | Desv.      | N de análisis |
|----------|-------|------------|---------------|
|          |       | Desviación |               |
| Item_Y1  | 3,08  | 1,051      | 160           |
| Item_Y2  | 3,27  | 1,069      | 160           |
| Item_Y3  | 3,41  | 1,034      | 160           |
| Item_Y4  | 3,33  | 1,031      | 160           |
| Item_Y5  | 3,28  | 1,129      | 160           |
| Item_Y6  | 3,06  | 1,010      | 160           |
| Item_Y7  | 3,15  | 1,078      | 160           |
| Item_Y8  | 3,49  | ,928       | 160           |
| Item_Y9  | 3,16  | ,982       | 160           |
| Item_Y10 | 3,48  | ,915       | 160           |
| Item_Y11 | 3,52  | ,963       | 160           |
| Item_Y12 | 3,56  | 1,014      | 160           |
| Item_Y13 | 3,69  | ,907       | 160           |
| Item_Y14 | 3,48  | 1,008      | 160           |
| Item_Y15 | 3,51  | ,924       | 160           |
| Item_Y16 | 3,65  | 1,019      | 160           |

#### Prueba de KMO y Bartlett

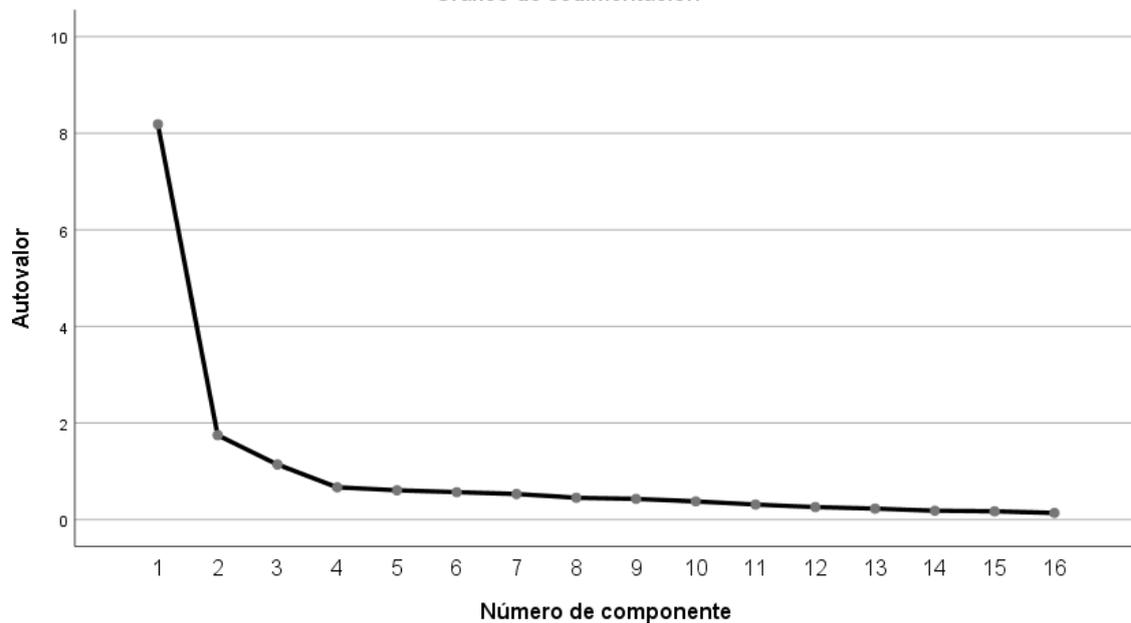
|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | ,912     |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 2986,105 |
|   | gl                  | 120      |
|   | Sig.                | ,000     |

## Comunalidades

|          | Inicial | Extracción |
|----------|---------|------------|
| Item_Y1  | 1,000   | ,746       |
| Item_Y2  | 1,000   | ,753       |
| Item_Y3  | 1,000   | ,794       |
| Item_Y4  | 1,000   | ,731       |
| Item_Y5  | 1,000   | ,628       |
| Item_Y6  | 1,000   | ,672       |
| Item_Y7  | 1,000   | ,675       |
| Item_Y8  | 1,000   | ,742       |
| Item_Y9  | 1,000   | ,848       |
| Item_Y10 | 1,000   | ,752       |
| Item_Y11 | 1,000   | ,686       |
| Item_Y12 | 1,000   | ,661       |
| Item_Y13 | 1,000   | ,730       |
| Item_Y14 | 1,000   | ,699       |
| Item_Y15 | 1,000   | ,797       |
| Item_Y16 | 1,000   | ,829       |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Gráfico de sedimentación



### Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la extracción |               |             | Sumas de cargas al cuadrado de la rotación |               |             |
|------------|-----------------------|---------------|-------------|--|---------------|-------------|--|---------------|-------------|
|            | Total                 | % de varianza | % acumulado | Total  | % de varianza | % acumulado | Total                                      | % de varianza | % acumulado |
| 1          | 8,187                 | 51,168        | 51,168      | 8,187  | 51,168        | 51,168      | 4,286                                      | 26,785        | 26,785      |
| 2          | 1,748                 | 10,927        | 62,095      | 1,748  | 10,927        | 62,095      | 3,758                                      | 23,490        | 50,275      |
| 3          | 1,142                 | 7,135         | 69,230      | 1,142  | 7,135         | 69,230      | 2,284                                      | 14,277        | 64,553      |
| 4          | ,668                  | 4,174         | 73,404      | ,668   | 4,174         | 73,404      | 1,416                                      | 8,851         | 73,404      |
| 5          | ,607                  | 3,796         | 77,200      |  |               |             |  |               |             |
| 6          | ,568                  | 3,549         | 80,750      |  |               |             |  |               |             |
| 7          | ,530                  | 3,313         | 84,062      |  |               |             |  |               |             |
| 8          | ,452                  | 2,827         | 86,890      |  |               |             |  |               |             |
| 9          | ,429                  | 2,679         | 89,569      |  |               |             |  |               |             |
| 10         | ,377                  | 2,354         | 91,923      |  |               |             |  |               |             |
| 11         | ,312                  | 1,953         | 93,876      |  |               |             |  |               |             |
| 12         | ,260                  | 1,622         | 95,498      |  |               |             |  |               |             |
| 13         | ,228                  | 1,427         | 96,924      |  |               |             |  |               |             |
| 14         | ,183                  | 1,144         | 98,069      |  |               |             |  |               |             |
| 15         | ,172                  | 1,074         | 99,143      |  |               |             |  |               |             |
| 16         | ,137                  | ,857          | 100,000     |  |               |             |  |               |             |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|          | Componente |       |       |       |
|----------|------------|-------|-------|-------|
|          | 1          | 2     | 3     | 4     |
| Item_Y1  | ,441       | ,239  | ,692  | -,127 |
| Item_Y2  | ,775       | ,370  | ,089  | -,093 |
| Item_Y3  | ,740       | ,433  | -,212 | -,122 |
| Item_Y4  | ,762       | ,383  | ,061  | -,007 |
| Item_Y5  | ,705       | ,278  | ,194  | ,127  |
| Item_Y6  | ,642       | ,361  | ,271  | ,236  |
| Item_Y7  | ,648       | ,365  | -,272 | -,218 |
| Item_Y8  | ,772       | -,294 | ,129  | ,207  |
| Item_Y9  | ,646       | -,062 | -,254 | ,602  |
| Item_Y10 | ,802       | ,041  | -,318 | ,077  |
| Item_Y11 | ,792       | -,215 | -,077 | -,077 |
| Item_Y12 | ,739       | -,100 | -,287 | -,152 |
| Item_Y13 | ,601       | -,498 | ,348  | ,015  |
| Item_Y14 | ,746       | -,313 | -,107 | -,181 |
| Item_Y15 | ,722       | -,506 | ,129  | -,056 |
| Item_Y16 | ,816       | -,359 | -,035 | -,181 |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 4 componentes extraídos.

### Matriz de transformación de componente

| Componente | 1     | 2     | 3    | 4     |
|------------|-------|-------|------|-------|
| 1          | ,633  | ,597  | ,384 | ,309  |
| 2          | -,746 | ,518  | ,419 | ,006  |
| 3          | ,104  | -,508 | ,818 | -,250 |
| 4          | -,180 | -,343 | ,091 | ,918  |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.