

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán)

TESIS DE GRADO

FABIOLA MARISOL MOLINA AVILA
CARNET 22729-10

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
FABIOLA MARISOL MOLINA AVILA

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 27 de abril de 2018.

Ingeniera
Nivia Calderón
Sub Directora Académica
Campus de Quezaltenango
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada **Liderazgo y toma de decisiones** (Estudio realizado con tres grupos de coordinadores en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán) elaborada por la estudiante **Fabiola Marisol Molina Avila**, quien se identifica con carné No. 2272910 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos, metodológicos y científicos, establecidos en la Guía Metodológica de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Molina Avila**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgtr. Stella Bauer Walter de Méndez
Asesora de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052715-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante FABIOLA MARISOL MOLINA AVILA, Carnet 22729-10 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051856-2018 de fecha 6 de junio de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

(Estudio realizado con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 13 días del mes de junio del año 2018.

**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Agradecimiento

- A Dios:** Por ser el motivo de mi existir, la fuerza que me impulsa a vivir cada día, la luz que ilumina mi camino, por la sabiduría para culminar con éxito mis estudios y la perseverancia para alcanzar este triunfo.
- A mis Padres:** Horacio Rafael Molina Castillo, por ser mi ejemplo de lucha y esfuerzo, por brindarme el apoyo moral y espiritual durante todo el proceso de mi carrera. Priscila Avila de Molina (QPD) por guiarme en los caminos de Dios, por ser el motor que necesitaba para nunca darme por vencida y el ángel que me cuida desde el cielo.
- A mis Hermanos y Sobrinos:** Con cariño
- A mi Abuelita:** María de la Asencion Castillo Villatoro viuda de Molina (QPD) por su amor y oraciones durante gran parte de mi vida estudiantil y ser otro ángel que me cuida desde el cielo.
- A mi Prima Ruth Gómez:** Por el apoyo incondicional.
- A mis Catedráticos:** En especial a. Cilinia Vásquez por compartir su sabiduría conmigo y aceptar ser mi madrina de graduación. Stella Bauer por la correcta asesoría de tesis. Carlos Ovalle por reconocer mi esfuerzo y poner en alto mi trabajo de graduación.
- A mis Amigas:** En especial a. Kathy Hernández y Julieta Galindo por ser los instrumentos que Dios uso para brindarme hospitalidad en

Quetzaltenango. Zucely García y Rosaura Juantá por su presencia oportuna en mi última etapa de estudios.

A la Universidad:

Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango. Por ser la casa de estudios que me brindo excelencia académica con valores.

A Usted:

Con mucho respeto.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Liderazgo.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 Liderazgo resonante.....	8
1.1.3 Síntesis sobre el papel del líder.....	9
1.1.4 Importancia del liderazgo.....	10
1.1.5 Humanizar el liderazgo.....	10
1.1.6 Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo.....	11
1.1.7 Los 7 talentos del liderazgo en la incertidumbre.....	12
1.1.8 El rol dual de ser líder y seguidor.....	12
1.1.9. Recompensas que ofrece un líder.....	13
1.1.10 Inteligencia emocional, un rasgo fundamental de liderazgo.....	15
1.2 Toma de decisiones.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 Árbol de decisión.....	16
1.2.3 Modelos de toma de decisión.....	18
1.2.4 Toma de decisiones como esencia del trabajo de administrar.....	21
1.2.5 Administrar y decidir, la racionalidad escindida (Reflexión de dos aspectos igualmente importantes).....	22
1.2.6 El reto de un gerente.....	23
1.2.7 El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual.....	23
1.2.8 Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo.....	24
1.2.9 Toma de decisiones eficaz en el mundo actual.....	25
1.2.10 Valor de negocios de una toma de decisiones mejorada.....	26
1.3 Contextualización de unidad de análisis.....	28
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
2.1 Objetivos.....	30
2.1.1 Objetivo general.....	30

2.1.2	Objetivos específicos.....	30
2.2	Variables de estudio.....	30
2.2.1	Liderazgo.....	30
2.2.2	Toma de decisiones.....	30
2.3	Definición de variables.....	30
2.3.1	Definición Conceptual.....	30
2.3.2	Definición operacional.....	31
2.4	Alcances y Límites.....	31
2.5	Aporte.....	31
III.	MÉTODO.....	32
3.1	Sujetos.....	32
3.2	Instrumento.....	32
3.3	Procedimiento.....	33
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	34
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	48
VI.	CONCLUSIONES.....	52
VII.	RECOMENDACIONES.....	53
VIII.	REFERENCIAS.....	54
IX.	ANEXOS.....	57

Resumen

El liderazgo en las organizaciones es considerado como la característica indispensable que deben poseer mandos altos y medios en las empresas, también es una cualidad que no todas las personas poseen y que permite el desarrollo laboral de los directivos. La toma de decisiones acertadas permite que los líderes resuelvan los diferentes conflictos a los que se enfrentan a diario en las empresas.

El objetivo de la presente investigación fue determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán. Lo cual permitió ampliar el conocimiento de la organización respecto a la dirección que ejercen en cada área de la empresa.

Este estudio se realizó con 3 grupos de coordinadores, un total de 35 personas de género femenino y masculino. El instrumento que se utilizó es una escala de Likert creada por el investigador y avalada por una terna de profesionales para conocer el nivel de liderazgo y toma de decisiones. El tipo de investigación fue cuantitativa con un diseño descriptivo y según los resultados se concluyó en que el nivel de Liderazgo y toma de decisiones es alto en los tres grupos de coordinadores y que existe alguna relación positiva entre ambas variables de estudio, se pudo descubrir que el liderazgo influye en la toma de decisiones.

Por lo tanto se recomendó mantener el nivel en el que se encuentran y fortalecer las variables con la exposición de temas relacionados con las mismas por medio de actividades dentro de las reuniones programadas semanalmente, así como la creación de una escala de Likert que evalúe el liderazgo de los coordinadores pero desde la perspectiva de los colaboradores y la elaboración de un árbol de decisión para tener una guía que facilite la toma de decisiones en la empresa.

I. INTRODUCCION

En la actualidad es importante tomar en cuenta que las necesidades de las organizaciones son inminentes en cuanto a una buena práctica de valores que permita el correcto desarrollo del liderazgo y la toma de decisiones por el compromiso de subsistencia en el mercado laboral. El liderazgo es el método que se utiliza para hacer que los colaboradores de una organización hagan las tareas en el tiempo adecuado y de la mejor manera para realizar con éxito los procesos en la misma. El avance tecnológico permite conocer a un líder moderno que utiliza el trabajo en equipo y la división de las tareas para lograr los objetivos de la empresa.

La toma de decisiones es tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, elegir entre varias cuestiones una que permita el correcto desarrollo de los procesos y la solución de problemas. Es indispensable que quien toma las decisiones, posea conocimientos y experiencia en el contexto al que se enfrenta, para seleccionar entre varias opciones la que mejor se adecue a la situación. Las empresas de hoy exigen una continua toma de decisiones que minimicen los errores y fortalezcan la productividad laboral.

El liderazgo y la toma de decisiones se complementan entre sí porque el líder ya sea en una empresa o en la vida diaria, se enfrenta a una serie de situaciones en las cuales tiene la responsabilidad de tomar las mejores decisiones para alcanzar el éxito personal, profesional y organizacional. Una de las decisiones más delicadas para un gerente es saber elegir a su equipo de trabajo en el proceso de selección de personal, es por ello la necesidad de que las organizaciones cuenten con recursos humanos de conocimiento experto.

El objetivo de esta investigación fue determinar el nivel de Liderazgo y toma de decisiones en 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán.

Por la importancia de esta investigación, se presentan a continuación, opiniones de autores que han trabajado con temas relacionados a las variables de estudio que permiten conocer la experiencia obtenida.

Calito (2017) en su tesis, *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral*, realizó la investigación con 25 sujetos de sexo masculino y femenino, pertenecientes a cada una de las áreas de la empresa, tanto administrativas como operativas, su objetivo principal fue determinar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y el desempeño laboral y qué estilo de liderazgo predomina en el personal de una empresa hotelera en Retalhuleu. El diseño de la investigación fue de tipo correlacional. Respecto a la metodología estadística se realizó un análisis de correlación de los resultados obtenidos por las dos variables mediante el programa de Excel. Utilizó como instrumentos un cuestionario para evaluar el liderazgo y otro cuestionario para evaluar el desempeño, el último instrumento fue evaluado y validado por expertos profesionales.

El autor concluyó mediante los resultados obtenidos, que se presenta un -0.0062 en el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos variables de estudio liderazgo y desempeño laboral, lo que significa que existe un nivel de correlación bajo, aunque cabe mencionar que las variables no necesariamente son independientes porque pueden existir todavía relaciones no lineales entre las dos. Y que el estilo de liderazgo que prevalece un 100% en los colaboradores de la industria hotelera es democrático por lo que recomendó capacitar a todo el personal tanto administrativo como operativo con el fin de conocer la importancia que conllevan los estilos de liderazgo, y llevar un control de evaluación de desempeño laboral para conocer el nivel de satisfacción del personal dentro de su puesto de trabajo.

Lescano (2017) en el estudio de caso titulado, *Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional*, disponible en la revista *Empresa y humanismo*, aplicó el modelo de liderazgo a dicha compañía de origen europeo y de gran prestigio mundial. El objetivo era contar con mandos intermedios orientados de modo coherente hacia los clientes y hacia sus colaboradores. Para la recolección de información se utilizó como instrumento una encuesta, que permitió obtener los datos correspondientes de los mandos intermedios, sus colaboradores y los altos directivos para elaborar un diagnóstico más completo acerca de la realidad organizacional. De esa manera, se encuestó a 45 mandos intermedios, 100 colaboradores de estos mandos y 15 altos directivos.

Concluyó en que el clima estaba básicamente caracterizado por el cumplimiento de las operaciones en el rubro de energía de la empresa, sin un sentido claro de cómo y para qué se hacen las cosas. Cada área buscaba generar de manera independiente los resultados económicos a través de su capacidad funcional y de su foco ocupacional. Por lo cual se diseñó un programa para el desarrollo del liderazgo de servicio alineado con las dimensiones de eficacia, clima y cultura de servicio, así mismo, se incluyó un proceso de coaching para ayudar de modo individual a los mandos intermedios a desarrollar las referidas competencias.

Como resultado se comprobó una influencia positiva del liderazgo de servicio de los mandos intermedios para conectar y fortalecer el clima y la cultura de servicio y se identificaron aspectos concretos del liderazgo de la alta dirección y sobre todo de la dirección intermedia para crear y sostener climas y culturas enfocados, por ello recomendó seguir forjando una relación consistente entre la alta dirección y la dirección intermedia, a fin de lograr un clima y una cultura sólidos que se conviertan en los pilares del funcionamiento efectivo y del aprendizaje positivo de las personas en la empresa y una mayor investigación sobre los roles jerárquicos para este propósito.

Avenecer (2015) en la tesis titulada, Liderazgo y motivación, estudio que realizó con supervisores y vendedores ruterios de distribuidora mariposa C.B.C de la ciudad de Quetzaltenango, utilizó un cuestionario para verificar la influencia del liderazgo de los supervisores en la motivación de los vendedores, el diseño de la investigación fue descriptivo. Según los resultados del trabajo de campo se confirma la hipótesis alterna, que asevera que el liderazgo de los supervisores motiva a los vendedores. Concluye que la influencia del liderazgo que tienen los supervisores en los subordinados es positiva, puesto que ellos realizan sus labores de forma efectiva y con un alto grado de excelencia, lo cual significa que los colaboradores se sienten motivados. Recomendó que los jefes a cargo deben mantenerse en constante capacitación para evitar estrategias repetidas y mantener estimulado a su equipo de trabajo.

Montgomery (como se citó en De Paz 2015) en el artículo Liderazgo que transforma, disponible en Prensa Libre, indica que el liderazgo es la capacidad y voluntad de reunir a hombres y mujeres para un propósito común. Aporta que una de las cualidades que debe

poseer un líder es, visión, inspirar confianza para que lo sigan y hacer que se cumpla la misión. Desde esta perspectiva el liderazgo se presenta de forma jerárquica, cuyo éxito se mide en función de los logros alcanzados según la visión del líder.

Según el autor, lo anterior, podría hacer creer que una posición de autoridad es sinónimo de liderazgo, dirigido a esperar soluciones de quien ostenta dicha autoridad, pero no siempre es así, ejemplo de ello es una situación concreta que se dio en febrero de 1976 un terremoto de 7 grados, destrucción repentina a nivel nacional, donde no hubo reacción por parte de las autoridades municipales ni del gobierno central. En medio del caos, surgió un hombre sencillo, obrero, padre de familia que comenzó a organizar a los sobrevivientes en grupos de rescate cuya acción permitió salvar a miles de personas. Todo ser humano está en la capacidad de ejercer liderazgo. Todos tienen cualidades que pueden desarrollarse, pero se recomienda que para que sea transformador se necesita volver a la esencia del verdadero liderazgo, el servicio.

Nava (2015) en el artículo, La huella del jefe, disponible en internet, explica que existe una sola forma en la que el jefe deja huella en el subordinado, muy importante cuando está presente pero invaluable cuando ya no está, esta es la enseñanza. Cuando él enseña lo mucho o poco que sabe a quienes lo colaboran, está entregando una parte de sí, se está sembrando a sí mismo en los demás, y en ellos finalmente un día florecerá. Así habrá conseguido algo que en la intimidad profunda todo ser humano desea y es trascender. El líder que tiene muchas dudas, muchas responsabilidades, inseguridad y aflicción, bien hace en refugiarse en algo simple y de mucho poder, enseñar. Allí se abre el camino de las soluciones y las respuestas, porque desde ese mismo momento es un camino que se transita acompañado.

Concluye en que el jefe que enseña no siempre es valorado en la trincheras, al fragor de la lucha diaria y de la presión que la vida impone en esta implacable modernidad, pero es muy valorado luego, especialmente cuando ya no está, cuando ya no es el líder, es un recuerdo que no se olvida. Mucho se habla de qué estilo de gestión utilizan los líderes para el bienestar y la productividad de las personas, pero el jefe que enseña está por encima de esta discusión, porque está ocupado haciendo crecer a las personas que lo rodean, y éstas personas son las que hacen crecer las familias, la sociedad y por supuesto, las organizaciones en las que trabajan.

Según el artículo, Conductas que todo líder debe evitar (2014), disponible en internet, se explica que ser líder no es lo mismo a ser gerente o jefe, porque se puede llegar a una posición de autoridad de manera situacional o por resultados sobresalientes, sin embargo la autoridad y el poder que da una posición no son determinantes de un buen liderazgo. Podría un líder utilizar ese poder que tiene dado por su posición para lograr resultados mediante la intimidación o imponiendo su autoridad, pensar en su interior, yo soy el jefe y aquí yo mando, sin estrategia que de resultado a largo plazo. Hay colaboradores que hacen lo que el jefe dice mientras los está viendo pero después se desenfocan ya que no se sienten atraídos por el estilo de liderazgo.

Concluyó en que el estilo de liderazgo influye de manera significativa para que una persona decida seguir a un líder. El líder que desee hacer la diferencia necesita desarrollar habilidades que le permitan inspirar a su equipo a lograr resultados sobresalientes. El autoanálisis es necesario, primero tiene el líder que crecer internamente para poder después motivar a los demás y ayudarlos a crecer, nadie puede dar a los demás algo que no tiene para sí mismo.

Luego de analizar los estudios sobre liderazgo, también se hace referencia a estudios acerca de la importancia de la toma de decisiones en las empresas.

Tánchez (2017) en el artículo, Cuidando las finanzas personales, disponible en Prensa libre comenta que un emprendedor de negocios debe tomar decisiones como administrador y no como dueño, para evitar el apego emocional en la toma de decisiones de un nuevo emprendimiento. El mismo autor indica que cuando un dueño tenga que tomar una decisión difícil de realizar, se debe formular las siguientes preguntas, ¿qué haría un gerente si estuviera en mi posición? habría sorpresa en la respuesta ya que podría ser muy diferente a la que se tomaría como gerente. La diferencia radica principalmente en que el dueño tiene un apego emocional y el gerente no, lo que le permite tomar decisiones más con la cabeza que con el corazón. Por eso es muy importante que de forma consciente se tomen decisiones siempre como administrador.

Ralda (2015) en su estudio de tesis, Relación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del departamento de Retalhuleu. Tuvo como objetivo general establecer si existe correlación entre inteligencia emocional y toma de decisiones y para ello utilizó los siguientes instrumentos, una escala de Likert y el test para medir toma de decisiones T.T.D que fue

creado por Baruk en 1949. La investigación se realizó con un grupo de 27 sujetos que representaban al personal de mandos medios, de géneros masculino y femenino, con edades entre 20 a 60 años.

El diseño del estudio anterior fue de tipo descriptivo correlacional y de acuerdo a los resultados el autor concluyó en que no existe correlación significativa al nivel del 0.00 (es decir nula) entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones, por lo cual su recomendación fue que el departamento de recursos humanos realice y ejecute programas de capacitación para aumentar la mejor capacidad de inteligencia emocional, así como fomentar y fortalecer el buen manejo de toma de decisiones de los colaboradores en la empresa.

Villanueva (2015) en el artículo, La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo, disponible en internet, analiza que los momentos en que se ha de tomar una decisión son significativos, ya que por medio de ella se puede estudiar un problema determinado o situación que es valorada y considerada hondamente para elegir la vía más adecuada a seguir según las diferentes opciones y operaciones. Es incuestionable que en cualquier área de la actividad humana, una correcta toma de decisiones debe estar respaldada en confiables fuentes de información, ya que al consolidarse ésta como un recurso trascendental y esencial en este proceso, la información crea la posibilidad de elegir y tomar decisiones rápidas y certeras.

De esta forma se alcanzan los resultados de las acciones determinadas y planeadas, la utilización correcta de información permite comparar los efectos con los modelos establecidos y en su caso, situar en marcha medidas correctoras. El profesional de la información se ha transformado en un administrador de la misma, elemento que resulta esencial para la toma de decisiones que favorecerán el desarrollo personal y cultural de la sociedad. Este actor es quien tiene un conocimiento de la organización en que se desempeña y la capacidad de captar lo que ocurre tanto en el interior (personal/funcionarios) como en el entorno (clientes y competencia), al establecer canales de comunicación e información continuamente.

Martínez, De Salas y Rubelys (2014) en el artículo, *Coeptum, gestión del proceso de toma de decisiones por etapas en los ajustes tarifarios de empresas contratistas petroleras*, disponible en la revista electrónica *De gerencia empresarial*, tuvieron como propósito en su investigación, analizar el proceso de toma de decisiones en los ajustes tarifarios de las empresas contratistas petroleras con la finalidad de contribuir al logro de objetivos organizacionales y para desplegar esta investigación se revisaron teorías referidas al proceso de toma de decisiones, lo que permitió caracterizar la variable de estudio. Por lo tanto la toma de decisiones, es el proceso de identificar los problemas, evaluar las alternativas y resolverlas.

Se diseñó una investigación enmarcada dentro de los estudios de campo transaccional, de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, con cuestionario de preguntas de selección múltiple dirigido a gerentes de 25 empresas de servicios de perforación, se utilizó el análisis estadístico descriptivo y los resultados muestran un alto nivel en el cumplimiento de las etapas del proceso de toma de decisiones por los ajustes tarifarios aplicados. Así que recomiendan analizar periódicamente la gestión decisoria en los procesos por ajustes de las tarifas en los contratistas del sector estudiado, para contrarrestar las variaciones del entorno y establecer estrategias prácticas flexibles que mantengan un margen de rentabilidad óptimo, para garantizar la estabilidad y expansión financiera organizacional.

En el artículo *La importancia de la toma de decisiones* (2013) disponible en internet, se establece que se aprende a decidir cuándo se interiorizan principios básicos. Algunos de estos principios pueden parecer muy básicos y elementales, pero son justamente las cosas obvias las que muchas veces no se tienen en cuenta y conducen a decisiones ineficaces. La vida y las organizaciones dependen de dos factores importantes, las decisiones que se toman y el entorno externo. El entorno externo son todas aquellas circunstancias que rodean a las personas y sobre las que no se tiene ningún control, no se tiene manera de influir sobre ellas.

Algo distinto sucede con las circunstancias que son propiamente de la vida y sobre las que sí se tiene posibilidad de influir. Sobre algunas se tiene control total y sobre otras simplemente se puede intervenir en cierto grado. Hay un control sobre todas esas circunstancias mediante las decisiones que se toman. Es por esto que lo que se es en la vida dependerá de las

decisiones que se adoptan a lo largo del tiempo, porque en la toma de decisiones es como se influye en la realidad. En el ámbito empresarial, es el acto directivo fundamental, porque un directivo lo es en la medida en que decide serlo.

Se concluye que la decisión siempre va ligada a la posibilidad del error. Hay personas que tienden a no tomar decisiones porque tienen miedo a equivocarse y dejan que las circunstancias decidan por ellas, abandonan así el control de su propia existencia. Este tipo de personas paradójicamente acaban en eso porque al no decidir no tienen posibilidades de salir al encuentro del éxito, renuncian también a la posibilidad de triunfar. Los individuos que tienen logros también han tenido desventuras. Personas consideradas como grandes empresarios acumulan en su historial fallos, algunos de ellos sonados. El éxito muchas veces es fruto del fracaso y consiste en levantarse una vez más de las veces que se haya caído.

Profundizar en las variables de estudio permitirá ampliar los conocimientos del lector a través de diferentes enfoques científicos.

1.1 Liderazgo

1.1.1 Definición

Hunter (como se citó en Martínez 2012) afirma que el liderazgo son las habilidades del líder las cuales influyen sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira esta confianza.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011) exponen que para ellos liderazgo es el proceso de transformar las organizaciones desde lo que son hasta lo que el líder desea que sean.

1.1.2 Liderazgo resonante

Goleman, Boyatzis y Mckee (como se citaron en Palomo 2012) indican que resonante deriva de la palabra latina resonans-antis que significa, que resuena. En ese sentido, las personas más resonantes son aquellas que concuerdan mejor con los demás y las que mantienen relaciones

más transparentes porque la resonancia minimiza el ruido del sistema. Esto se da entre dos o más personas que se compenetran en la misma longitud de onda emocional, es decir, se sienten en armonía. La clave del liderazgo se fundamenta en la forma en que los líderes gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

Si el líder carece de resonancia sus colaboradores simplemente muestran un compromiso racional o ético y llevan a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos (compromiso emocional). Por consiguiente, esa falta de emocionalidad permitirá mandar pero hará imposible dirigir (liderar) a sus colaboradores. Por el contrario, un líder resonante despierta de manera natural la armonía, entusiasmo y pasión que repercuten en su equipo. Saben movilizar y utilizan la empatía para sintonizar con el estado emocional de sus colaboradores.

1.1.3 Síntesis sobre el papel del líder

Martínez (2012) establece que el líder en una empresa es, en definitiva, el responsable de los éxitos. No todas las personas ejercen igual el liderazgo, algunos opinan que deben ejercer la autoridad para lograr la conformidad, otros consideran que un equipo satisfecho y libre de conflictos puede ser más productivo. Hay quien interpreta su función en un sentido jerárquico, que maneja desde arriba el flujo de mensajes y órdenes. En la mayoría de los casos, el líder tiene que luchar con los riesgos inherentes al ejercicio de la autoridad. El líder debe saber interpretar los deseos y las necesidades de todas las personas, ganarse su confianza, conocer sus posibilidades, ayudar a desarrollar sus capacidades, saber organizar y dirigir el trabajo. Esta responsabilidad exige imaginación y creatividad en los directivos.

Una característica importante que el líder debe poseer es la autoridad, la cual se apoya en cinco aspectos importantes que son:

- Integridad (cumplir las promesas)
- Confianza
- Responsabilidad
- Valor y entereza
- Deseo de éxito

1.1.4 Importancia del liderazgo

Jiménez (2013) afirma que los líderes de hoy son cada vez más conscientes de la falta de confianza que separa a directivos y trabajadores, y que, sin embargo, ésta tiene que disminuir si se pretende mejorar la productividad y recuperar la innovación. El desarrollo del liderazgo, la remuneración como instrumento de motivación y la formación del desarrollo de su fuerza de trabajo, son los tres aspectos clave de recursos humanos que las empresas tienen que afrontar, según altos directivos que fueron encuestados. El 54% de ellos identificó el liderazgo del director general, como el agente del cambio dentro de la organización.

Sin embargo, se descubrió que un 71% de los encuestados culpó al liderazgo de ser el motivo por el cual las compañías fracasan en el intento de alcanzar sus objetivos. El 53% indicó que los mayores obstáculos para el desarrollo del liderazgo son una inadecuada formación en este tema, el 49% dijo que la falta de compromiso de la alta dirección en el desarrollo de los líderes es lo que afecta, el 52% refirió que el problema son los planes de sucesión inadecuados, pero un 53% indicó que es la falta de delegación de la alta dirección.

Por lo tanto, no importa a que se dediquen las organizaciones, pero sí el tipo de liderazgo que manejan para dirigir las ya que este podría ser el determinante en relación al desarrollo y competitividad de las mismas debido al contacto directo que se tiene con el recurso humano que es el motor de las empresas.

1.1.5 Humanizar el liderazgo

Bermejo y Martínez (2012) exponen que en el contexto de la psicología humanista, el counselling ofrece una herramienta ideal para repensar el ejercicio del liderazgo centrado no solo en las tareas, sino también y sobre todo en las personas. Quien en su rol de líder, se preocupa sobre todo por los resultados y las tareas, pensará en cómo dejar un mundo mejor para sus hijos. Mientras que quien se centra en las personas, se ocupará especialmente por pensar en qué hijos dejar en el mundo. Por los dinamismos narcisistas que se conservan, el líder fácilmente puede olvidar, que su dirección dejará un impacto especialmente en el recurso humano.

Es claro que el cambio en una organización es la suma de los cambios que realizan las personas. Por eso, cada vez se está dando más espacio a la reflexión sobre la humanización del liderazgo o el liderazgo más humano, lo cual comporta hablar de una dirección basada en la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por contagio de proximidad. La reflexión de la psicología humanista, cargada de una sana antropología de fondo, puede contribuir a que el servicio prestado desde el trabajo de liderar, merezca el nombre de humanizado, a la vez que sea plataforma ideal para acompañar a las personas a ser más sí mismas y a realizar el máximo de sus potencialidades.

1.1.6 Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo

Villar (2016) comenta que es posible establecer la existencia de un vínculo importante entre dirección y aprendizaje. El liderazgo mediante la acción de dirigir de los directivos puede afectar el funcionamiento organizativo. Este hecho puede apreciarse desde dos puntos de vista, mediante su rol en el proceso de liderazgo y en la toma de decisiones.

Figura 1.



Fuente: Villar (2016).

Hoy día el ejercicio del liderazgo se realiza de dos formas, mediante la función de líder en el proceso de liderazgo y mediante el despliegue de las capacidades directivas tales como, el procesamiento de información, la innovación y aspectos de nivel individual de aprendizaje propios de las definiciones de aprendizaje organizativo, asociados con limitaciones cognitivas

de los líderes. Estos elementos son utilizados de forma recurrente para describir los dominios de los líderes.

1.1.7 Los 7 talentos del liderazgo en la incertidumbre

Crobu (2016) refiere que un pensamiento común es que las personas famosas o líderes, por haber logrado el éxito a través de sus resultados en una disciplina, son personas extraordinarias cuyo talento les llevó hacia la cumbre por el mero hecho de poseer facultades asombrosas y fuera de lo común. Pero no es el talento lo que predice el éxito de una persona, sino sus resultados los que explican su talento en la incertidumbre, las personas que han cosechado resultados sobresalientes son individuos que en un determinado momento de su vida decidieron hacer algo excepcional, pero antes de ello eran personas simples y llanamente ordinarias, no consiguieron resultados extraordinarios por ser extraordinarias, sino que hicieron cosas extraordinarias que les convirtieron en extraordinarios. Actuaron antes de tomar y obtener esos resultados, convirtieron su decisión en acción, y su acción en resultados.

En estudios del patrón de varias de estas personas, se encuentra un mínimo común denominador, la esencia de su talento, especificado en características personales que les relaciona a todos, como si fueran ingredientes de una receta. En todos los casos analizados están presentes 7 talentos del liderazgo que son:

- Esfuerzo
- Pasión
- Valentía
- Oportunidad
- Resistencia
- Perseverancia
- Atención presente.

1.1.8 El rol dual de ser líder y seguidor

Luisser y Achua (2011) Expresan que el buen liderazgo se encuentra en los seguidores altamente efectivos. Es importante reconocer que incluso cuando alguien se identifica como líder, la misma persona con frecuencia tiene un rol complementario de seguidor. No es en

absoluto poco común cambiar entre ser un líder y ser un seguidor varias veces a lo largo del curso de un día de trabajo. Por ejemplo dentro de una organización los gerentes de nivel medio responden a vicepresidentes, quienes dan cuenta al presidente, quien responde al consejo de administración. Existe investigación que propone que la relación del líder con su superior, intercambio entre líder y líder, modera los efectos de la relación del líder con los subordinados, intercambio entre líder y seguidor.

Los mismos autores afirman que el intercambio entre el líder y el seguidor tiene un efecto positivo más fuerte en las actitudes de los empleados hacia la organización y sus clientes, en el momento en que el intercambio entre líderes es más alto. Esto señala respaldo organizacional para las relaciones y alta calidad a todos los niveles de la organización y cierta indicación de cultura organizacional. La investigación acerca de los equipos de alto desempeño revela que algunas de las organizaciones se desplazan hacia el uso de los equipos autodirigidos, en el que los miembros del equipo se alternan entre desempeñar el rol del liderazgo y el de seguimiento. Es un desafío ejecutar ambos roles, no es una tarea fácil dado el alto potencial para conflictos y ambigüedades en los roles. Se responsabiliza a los líderes por todo lo que sucede en su unidad de trabajo, pero también se les pide delegar gran parte de la responsabilidad y autoridad a sus seguidores para otorgarles facultades de decisión a fin de resolver problemas por sí mismos.

1.1.9. Recompensas que ofrece un líder

Amaru (2008) expresa que la división de las decisiones entre el líder y su equipo, no es la única manera de entender el proceso de liderazgo. Es necesario analizar también el tipo de recompensa que se les ofrece. De acuerdo con el tipo de liderazgo el líder puede ser carismático o transaccional.

A. Liderazgo Carismático. Caracteriza a los líderes que ofrecen como recompensa los factores motivacionales que están relacionados con la tarea (de acuerdo con la teoría de los dos factores). Un líder carismático tiene seguidores fieles (en contraposición a los mercenarios), dispuestos a trabajar de forma excepcional para cumplir con una misión o meta. Para alcanzar este alto grado de compromiso y realización, el líder carismático pone especial

atención a las necesidades y potencialidades de sus seguidores y los incentiva a superarse de manera constante. Se asume un papel de líder carismático en el momento en que actúa de la siguiente manera:

- Pide a sus colaboradores que intenten alcanzar niveles de desempeño cada vez más elevados, por ejemplo, en los patrones de calidad del producto o servicio y de la satisfacción del cliente.
- Les propone que se involucren en proyectos de perfeccionamiento de la empresa, tales como programas de calidad o de rediseño de procesos.
- Los reta a resolver un problema complejo, tal como una deficiencia en la calidad de un producto o una ineficiencia en el proceso operativo.
- Los alienta a pensar que el empleo de todos depende del esfuerzo de cada uno.
- Les ofrece la oportunidad de participar en un proyecto o tarea innovadora o desafiante que proporcionará la adquisición de nuevas competencias.
- Ofrece recompensas simbólicas, como títulos y cargos que dan prestigio social y participación en ceremonias y compromisos solemnes.
- Otorga agradecimientos y reconocimientos por el desempeño.
- Delega poder de decisión o participación en el proceso de decisiones y en la resolución de problemas.

B. Liderazgo Transaccional. El liderazgo transaccional o negociador, apela a los intereses, en especial a las necesidades básicas de los seguidores. Asimismo ofrece recompensas materiales o psicológicas, del tipo H, de acuerdo con la teoría de los dos factores, para conseguir que los funcionarios trabajen para alcanzar las metas. Algunas recompensas materiales que el líder transaccional puede ofrecer son las siguientes:

- Incentivos como viajes, bonos, despensa, pago de la escuela de los hijos y otros beneficios.
- Ascensos y aumentos salariales
- Autonomía y libertad en el uso del tiempo
- Atención a las solicitudes relacionadas con las transferencias, designación para otros proyectos y exenciones.
- Premios por desempeño, como el “diploma al mejor empleado del mes”, o una participación en los resultados.

- Patrocinio de programas de capacitación.

El liderazgo transaccional recompensa el desempeño y la competencia de acuerdo con algún criterio, establece metas y ofrece incentivos para su realización. Tanto el gerente como el empleado (el líder y el seguidor), en una relación transaccional, ven al trabajo como un sistema de intercambios entre contribuciones y recompensas.

En ciertas situaciones o para algunos colaboradores, la recompensa material del liderazgo transaccional puede ser más eficaz. En otras situaciones, la recompensa psicológica del liderazgo carismático opera mejor. Los dos tipos de recompensas funcionan porque producen efectos sobre diferentes dimensiones de la motivación del equipo. La eficacia de las recompensas depende de las necesidades que determinan hasta qué punto las recompensas tienen valor o no.

1.1.10 Inteligencia emocional, un rasgo fundamental de liderazgo

Dess, Lumpkin y Eisner (2011) indican que es necesario conocer quiénes son los líderes, es decir, que rasgos de liderazgo son los más importantes. Los líderes exitosos poseen características valiosas que les permiten desempeñarse de manera eficaz y crear valor para su organización. Hay muchas publicaciones sobre los atributos de los líderes exitosos que incluyen, integridad, madurez, energía, juicio, motivación, inteligencia, conocimiento experto, etc, para simplificarlos se pueden agrupar en tres conjuntos amplios de capacidades

- Habilidades puramente técnicas (como contabilidad o investigación de operaciones)
- Habilidades cognitivas (como el razonamiento analítico o el análisis cuantitativo)
- Inteligencia emocional (como el autocontrol y el manejo de las relaciones)

La inteligencia emocional se ha vuelto popular tanto en las publicaciones como en la práctica administrativa de los últimos años, gracias a Daniel Goleman, psicólogo y periodista, considerado un experto en el tema, se han convertido en los más publicados por la creciente demanda de los lectores. Goleman define a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer las emociones propias y de los demás. Estudios recientes de administradores

exitosos han concluido que los líderes eficaces tienen un nivel alto de inteligencia emocional, los resultados indican que ésta pronostica mejor el éxito en la vida (bienestar económico, satisfacción con el entorno social, amistoso y familiar, incluidos los logros ocupacionales), que el coeficiente de inteligencia, las pruebas empíricas se han extrapolado a la frase pegajosa, te contratan por el coeficiente intelectual pero te ascienden por el coeficiente emocional.

Los administradores de recursos humanos creen que esta aseveración es cierta incluso para los trabajos sumamente técnicos, como los de científicos e ingenieros. Esto no quiere decir que el coeficiente de inteligencia y las habilidades técnicas carezcan de importancia, sino que se convierten en capacidades umbral que son los requisitos para obtener un puesto directivo de alto nivel, sin embargo, la inteligencia emocional es esencial para el éxito en el liderazgo, sin ella, asegura Goleman, el gerente puede tener una excelente formación, mente analítica incisiva y muchas ideas brillantes pero no podrá ser un gran líder.

1.2 Toma de decisiones

1.2.1 Definición

Weihrich, Cannice y Koontz (2017) explican que la toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas, no puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión.

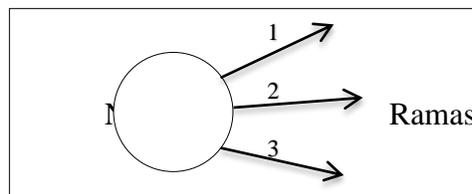
1.2.2 Árbol de decisión

Lazzati (2013) indica que el árbol de decisión es una forma gráfica (que semeja las ramas de un árbol) de representar un conjunto de alternativas inherentes a un proceso decisorio que están sucesivamente encadenadas. Las alternativas pueden corresponder a decisiones propias o de otras personas, o bien a hechos aleatorios. El árbol de decisión se suele emplear especialmente cuando de una decisión primaria propia se desprenden alternativas que dependen de decisiones de otras personas o de hechos aleatorios. El gráfico del árbol de decisión, está conformado por los siguientes elementos:

- A. El “nodo” (planteo) de la alternativa (corresponde a la primera acepción).
- B. Las “ramas” (cursos) que se desprenden de la alternativa planteada (corresponde a la segunda acepción).

El nodo se suele representar con un círculo y sus ramas con flechas rectas que se abren desde el círculo hacia la derecha. A fin de simplificar el gráfico, cabe identificar cada rama por medio de un número, definiéndola fuera del gráfico para hacer referencia al número respectivo. De esta manera, no es necesario definir el nodo pues este queda caracterizado por sus propias ramas. Por ejemplo, en el caso de un nodo con tres ramas, su representación gráfica sería la siguiente

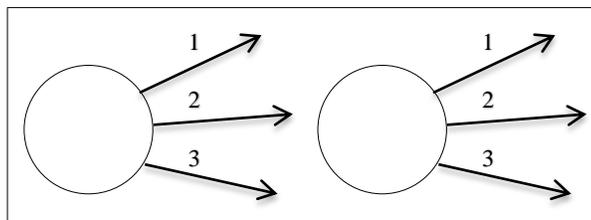
Figura 1



Fuente: Lazzati (2013)

A su vez, cualquier rama puede dar lugar a un nodo adicional, y así sucesivamente. En la gráfica anterior, la rama 2 podría culminar en un nodo que ofrezca a su vez dos ramas. Este puede ser utilizado en decisiones no muy complejas de la vida diaria.

Figura 2

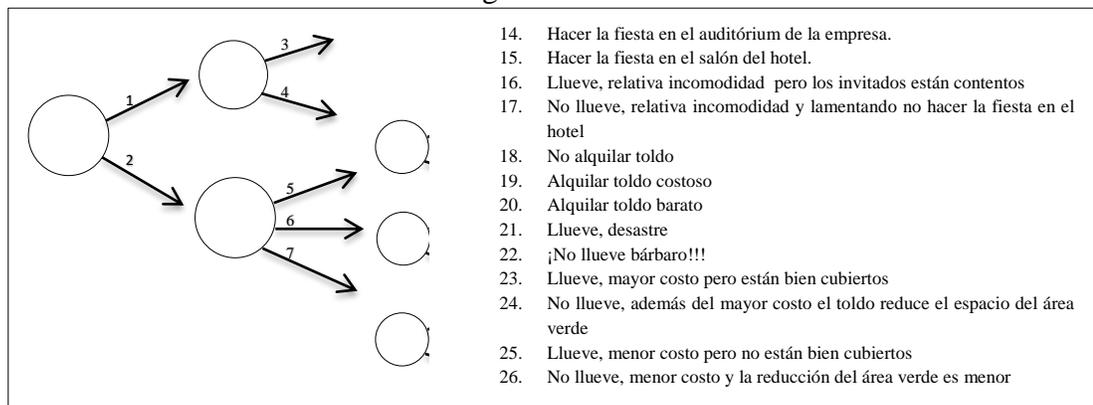


Fuente: Lazzati (2013)

Cuando las decisiones son más complejas los árboles también lo son, pero entonces su utilidad es muy grande (ejemplos concretos de árboles de decisión, se utilizan en empresas de exploración petrolera, dimensionamiento de importantes plantas, investigación en drogas básicas, y también en decisiones particulares complejas de la vida diaria, entre otros). Por ejemplo, se está organizando una fiesta por el aniversario de una empresa muy prestigiosa que

desea quedar bien con sus clientes y colaboradores, está calculada para 200 personas en un período del año bastante lluvioso. Las opciones son realizar la fiesta en el auditorium de la organización, donde las personas estarán un poco apretadas y no saldrán del mismo ambiente, o en el salón de un hotel con vista al área verde y piscinas, donde es más amplio pero no todo el salón esta techado y requiere de agregar toldos. De optar por el hotel, tiene la posibilidad de alquilar la instalación de un toldo. A su vez, en el súper hay disponibles dos tipos de toldo, uno más grande pero más costoso, y el otro más chico pero menos costoso. En este ejemplo el árbol de decisión podría ser así:

Figura 3



Fuente: Lazzati (2013)

En el ejemplo, el primer nodo y el segundo de abajo implican decisiones a tomar, los demás nodos entrañan eventos aleatorios.

1.2.3 Modelos de toma de decisión

Lussier y Achua (2011) explican que la ambigüedad y las circunstancias siempre cambiantes del entorno actual requieren que los líderes sepan cuándo tomar las decisiones y cuándo permitir que el equipo lo haga, por lo tanto se analizara la toma de decisiones conforme a dos modelos:

A. Modelo de toma de decisión centrado en el líder. La forma en que un líder dirige una reunión de equipo afecta en gran medida si se expresan las ideas de los miembros del equipo. Si un líder de equipo adopta un poder por posición y utiliza un enfoque

directivo descendente, las respuestas de los miembros del equipo tenderán a ser cuidadosas y cautelosas. De acuerdo con ese modelo de toma de decisiones, el líder ejerce su poder de iniciar, dirigir, orientar, instruir y controlar a los miembros del equipo. Este enfoque en el líder señala la siguiente descripción para el éxito:

- El líder se debe enfocar en la tarea e ignorar los sentimientos personales y las relaciones siempre que sea posible.
- El líder debe buscar opiniones e intentar llegar a un acuerdo, pero nunca renunciar al derecho de hacer las elecciones finales.
- El líder debe mantener el control de la discusión del grupo en todo momento y debe detener de manera adecuada y firme las acciones y discusiones irrelevantes.
- El líder debe esforzarse por mantener una discusión racional y lógica sin ningún arrebato emocional.
- El líder debe cuidarse de amenazas a su autoridad en el grupo y pugnar, si es necesario, para mantenerla.

Mientras que este rol de liderazgo produce algunos resultados favorables en ciertas situaciones, algunos científicos del comportamiento indican que conlleva sus inconvenientes. Las juntas se realizan en forma ordenada y se toman las decisiones, pero los miembros se vuelven apáticos y resentidos, lo que lleva a una disminución en la participación y la calidad de las decisiones. La aceptación de las decisiones por parte de los miembros del equipo puede ponerse en riesgo, si ellos se sienten presionados y son incapaces de influir en las decisiones de forma significativa.

B. Modelo de toma de decisiones centrado en el equipo. Se desarrolla cuando la información pertinente y los expertos están dispersos entre distintas personas, cuando se necesita la participación para obtener el compromiso necesario. Al momento de concentrar el poder en un individuo se daña al equipo. Es por ello que se hace necesario utilizar el empowerment porque resulta ser una fuerza de trabajo más dedicada, energética y creativa. Una forma de hacer esto es el de reemplazar los enfoques de administración jerárquica que están centrados en el líder, por los equipos. La finalidad de este modelo es que se pueda confiar en los empleados para tomar decisiones acerca de su trabajo, quienes pueden ser capacitados para adquirir las

habilidades y capacidades necesarias para hacerlo y lograr así que la eficacia organizacional se mejore.

La perspectiva centrada en el equipo ofrece a los líderes las siguientes prescripciones para el éxito:

- El líder debe escuchar en forma atenta, observar las señales no verbales y estar consciente de las necesidades, emociones, interacciones y conflictos de los miembros. Al hacerlo, el líder debe considerar al grupo como una entidad colectiva o sistema social, más que una colección de individuos.
- El rol del líder debe ser, fungir como consultor, consejero, maestro y facilitador, más que como director o gerente del equipo.
- El líder debe modelar los comportamientos de liderazgo apropiados y alentar a los miembros a aprender a desempeñar ellos mismos estos comportamientos.
- El líder debe establecer un clima de aprobación para la expresión de ideas.

Las ventajas de la toma de decisiones centradas en el equipo es que pueden mejorar la calidad de la decisión, aleja gran parte de la acción de toma de decisiones del líder, lo cual le libera para pensar de forma estratégica, permite que la responsabilidad se distribuya entre varias personas, lo que facilita el respaldo para algunos tipos de decisiones no populares y resulta en un compromiso más alto por parte de los miembros del equipo para implementar decisiones, en comparación con las que se toman solo por el líder. Las desventajas de la toma de decisiones centrada en el equipo es que puede tardar más tiempo que las decisiones que toma sólo un líder, pueden ser egoístas y contrarias a los mejores intereses de la organización, si los miembros del equipo tienen objetivos o prioridades distintos, puede terminar por ser un deficiente compromiso más que una solución óptima, cuando los miembros del equipo no pueden estar de acuerdo entre ellos.

Se han analizado ambos enfoques y se ha encontrado que el modelo centrado en el equipo es más eficaz en algunos equipos, aunque se necesita más investigación para determinar la extensión y límites de su utilidad. Es más probable el caso de que ningún enfoque sea adecuado o no, sino que todo dependa de la situación y las circunstancias.

1.2.4 Toma de decisiones como esencia del trabajo de administrar

Amaru (2008) considera que, tan importantes es el proceso de decidir para la administración que se puede entender a los dos como sinónimos porque al administrar automáticamente está tomando decisiones y viceversa. Existen diversos tipos de decisiones administrativas o gerenciales que se relacionan con los siguientes aspectos de la empresa y del trabajo del emprendedor o administrador.

- **Futuro y Objetivos.** Las decisiones de planeación son las que están relacionadas con el futuro de la empresa. Su alcance va desde el futuro inmediato “¿cómo voy a pagar las cuentas de la semana que viene?” hasta el largo plazo que exige la visión del emprendedor “¿qué productos y servicios debo aumentar a la línea en los próximos años?”.
- **Administración de recursos.** Está relacionada con tareas de planeación y organización de actividades de las personas y de otros recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Las decisiones sobre recursos son aquellas que involucran la división de responsabilidades entre el administrador y los miembros de su equipo, la organización de una red de proveedores o la forma de atender al cliente, la ejecución y el control de actividades planeadas también. Las decisiones más importantes sobre la utilización de recursos involucran la definición de políticas y procedimientos para la resolución de problemas de forma programada.

Las políticas y procedimientos funcionan como decisiones automáticas, las cuales se aplican sin que sea necesario hacer consultas. Por ejemplo, la decisión de aceptar como cliente de arrendadoras solo a personas que puedan comprobar una renta y residencia, es una política que evita muchos problemas, a menos que los documentos presentados sean falsos. En este caso se trata de una situación imprevista y por lo tanto, de un problema.

- **Resolución de problemas.** Los problemas son situaciones imprevistas que causan incomodidad, frustración y pérdida. Todos los días, cualquier emprendedor o administrador se enfrenta a muchos problemas. Algunos son más simples, como un cheque devuelto de un cliente, mientras que otros son más complejos, como un defecto sistemático en los productos o un incendio que destruye instalaciones. Para perfeccionar

la función como administrador, se debe entender y diagnosticar los problemas al identificar relaciones de causa y efecto, así como pensar en forma creativa para generar alternativas y razonar de manera crítica para evaluar y elegir las mejores opciones.

1.2.5 Administrar y decidir, la racionalidad escindida (Reflexión de dos aspectos igualmente importantes)

Rivas (2013) explica que para administrar es necesario tomar decisiones, elegir, renunciar, enfrentar lo incierto, lo impredecible, lo inesperado. Como protección ante la impotencia que genera la incertidumbre, el administrador suele evadir su responsabilidad en el proceso de toma de decisiones pero aún al no decidir ya está asumiendo una alternativa. Por tanto, el decidir o no, conlleva inevitablemente a efectos inesperados. Asumir la responsabilidad consciente de las elecciones pareciera ser una posibilidad más coherente que su negación, especialmente cuando las decisiones pueden generar efectos secundarios en grupos sociales como una organización empresarial. Las decisiones organizacionales y sus posibles efectos, individuales y colectivos, son tan relevantes para la práctica de la administración como para su investigación.

En los procesos administrativos, pero particularmente en los de dirección, las decisiones juegan un rol protagonista. En el caso de la definición e implementación de la estrategia, por ejemplo, requiere que se tomen decisiones en el camino hacia la construcción del futuro organizacional. El interés por reflexionar sobre las decisiones en el contexto empresarial, exige entonces la revisión tanto de contextos como de conceptos relacionados con la estrategia.

Delimitar el contexto de la administración en el cual se estudian las decisiones, es tan importante como referirse al contexto en el cual se hacen evidentes los límites de la estrategia. En el despliegue del proceso decisorio se hace imprescindible el análisis de la racionalidad, o mejor, de las racionalidades que lo caracterizan.

1.2.6 El reto de un gerente

Jones y George (2014) explican que las decisiones que los gerentes toman en todos los niveles de las compañías grandes y pequeñas pueden tener un efecto tremendo sobre su crecimiento y prosperidad, así como permite el bienestar de sus empleados, clientes y demás grupos de interés. Pero esas decisiones pueden ser muy difíciles de tomar porque están cargadas de incertidumbre, lo cual se convierte en un reto muy importante para los directores ya que la forma en que los gerentes toman decisiones tanto individuales como grupales y organizacionales, determinan el desempeño de los colaboradores y la eficacia de las empresas. Existen dos tipos de decisiones importantes para los gerentes.

A. Toma de decisiones en respuesta a oportunidades. Ocurre cuando los gerentes buscan la forma de mejorar el desempeño organizacional para beneficio de clientes empleados y demás grupos de interés.

B. Toma de decisiones en respuesta a amenazas. Se produce cuando acontecimientos internos o externos de la organización afectan negativamente el desempeño organizacional, circunstancia en la cual los gerentes buscan formas de mejorar el desempeño.

La toma de decisiones es fundamental en la labor de los gerentes, y cada vez que ellos se dedican a planear, organizar, dirigir y controlar, no cesan de buscar formas de tomar las mejores decisiones para incrementar el desempeño organizacional y evitar costosos errores.

1.2.7 El vínculo entre la percepción y la toma de decisiones individual

Robbins y Judge (2013) describen que todos los individuos en las organizaciones toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Los altos directivos determinan las metas de su empresa, cuáles productos o servicios ofrecer, cómo financiar del mejor modo las operaciones o donde ubicar una nueva planta de manufactura. Los gerentes de niveles medio o bajo determinan los programas de producción, seleccionan a los nuevos elementos y deciden como habrán de darse los aumentos de salario. Los trabajadores operativos deciden cuanto esforzarse en sus labores y si acatarán o no una petición del jefe.

Las organizaciones han comenzado a ceder poder a sus trabajadores operativos, dándoles la autoridad para tomar decisiones que históricamente estaban reservadas a los gerentes. Por consiguiente, la toma de decisiones individual forma parte importante del comportamiento organizacional no obstante la manera en la que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales están influidas en mucho por sus percepciones. La toma de decisiones ocurre como reacción ante un problema, es decir, cuando hay una discrepancia entre el estado actual de las cosas y algún estado deseable, por lo que se requiere considerar cursos de acción alternativos, porque para lo que algunos es un problema para otros sería un estado satisfactorio. Lo anterior significa que la existencia de un problema y la necesidad de tomar una decisión, es un asunto de percepción.

Cualquier decisión requiere la interpretación y evaluación de información, es común que los datos se reciban de diversas fuentes y que sea necesario seleccionarlos, procesarlos e interpretarlos ¿Cuáles datos son relevantes para la decisión y cuáles no? será la percepción de quien tome la decisión, la respuesta a tal pregunta. También se deben desarrollar alternativas y evaluar sus ventajas y desventajas. Una vez más el proceso de percepción afectara la elección final, por lo tanto es frecuente que en todo el proceso de decisión surjan distorsiones de percepción con el potencial de sesgar el análisis y las conclusiones.

1.2.8 Toma de decisiones en situaciones de certeza, incertidumbre y riesgo

Koontz y Weihrich (2013) refieren que todas las decisiones se toman en un ambiente en el que, por lo menos hay algo de incertidumbre. Sin embargo su grado variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad. Se corren riesgos al tomar decisiones. En una situación de certeza las personas estarán bastantes seguras sobre lo que pasará cuando tomen una decisión, cuentan con información, la consideran confiable y conocen las relaciones de causa. Por otra parte, en una situación de incertidumbre, las personas tienen pocos datos, no saben si estos son fiables o no y se sienten muy inseguros sobre si la situación va a cambiar o no, además no pueden evaluar la influencia reciproca de las variables. Por ejemplo, una corporación que decide ampliar sus operaciones a otro país puede saber poco sobre su cultura, leyes, ambiente económico y situación política. Esta última puede ser tan volátil que ni siquiera los expertos sepan predecir un posible cambio en el gobierno.

En una situación de riesgo puede haber información verídica pero estar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se calculan probabilidades objetivas de cierto resultado usado, por ejemplo modelos matemáticos, además se puede recurrir a un cálculo de probabilidades subjetivo basado en el juicio y en la experiencia. Quienes toman decisiones inteligentes y se enfrentan con la incertidumbre, quieren conocer la magnitud y la naturaleza del riesgo que corren al elegir una línea de acción. Una de las deficiencias de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la solución de problemas es que muchos de los datos con los que se elabora un modelo son meramente estimaciones.

1.2.9 Toma de decisiones eficaz en el mundo actual

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) el mundo comercial de hoy en día gira en torno a la toma de decisiones, con frecuencia riesgosa, por lo general con información incompleta o inadecuada y bajo una intensa presión de tiempo. La mayoría de los gerentes toman una decisión tras otra y como si no fuera suficientemente difícil ahora es más arriesgado que nunca. Las malas decisiones pueden costar millones. ¿Qué deben hacer los gerentes para tomar decisiones eficaces en un mundo que cambia rápidamente? A continuación se presentan algunas pautas,

- Comprender las diferencias culturales. Todos los gerentes quieren tomar buenas decisiones sin embargo solo existe una mejor manera mundial para tomar decisiones y ésta depende de los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento de las personas involucradas.
- Saber cuándo rendirse. Si es evidente que una decisión no está funcionando, no se debe temer a bajar el interruptor ya que muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren creer que su decisión fue mala. Se apegan tanto a una decisión que se rehúsan a creer que deben cambiar de rumbo. En el entorno dinámico actual, ese tipo de pensamiento simplemente no funciona.
- Utilizar un proceso efectivo de toma de decisiones. Los expertos dicen que un proceso efectivo tiene seis características, se enfoca en lo que es importante, es lógico y

consistente, reconoce tanto el pensamiento subjetivo cómo el objetivo y combina el pensamiento analítico con el intuitivo, solo requiere la información y el análisis necesario para resolver un problema en particular, fomenta y guía la acumulación de información importante y de opiniones informadas, es sencillo, confiable, fácil de utilizar y flexible.

- Construir una organización que pueda reconocer lo inesperado y adaptarse rápidamente al entorno modificado. Esta sugerencia proviene de Karl Weick, un psicólogo organizacional, quien ha pasado su carrera estudiando organizaciones y cómo trabajan las personas, a tales empresas las denomina organizaciones muy confiables y dice que comparten cinco hábitos, no se dejan engañar por su éxito, confían en los expertos de primera línea (trabajadores que interactúan diariamente con los clientes, productos, proveedores, etc.), permiten que las circunstancias inesperadas proporcionen la solución, aceptan la complejidad y por último se anticipan pero también conocen sus límites.

1.2.10 Valor de negocios de una toma de decisiones mejorada

Laudon y Laudon (2008). Indican que es necesario medir el valor de una toma de decisiones mejorada y presentan un ejemplo del valor económico que representa en una empresa estadounidense que tiene ingresos anuales por 280 millones de dólares y 140 empleados. La empresa ha identificado diversas áreas clave donde inversiones en nuevos sistemas podrían mejorar la calidad de la toma de decisiones. A continuación se presenta un cuadro que proporciona estimaciones seleccionadas de valor anual (en forma de ahorros en costos o de mayores ingresos) proveniente de una toma de decisiones mejorada en áreas seleccionadas de la empresa.

Tabla 1.

Ejemplo de Decisión	Encargado de Tomar la Decisión	Número de Decisiones Anuales	Valor estimado para la empresa de una sola decisión mejorada	Valor Anual
Asignar soporte a los clientes más valiosos	Gerente de cuentas.	12	\$ 100,000	\$ 1,200,000
Predecir la demanda diaria del centro de atención telefónica	Gerencia del centro de atención telefónica.	4	\$ 150,000	\$ 600,000
Decidir diariamente los niveles de inventario de partes	Gerente de inventarios.	365	\$ 5,000	\$ 1,825,000
Identificar las ofertas competitivas de los principales proveedores	Dirección general.	1	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
Asignar mano de obra para terminar un trabajo	Gerente de producción.	100	\$ 4,000	\$ 400,000

Fuente. Laudon y Laudon (2008).

En la tabla 1 se puede apreciar que las decisiones se toman en todos los niveles de la empresa y que algunas de estas son comunes, rutinarias y numerosas. A pesar de que el valor de mejorar una sola decisión podría ser pequeño, la mejora de cientos de miles de “pequeñas” decisiones se conjunta para conformar un valor anual significativo para la empresa.

1.3 Contextualización de unidad de análisis

Maxi Despensa representa el primer formato de tienda detallista con alcance regional desarrollado a inicios de la década del 2000 y pertenece a Walmart México y Centroamérica. Nació para servir a los clientes que desean una propuesta comercial de precios bajos en un espacio amplio y cómodo que les permita ofertas de productos como abarrotes, de cuidado del hogar y personal, mercadería en general y en especial línea blanca y textil así como propuestas comerciales de temporada y un surtido robusto y permanente a lo largo de todo el año. Este supermercado ha cambiado con el transcurso del tiempo en Guatemala y también su propuesta de valor. Inicialmente se llamó Maximercado, luego Maxibodega y a partir de febrero 2012, Maxi Despensa, reúne la funcionalidad operativa de tiendas Bodega que operan con un amplio surtido y alta eficiencia operativa.

Los sujetos de estudio fueron 2 grupos de coordinadores pertenecientes a MD Quetzaltenango (Trigales y Cuesta Blanca) y 1 grupo perteneciente a MD Totonicapán. Maxi Despensa pertenece a una empresa internacional, líder en supermercados y por lo tanto necesita rodearse de coordinadores que cuenten con estas competencias, ya que en la actualidad es necesario ir a la vanguardia y superar retos por medio de la eficacia del recurso humano.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la inminente necesidad de permanecer en el mercado laboral, se hace necesario conocer el liderazgo y la toma de decisiones para comprender la forma en que deben desarrollarse en los equipos de trabajo y principalmente en los colaboradores que ocupan puestos de alto mando. El liderazgo determina en el trabajador, la forma en la que se comunica con su equipo y define en gran parte la productividad del mismo. La toma de decisiones permite al líder, elegir entre varias opciones, la más conveniente para las distintas situaciones a las que se enfrenta en una empresa.

En las organizaciones, se hace cada vez más difícil hacer una selección de personal directivo por la complejidad y responsabilidad de sus funciones, ya que muchos carecen de las competencias necesarias para dirigir adecuadamente y tomar decisiones centradas. Se espera de las empresas que sean competitivas e innovadoras por medio de su recurso humano, es por ello la importancia de realizar este estudio para determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones de forma general en 3 grupos de coordinadores en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán, por la independencia y rápida adaptación que el puesto que desempeñan requiere y la importancia de saber identificar si cada grupo cuenta con estas cualidades, así como establecer la relación entre ellas.

Dirigir un equipo de trabajo no es una tarea fácil y requiere de un líder que sea eficiente y eficaz, capaz de promover el trabajo en equipo y de esta forma alcanzar la productividad en los colaboradores, lo cual es un gran reto. En el momento en que un directivo se enfrenta a una toma de decisión en la empresa, además de entender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de elegir entre muchas opciones la que más le convenga a la organización con el fin de encontrar soluciones razonables que conlleven al éxito de los procesos administrativos.

Después de lo anteriormente mencionado, se hace necesario conocer algunos estudios que se han realizado acerca de liderazgo y toma de decisiones, lo cual permitirá analizar y comprender cada variable en diferentes enfoques.

¿Cómo se encuentra el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar el nivel de liderazgo en los coordinadores de MD Quetzaltenango y Totonicapán.
- Determinar el nivel de toma de decisiones en los coordinadores de MD Quetzaltenango y Totonicapán.
- Establecer la relación entre liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de MD Quetzaltenango y Totonicapán.

2.2 Variables de estudio

2.2.1 Liderazgo

2.2.2 Toma de decisiones

2.3 Definición de variables

2.3.1 Definición Conceptual

Liderazgo

Hunter (como se citó en Martínez 2012) expresa que el liderazgo son las habilidades del líder que influyen sobre la gente para que trabajen con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común y con el carácter que inspira esta confianza.

Toma de decisiones

Hunter (como se citó en Martínez 2012) Explica que la toma de decisiones es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

2.3.2 Definición operacional

Las variables de estudio se operacionalizaron a través de una escala de Likert creada por el investigador que permitió identificar el nivel de liderazgo y toma de decisiones así como establecer también la relación entre ambas variables.

2.4 Alcances y Límites

El estudio se realizó con 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán, haciendo un total de 35 personas.

Entre los límites que se encontraron en el trabajo de campo estuvo la disparidad de horarios entre coordinadores para responder el instrumento de investigación.

2.5 Aporte

- Para Guatemala, será un estudio que deje un precedente para otras empresas internacionales que deseen fidelizar a sus clientes por medio de colaboradores con liderazgo inteligente y toma de decisiones acertadas.
- Para los gerentes de recursos humanos en Quetzaltenango, el conocimiento sobre la importancia de liderazgo y toma de decisiones en los mandos medios y altos de las organizaciones.
- Para Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán, dar a conocer el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa.
- Para la Universidad Rafael Landívar y los estudiantes de psicología industrial, servirá como fuente de estudio en futuras investigaciones.

III. METODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de estudio lo conformaron 3 grupos de coordinadores en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán que corresponde a 35 personas de ambos géneros y de las distintas áreas de la organización.

3.2 Instrumento

Para descubrir el liderazgo y la toma de decisiones en los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán, se utilizó una escala de Likert, también denominada método de evaluaciones sumarias por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe en el cual describió que es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios y es considerado de uso amplio en encuestas para la investigación. Al responder un instrumento elaborado con esta técnica, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem reactivo o pregunta).

La escala utilizada en este estudio fue creada por el investigador y autorizada por una terna de profesionales, diseñada con 24 ítems para medir el nivel de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de la organización, los primeros 12 corresponden a liderazgo y los siguientes 12 a toma de decisiones. Las respuestas se representaron de la siguiente manera; siempre, casi siempre, muy pocas veces, nunca. Tuvieron un valor de 4, 3, 2, 1 o 1, 2, 3, 4 solo el ítem Núm. 21 tuvo un valor de 1, 2, 4, 3 según correspondía a la aseveración correcta.

Liderazgo

Ítems 1, 3, 9 y 10 valorados de la siguiente manera.

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

Ítems 2, 4, 5, 6, 7, 11 y 12

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

Toma de decisiones

Ítems 13, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23 y 24 valoradas de la siguiente manera

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

Ítems 17, 18

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

Ítem 21

1	2	4	3
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

El instrumento fue diseñado para apreciar el nivel de juicio o criterio para ejercer liderazgo y tomar decisiones en el trabajo. Su aplicación es individual y es una escala de tiempo libre, en la mayoría de casos las personas necesitaron de 10 a 15 minutos para completar la prueba. Toma en cuenta el género y el área donde laboran los colaboradores. Se le asignó la siguiente ponderación,

Niveles	Rango
Bajo	1-16
Normal	17-32
Alto	33-48

3.3 Procedimiento

El proceso que se llevó a cabo para la realización de la presente investigación fue el siguiente:

- Propuesta de temas. Se presentaron tres propuestas para el tema a la facultad de humanidades, uno de ellos fue autorizado juntamente con la unidad de análisis.

- Antecedentes. Se presentaron los antecedentes relacionados con cada una de las variables de estudio.
- Planteamiento del problema. En base al tema aprobado y a la unidad de análisis, se planteó el problema con objetivos, definición conceptual y operacional de variables, alcances y límites y el aporte que dejó este estudio.
- Método. Elaborado como estructura de la investigación para conocer los sujetos, el instrumento, procedimiento y tipo de investigación.
- Fundamentación teórica. Se realizó el marco teórico con base científica para conocer la opinión de diferentes autores respecto a las variables.
- Referencias. Se presentaron los recursos bibliográficos que se utilizaron tanto para antecedentes como para marco teórico.
- Instrumento. El investigador elaboró una escala de Likert la cual fue autorizada por una terna de profesionales, midió el nivel de Liderazgo y toma de decisiones en los sujetos de estudio.
- Presentación y análisis de resultados. Por medio de la base estadística se tabularon los resultados obtenidos en la escala de Likert haciendo la interpretación correspondiente.
- Discusión de resultados. Se analizaron los resultados y se discutieron de acuerdo a los ítems del instrumento.
- Conclusiones. En base a los resultados, se realizaron las conclusiones relacionadas con los objetivos de la investigación.
- Recomendaciones. Con el propósito de mantener el nivel en el que se encuentran respecto a las variables de estudio, se hicieron las recomendaciones pertinentes.
- Propuesta. Se elaboró un plan de actividades que facilitará el manejo de las variables y mantendrá el nivel en el que se encuentran.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptivo con un diseño cuantitativo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) establecen que la investigación de tipo descriptivo solamente estudia, interpreta y refiere los fenómenos que se relacionan y se estructuran. También cubre todo tipo de recolección de datos científicos para ordenarlos, tabularlos, interpretarlos y evaluarlos. Achaerandio (2010) define que el enfoque cuantitativo utiliza

mediciones y establece las relaciones entre variables, además es objetiva e imparcial, ya que emplea procedimientos objetivos y rigurosos al recolectar los datos y analizarlos.

La metodología estadística utilizada fue:

- Fiabilidad y significación de proporciones. Para lo cual Lima (2015) establece las siguientes fórmulas:

Nivel de confianza

$$5\% = 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \left[\frac{f}{N} \right] \times 100$$

Proporción

$$p = \frac{f}{n}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{p * q}{N}}$$

Error muestral de proporción

$$\sigma \mathcal{E} = \sigma_p * 1.96$$

Intervalo de confianza

$$IC = p \pm \mathcal{E}$$

Si la proporción (p) se encuentra dentro de los límites del intervalo confidencial se dice que es un estudio fiable.

Razón crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

Si la razón crítica es mayor o igual que Z se dice que el estudio es significativo.

- Lima (2015) establece las siguientes fórmulas para la significación y fiabilidad de medias aritméticas y porcentajes.

Significación

Nivel de Confianza 95% entonces $Z = 1.96$

Error Típico de la media aritmética: $\sigma_x = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$

Razón crítica

$$Rc = \frac{\bar{x}}{\sigma \bar{x}}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza

$RC \geq 1.96$ Es significativa

Fiabilidad

Error muestral máximo

$$\varepsilon = \sigma_{\bar{x}} * Z_{\frac{\alpha}{2}}$$

Límites del Intervalo confidencial

$$Ic = \bar{X} \pm \varepsilon$$

Porcentaje

$$\% = \frac{f \cdot 100}{N}$$

- Significación y fiabilidad del coeficiente de correlación (González 2011) establece la siguientes formulas

Coficiente

$$r_{xy} = \frac{\frac{\sum xy}{n} - \left(\frac{\sum fx}{n}\right)\left(\frac{\sum fy}{n}\right)}{\sqrt{\frac{\sum fx^2}{N} - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2 \left(\frac{\sum fy}{N}\right)^2 - \left(\frac{\sum fx}{N}\right)^2}}$$

Valores del coeficiente de correlación de Pearson

Valores de r	Interpretación
0.0 menos 0.20	Ninguna correlación
0.20 menos 0.30	Ligera correlación
0.30 menos 0.50	Alguna correlación
0.50 menos 0.80	Sustancial correlación
0.80 en adelante	Muy alta correlación
1.00	Muy alta correlación

Significación

Nivel de confianza al 95% $z=1.96$

Error tipo de la correlación

$$\sigma_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$$

Razón crítica:

$$R_c = \frac{r}{\sigma_r}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza:

$R_c \geq 1.96$ Es significativo

Fiabilidad

Error muestral máximo

$$\epsilon = 1.96 \times \sigma_r$$

Intervalo confidencial

$$IC = r \pm \epsilon$$

- Coeficiente de determinación de correlación

$R^2 = r^2$ (coeficiente de correlación al cuadrado).

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados estadísticos obtenidos con la aplicación de la escala de Likert que mide los niveles de liderazgo y toma de decisiones en 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensa Quetzaltenango y Totonicapán, con un total de 35 coordinadores de género masculino y femenino, que forman parte de las distintas áreas de la organización.

Cuadro Num.1

Niveles de Liderazgo y Toma de Decisiones

Niveles	Rango PD
Bajo	1-16
Normal	17-32
Alto	33-48

Fuente: Creación propia (2018)

De esta manera se presenta la ponderación de la escala que sirvió para la presente investigación

Cuadro Num.2

Evaluación cuantitativa de resultados en liderazgo y toma de decisiones
Valores del coeficiente de correlación de Pearson

Valores de r	Interpretación
0.0 menos 0.20	Ninguna correlación
0.20 menos 0.30	Ligera correlación
0.30 menos 0.50	Alguna correlación
0.50 menos 0.80	Sustancial correlación
0.80 en adelante	Muy alta correlación
1.00	Muy alta correlación

Fuente: Alcaíno (2012)

De esta manera se presenta la evaluación cuantitativa que sirvió para la presente investigación.

Cuadro Núm. 3

Fiabilidad y significación de proporciones de liderazgo

No.	Enunciado	Items	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc \geq 1.96	Resultado
									Ls	Li				
1	Considera que nadie mas que usted puede realizar las tareas de coordinador.	Nunca	20	57,14	0,5714	0,4286	0,08	0,16	0,74	0,41	Si	6,83	6,83 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	10	28,57	0,2857	0,7143	0,08	0,15	0,44	0,14	Si	3,74	3,74 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	3	8,57	0,0857	0,9143	0,05	0,09	0,18	-0,01	Si	1,81	1,81 \geq 1.96	No significativo
		Siempre	2	5,71	0,0571	0,9429	0,04	0,08	0,13	-0,02	Si	1,46	1,46 \geq 1.96	No significativo
		Totales	35	100	1									
2	Comparte abiertamente sus conocimientos en el trabajo.	Siempre	27	77,14	0,7714	0,2286	0,07	0,14	0,91	0,63	Si	10,87	10,87 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	7	20,00	0,2000	0,8000	0,07	0,13	0,33	0,07	Si	2,96	2,96 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 \geq 1.96	No significativo
		Totales	35	100	1									
3	Le gustaria más dedicarse solo a dar ordenes para que el trabajo lo hagan los demas.	Nunca	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	10	28,57	0,2857	0,7143	0,08	0,15	0,44	0,14	Si	3,74	3,74 \geq 1.96	Significativo
		Siempre	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 \geq 1.96	No significativo
		Totales	35	100	1									
4	Transmite entusiasmo y pasion por el trabajo.	Siempre	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	11	31,43	0,3143	0,6857	0,08	0,15	0,46	0,16	Si	4,01	4,01 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									
		Siempre	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 \geq 1.96	Significativo
5	Es aceptado por su equipo de trabajo.	Siempre	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	10	28,57	0,2857	0,7143	0,08	0,15	0,44	0,14	Si	3,74	3,74 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 \geq 1.96	No significativo
		Totales	35	100	1									
6	Le agrada organizar y dirigir actividades de grupo.	Siempre	25	71,43	0,7143	0,2857	0,08	0,15	0,86	0,56	Si	9,35	9,35 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	8	22,86	0,2286	0,7714	0,07	0,14	0,37	0,09	Si	3,22	3,22 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	2	5,71	0,0571	0,9429	0,04	0,08	0,14	-0,02	Si	1,46	1,46 \geq 1.96	No significativo
		Totales	35	100	1									
7	Escucha atentamente cuando le hablan.	Siempre	25	71,43	0,7143	0,2857	0,08	0,15	0,86	0,56	Si	9,35	9,35 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 \geq 1.96	NO ignificativo
		Totales	35	100	1									
8	Mantiene el control de sus emociones en situaciones laborales.	Siempre	17	48,57	0,4857	0,5143	0,08	0,17	0,66	0,32	Si	5,75	5,75 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	18	51,43	0,5143	0,4857	0,08	0,17	0,68	0,34	Si	6,09	6,09 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									
		Siempre	17	48,57	0,4857	0,5143	0,08	0,17	0,66	0,32	Si	5,75	5,75 \geq 1.96	Significativo
9	Hablar en público no es un problema para usted.	Nunca	10	28,57	0,2857	0,7143	0,08	0,15	0,44	0,14	Si	3,74	3,74 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	8	22,86	0,2286	0,7714	0,07	0,14	0,37	0,09	Si	3,22	3,22 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	11	31,43	0,3143	0,6857	0,08	0,15	0,46	0,16	Si	4,01	4,01 \geq 1.96	Significativo
		Siempre	6	17,14	0,1714	0,8286	0,06	0,12	0,29	0,05	Si	2,69	2,69 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									
10	Cuando algo sale mal se frustra y prefiere no volver a intentarlo.	Nunca	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 \geq 1.96	Significativo
		Muy pocas veces	11	31,43	0,3143	0,6857	0,08	0,15	0,46	0,16	Si	4,01	4,01 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									
		Siempre	7	20,00	0,2000	0,8000	0,07	0,13	0,33	0,07	Si	2,96	2,96 \geq 1.96	Significativo
11	No le gusta tomar riesgos en el trabajo por temor al fracaso.	Casi siempre	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 \geq 1.96	NO Significativo
		Muy pocas veces	8	22,86	0,2286	0,7714	0,07	0,14	0,37	0,09	Si	3,22	3,22 \geq 1.96	Significativo
		Nunca	19	54,29	0,5429	0,4571	0,08	0,17	0,71	0,37	Si	6,45	6,45 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									
12	Da instrucciones adecuadamente a sus colaboradores sobre lo que deben realizar.	Siempre	26	74,29	0,7429	0,2571	0,07	0,14	0,88	0,60	Si	10,06	10,06 \geq 1.96	Significativo
		Casi siempre	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 \geq 1.96	Significativo
		Totales	35	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Según los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de proporciones y la escala de Likert se puede observar a nivel general que un 77.14% de los coordinadores de MD Quetzaltenango y Totonicapán comparten abiertamente sus

conocimientos en el trabajo, un 74.29% dan instrucciones adecuadamente a sus colaboradores sobre lo que deben realizar, a un 71.43% les agrada organizar y dirigir actividades de grupo y un 71.73% escuchan atentamente cuando les hablan. Los resultados son fiables sin embargo no todos son estadísticamente significativos.

Cuadro Núm. 4

Fiabilidad y significación de proporciones de toma de decisiones

No.	Enunciado	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
									Ls	Li				
13	La calidad de las decisiones que usted toma afecta radicalmente al éxito o fracaso de la organización.	Siempre	17	48,57	0,4857	0,5143	0,08	0,17	0,65	0,32	Si	5,75	5,75 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	14	40,00	0,4000	0,6000	0,08	0,16	0,56	0,24	Si	4,83	4,83 ≥ 1,96	Significativo
		Muy pocas veces	3	8,57	0,0857	0,9143	0,05	0,09	0,18	-0,01	Si	1,81	1,81 ≥ 1,96	No significativo
		Nunca	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,08	-0,03	Si	1,01	1,01 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									
14	Antes de tomar una decisión evalúa los riesgos que esta puede traerle en el trabajo.	Siempre	26	74,29	0,7429	0,2571	0,07	0,14	0,88	0,60	Si	10,06	10,06 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
15	Los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento no tienen nada que ver para tomar una buena decisión en el trabajo.	Siempre	17	48,57	0,4857	0,5143	0,08	0,17	0,66	0,32	Si	5,75	5,75 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 ≥ 1,96	Significativo
		Muy pocas veces	5	14,29	0,1429	0,8571	0,06	0,12	0,26	0,02	Si	2,42	2,42 ≥ 1,96	Significativo
		nunca	4	11,43	0,1143	0,8857	0,05	0,11	0,22	0,00	Si	2,13	2,13 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
16	Tiene claras sus metas y objetivos cuando toma una decisión en el trabajo.	Siempre	32	91,43	0,9143	0,0857	0,05	0,09	1,00	0,82	Si	19,32	19,32 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	3	8,57	0,0857	0,9143	0,05	0,09	0,18	0,00	Si	1,81	1,81 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									
17	Prefiere tomar decisiones por su cuenta y luego le hace saber a su equipo lo que ha decidido.	Nunca	13	37,14	0,3714	0,6286	0,08	0,16	0,53	0,21	Si	4,55	4,55 ≥ 1,96	Significativo
		Muy pocas veces	19	54,29	0,5429	0,4571	0,08	0,17	0,71	0,37	Si	6,45	6,45 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 ≥ 1,96	No significativo
		Siempre	2	5,71	0,0571	0,9429	0,04	0,08	0,14	-0,02	Si	1,46	1,46 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									
18	Duda mucho sobre como tomar una decisión para resolver un conflicto en su equipo de trabajo.	Nunca	12	34,29	0,3429	0,6571	0,08	0,16	0,50	0,18	Si	4,27	4,27 ≥ 1,96	Significativo
		Muy pocas veces	18	51,43	0,5143	0,4857	0,08	0,17	0,68	0,34	Si	6,09	6,09 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	4	11,43	0,1143	0,8857	0,05	0,11	0,22	0,00	Si	2,13	2,13 ≥ 1,96	Significativo
		Siempre	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									
19	Transmite confianza y seguridad para que le consulten cualquier decisión.	Siempre	24	68,57	0,6857	0,3143	0,08	0,15	0,84	0,54	Si	8,74	8,74 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	11	31,43	0,3143	0,6857	0,08	0,15	0,46	0,16	Si	4,01	4,01 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
20	Es necesario ordenar las ideas para que sea mas facil tomar una decisión.	Siempre	30	85,71	0,8571	0,1429	0,06	0,12	0,98	0,74	Si	14,49	14,49 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	5	14,29	0,1429	0,8571	0,06	0,12	0,26	0,02	Si	2,42	2,42 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
21	En situaciones inesperadas que se dan en el trabajo se toman decisiones utilizando solo la intuición.	Muy pocas veces	21	60,00	0,6000	0,4000	0,08	0,16	0,76	0,44	Si	7,25	7,25 ≥ 1,96	Significativo
		Nunca	8	22,86	0,2286	0,7714	0,07	0,14	0,37	0,09	Si	3,22	3,22 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	5	14,29	0,1429	0,8571	0,06	0,12	0,26	0,02	Si	2,42	2,42 ≥ 1,96	Significativo
		Siempre	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									
22	Cree que según las circunstancias el líder debe saber cuando tomar el mismo las decisiones y cuando dejar que el equipo lo haga.	Siempre	16	45,71	0,4571	0,5429	0,08	0,17	0,63	0,29	Si	5,43	5,43 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	10	28,57	0,2857	0,7143	0,08	0,15	0,44	0,14	Si	3,74	3,74 ≥ 1,96	Significativo
		Muy pocas veces	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
23	Considera que sus decisiones representan un valor económico para la empresa.	Siempre	25	71,43	0,7143	0,2857	0,08	0,15	0,86	0,56	Si	9,35	9,35 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	9	25,71	0,2571	0,7429	0,07	0,14	0,40	0,12	Si	3,48	3,48 ≥ 1,96	No Significativo
		Nunca	1	2,86	0,0286	0,9714	0,03	0,06	0,09	-0,03	Si	1,01	1,01 ≥ 1,96	Significativo
		Totales	35	100	1									
24	Cuando se equivoca en una decisión cree que es mejor reconocer su error y cambiar la decisión.	Siempre	28	80,00	0,8000	0,2000	0,07	0,13	0,93	0,67	Si	11,83	11,83 ≥ 1,96	Significativo
		Casi siempre	3	8,57	0,0857	0,9143	0,05	0,09	0,18	0,00	Si	1,81	1,81 ≥ 1,96	No significativo
		Muy pocas veces	2	5,71	0,0571	0,9429	0,04	0,08	0,14	-0,02	Si	1,46	1,46 ≥ 1,96	No significativo
		Nunca	2	5,71	0,0571	0,9429	0,04	0,08	0,14	-0,02	Si	1,46	1,46 ≥ 1,96	No significativo
		Totales	35	100	1									

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Según los resultados del cuadro num.4 se puede observar a nivel general que un 91.43% de los coordinadores de MD Quetzaltenango y Totonicapán, encuestados, tienen claras sus metas y objetivos cuando toman una decisión en el trabajo, un 85.71% consideran que es necesario ordenar las ideas para que sea más fácil tomar una decisión, un 80% creen que cuando se equivocan en una decisión es mejor reconocer su error y cambiar la decisión, 71.73% escuchan atentamente cuando les hablan. Los resultados son fiables sin embargo no todos son estadísticamente significativos.

Cuadro Núm. 5

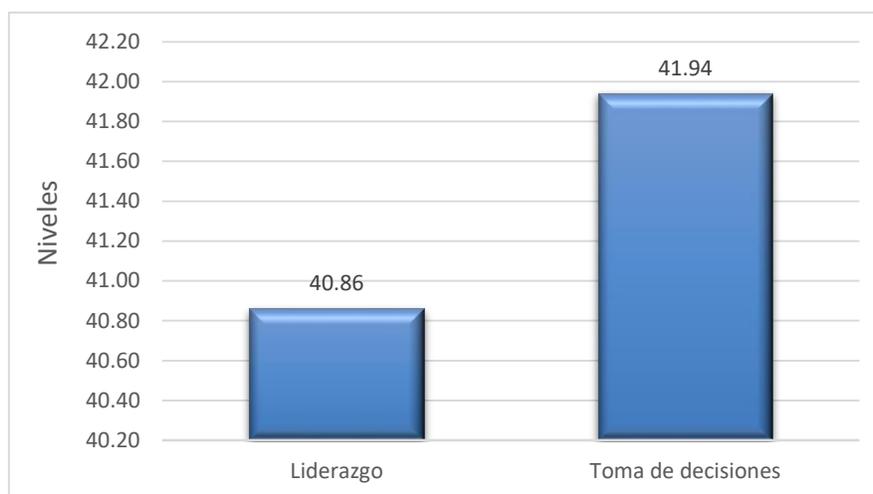
Significación y fiabilidad de la media de liderazgo y toma de decisiones

Variables	Núm. Coordinadores	\bar{X}	Nivel	$\sigma_{\bar{X}}$	σ	E	IC		Fiable	$R_c \geq 1.96$	Significación
							+	-			
Liderazgo	35	40,86	Alto	2,97	0,50	0,98	41,84	39,88	Si	81,72	Significativo
Toma de decisiones	35	41,94	Alto	3,77	0,64	1,25	43,19	40,69	Si	65,53	Significativo

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Grafica Núm. 1

Medias y desviaciones típicas de las variables



Fuente: Cuadro Num.5

Los resultados que se obtuvieron en el cuadro num.5 del trabajo de campo a través de la fórmula de medias aritméticas son fiables y estadísticamente significativos porque se encuentran dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. Las medias reflejan que el liderazgo se encuentra en un 40.86 y la toma de decisiones en 41.94. Los 35 coordinadores presentan un nivel alto tanto en liderazgo como en toma de decisiones.

Cuadro Num.6

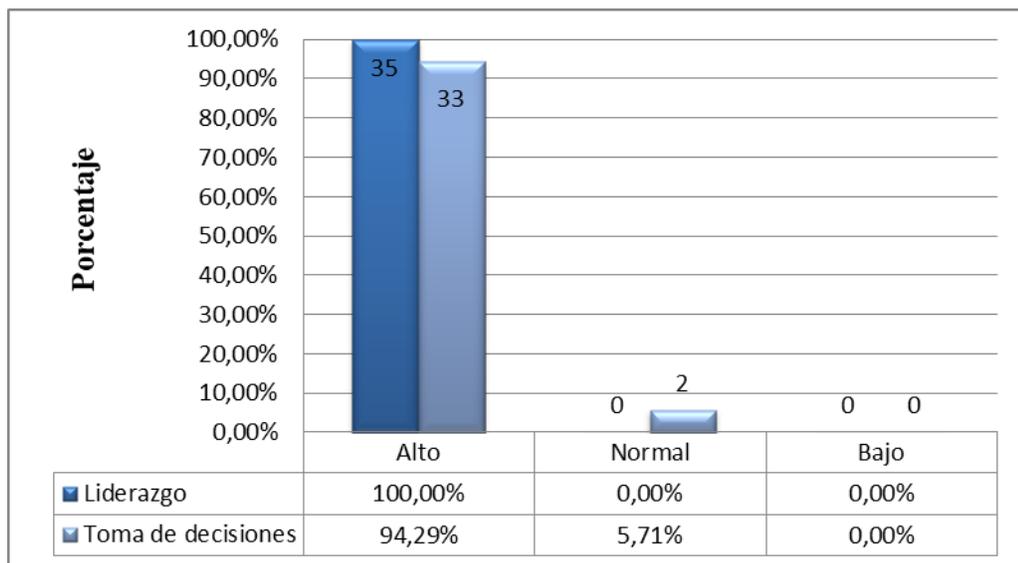
Niveles de liderazgo y toma de decisiones

Niveles	Liderazgo General	%	T.D General	%	Liderago Trigales, Quetgo	%	T.D Trigales, Quetgo.	%	Liderago Toto.	%	T.D Toto	%	Liderazgo C.B	%	T.D, C.B	%
Alto	35	100,00%	33	94,29%	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%	10	90,91%	13	100,00%	12	92,31%
Normal	0	0,00%	2	5,71%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	1	7,69%
Bajo	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	35	100,00%	35	100,00%	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%	11	100,00%	13	100,00%	13	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo (2018)

Grafica Núm.2

Niveles de liderazgo y toma de decisiones en general



Fuente: Cuadro Num.6

Según los resultados de la gráfica núm. 2, se identifica que a nivel general, ninguno de los tres grupos presentan un nivel bajo en las dos variables de estudio y los resultados muestran los siguientes porcentajes: Un 100% en liderazgo, un 94.29% en toma de decisiones. Se observa que prevalece más el liderazgo por una diferencia de 5.71%. De esta forma se alcanza el objetivo general de la presente investigación.

Cuadro Num.7

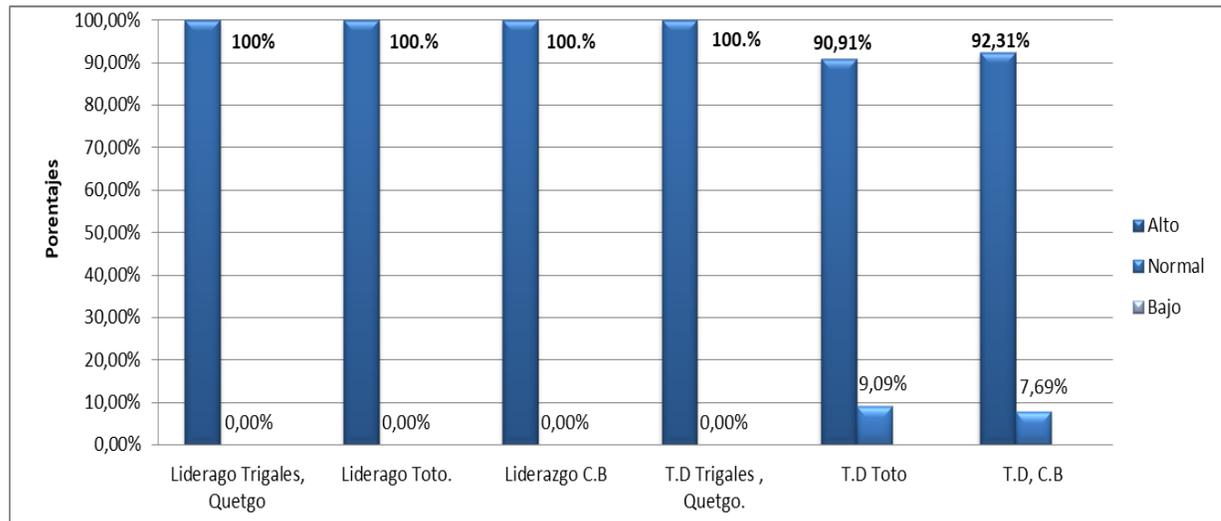
Niveles de liderazgo y toma de decisiones por grupo

Niveles	Liderazgo Trigales, Quetgo	Liderazgo Toto.	Liderazgo C.B	T.D Trigales , Quetgo.	T.D Toto	T.D, C.B
Alto	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	90,91%	92,31%
Normal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	7,69%
Bajo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo (2018)

Grafica Núm.3

Niveles de liderazgo y toma de decisiones por grupo



Fuente: Cuadro Num.7

Los resultados muestran los siguientes porcentajes: en liderazgo los 3 grupos permanecen en un 100% sin embargo en toma de decisiones MD Tonicapán presenta un 90% en nivel alto y un 9.09% que equivale a 1 persona en nivel normal, MD Cuesta Blanca presenta un 92.31% en nivel alto y un 7.69% = 1 en nivel normal. Mientras que MD Trigales presenta un 100%.

Cuadro Núm. 8

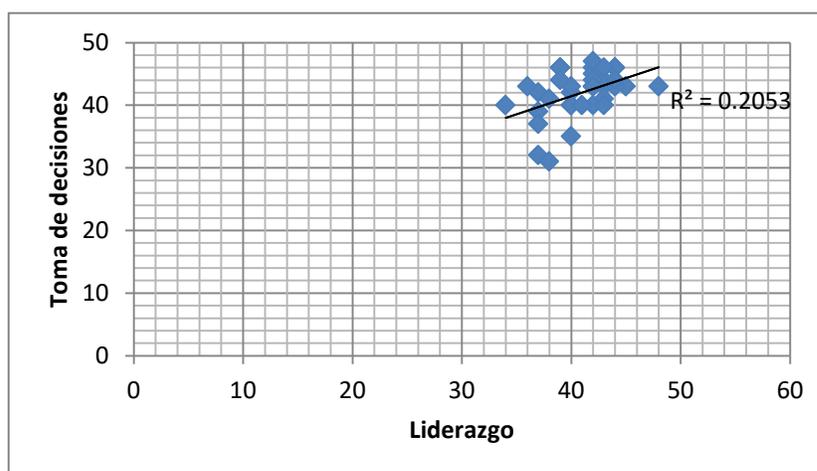
Relación entre liderazgo y toma de decisiones

No.	r	σ_r	$R_c \geq 1.96$	Significación	ϵ	IC		Fiabilidad
						Ls	Li	
35	0,45	0,13	3,46	✓	0,04	0,49	0,41	✓

Fuente: Trabajo de Campo (2018)

Grafica Num.4

Relación entre liderazgo y toma de decisiones



Fuente: Cuadro Num.8

De acuerdo a los resultados de la gráfica número 5 se determina la relación que tiene el liderazgo con la toma de decisiones mediante un coeficiente de 0.45 ya que González, (2011) señala que existe alguna correlación positiva y en efecto al usar la fórmula de influencia R^2 se puede exponer que el liderazgo influye con un 21% en la toma de decisiones, en tanto que el 79% restante, es atribuible a otras variables. De esta forma se alcanza el objetivo específico número 3.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente investigación fue determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones en 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán.

Martínez (2012) establece que el líder debe saber interpretar los deseos y las necesidades de todas las personas, ganarse su confianza, conocer sus posibilidades, ayudar a desarrollar sus capacidades, saber organizar y dirigir el trabajo. Los resultados de la escala de Lickert con respecto al liderazgo, se relacionan positivamente con esta teoría ya que un 71.43% de los 3 grupos de coordinadores escuchan atentamente cuando les hablan y este aspecto es fundamental para conocer a los colaboradores e inspirarles confianza.

Según Koontz y Weihrich (2013) todas las decisiones se toman en un ambiente en el que por lo menos hay algo de incertidumbre, pero ésta variará desde una certeza relativa hasta una gran inseguridad, para ellos se corren riesgos al tomar decisiones. Sin embargo los resultados obtenidos en la escala de Likert, con respecto a la toma de decisiones, difieren con esta teoría porque se observa que un 91.43 % tienen claras sus metas y objetivos cuando toman una decisión en el trabajo y un 74.29% antes de tomar una decisión evalúan los riesgos que esta puede traerles.

La escala de Likert que se utilizó en el presente estudio, determino el nivel en que se encuentran los coordinadores en las variables, por medio de la siguiente asignación cuantitativa Bajo= 1-16, Normal=17-32, Alto=33-48. Los resultados obtenidos en el cuadro de fiabilidad y significación de medias son fiables y estadísticamente significativos porque se encuentran dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. La variable de Liderazgo tiene una media de 40.86 y la de toma de decisiones 41.94, ambas superan el nivel bajo y normal posicionando así a los 3 grupos de coordinadores en un nivel alto.

Por otro lado la gráfica número 2, identifica que a nivel general, ninguno de los tres grupos presentan un nivel bajo en las dos variables, los resultados muestran los siguientes

porcentajes: Un 100% en liderazgo, un 94.29% en toma de decisiones y un 5.71% presentan un nivel normal, se observa que prevalece más el liderazgo.

De acuerdo a los resultados de la escala de Likert, con respecto a liderazgo, se puede observar de manera general que un 74.29% dan instrucciones adecuadamente a sus colaboradores sobre lo que deben realizar, a un 71.43% les agrada organizar y dirigir actividades de grupo. En la gráfica num.3 Los resultados muestran los siguientes porcentajes: en liderazgo los 3 grupos permanecen en un 100%, en toma de Decisiones MD Totoncapán presenta un 90% en nivel alto y un 9.09% que equivale a 1 persona en nivel normal, MD Cuesta Blanca presenta un 92.31% en nivel alto y un 7.69% = 1 en nivel normal. Mientras que MD Trigales se encuentra en un 100% en ambas variables.

El resultado confirma la teoría de Goleman, Boyatzis y Mckee (como se citaron en Palomo 2012) que indican que en el liderazgo resonante las personas más resonantes son aquellas que concuerdan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes porque la resonancia minimiza el ruido del sistema. Esto se da entre dos o más personas cuando se compenetran en la misma longitud de onda emocional, es decir, cuando se sienten en armonía. La clave del liderazgo se fundamenta en la forma en que los líderes gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

Por otro lado un 54.29% de los coordinadores encuestados indican que en el ejercicio del liderazgo no les gusta tomar riesgos en el trabajo por temor al fracaso, lo que contradice la teoría de Martínez (2012) quien establece que en la mayoría de los casos, el líder tiene que luchar con los riesgos inherentes al ejercicio de la autoridad.

Jiménez (2013) afirma que los líderes de hoy son cada vez más conscientes de la falta de confianza que separa a directivos y trabajadores, y que, sin embargo, ésta tiene que disminuir si se pretende mejorar la productividad y recuperar la innovación.

Con respecto a la toma de decisiones, un 85.71% consideran que es necesario ordenar las ideas para que sea más fácil tomar una decisión, como lo indica Lazzati (2013) en el árbol de

decisión que es una forma gráfica (que semeja las ramas de un árbol) de representar un conjunto de alternativas inherentes a un proceso decisorio que están sucesivamente encadenadas y ordenadas según su prioridad. Las alternativas pueden corresponder a decisiones propias o de otras personas, o bien a hechos aleatorios. El árbol de decisión se suele emplear especialmente cuando de una decisión primaria propia se desprenden alternativas que dependen de decisiones de otras personas o de hechos aleatorios.

Por otro lado un 80% creen que cuando se equivocan en una decisión es mejor reconocer su error y cambiar la decisión, lo cual concuerda con la teoría de Robbins, Stephen y Coulter (2013) cuando exponen que hay que saber cuándo rendirse si es evidente que una decisión no está funcionando, no se debe temer a bajar el interruptor ya que muchos tomadores de decisiones bloquean o distorsionan la información negativa porque no quieren creer que su decisión fue mala. Se apegan tanto a una decisión que se rehúsan a creer que deben cambiar de rumbo. En el entorno dinámico actual, ese tipo de pensamiento simplemente no funciona. un 71.43% consideran que sus decisiones representan un valor económico para la empresa, este último aspecto se relaciona con lo que exponen Laudon y Laudon (2008) en cuanto a que es necesario medir el valor de una toma de decisiones mejorada. De esta manera se determinó el nivel de toma de decisiones en los coordinadores.

Mientras tanto un 48.57% opinan que los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento no tienen nada que ver para tomar una buena decisión en el trabajo. Lo cual difiere con la opinión de Robbins, Stephen y Coulter (2013) que dicen que existe una mejor manera mundial para tomar decisiones y ésta depende de los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento de las personas involucradas.

Luisser y Achua (2011) afirman que el intercambio entre el líder y el seguidor tiene un efecto positivo más fuerte en las actitudes de los empleados hacia la organización y sus clientes cuando el intercambio entre líderes es más alto. Esto señala respaldo organizacional para las relaciones y alta calidad a todos los niveles de la organización y cierta indicación de cultura organizacional. Según los resultados obtenidos en la escala de Likert, con respecto a liderazgo, se identifica que los 3 grupos de coordinadores comparten abiertamente sus conocimientos en

el trabajo con un 77.14% lo cual demuestra que la organización se desplaza hacia el uso de los equipos autodirigidos, en el que los miembros del equipo se alternan entre desempeñar el rol del liderazgo y el de seguimiento pero esto depende en gran parte de la humildad que manejan los líderes para compartir sus conocimientos con el subordinado.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los valores del coeficiente de correlación de Pearson se determina la relación entre variables mediante un coeficiente de 0.45 el cual está entre los valores de R^2 0.30 menos 0.50 = alguna correlación según González, (2011) existe alguna correlación positiva y al usar esta fórmula se puede observar que el liderazgo influye en un 21% a la Toma de decisiones, en tanto que el 79% restante, es atribuible a otras variables. De esta forma se alcanza el objetivo específico número 3, que es identificar la relación entre el liderazgo y toma de decisiones. Esta relación podría ser mayor al 21% si los líderes actúan con equidad y justicia para que se incluya la opinión de los colaboradores al momento de tomar decisiones que en algún momento competen a todo el equipo para que de esta forma compartan la responsabilidad comprometiéndolos a que se logren con eficacia las metas y objetivos de la organización. Como lo expresan los siguientes autores:

Bermejo y Martínez (2012) opinan que es necesario reflexionar sobre la humanización del liderazgo o el liderazgo más humano, lo cual comporta hablar de una dirección basada en la equidad, la justicia, la igualdad de oportunidades, pero especialmente en un liderazgo cuyas relaciones estén cualificadas por actitudes que se despliegan y se traducen en promoción de personas, en procesos de acompañamiento, en valores que se comunican por contagio de proximidad.

Lussier y Achua (2011) indican que las ventajas de la toma de decisiones centradas en el equipo pueden mejorar la calidad de la decisión, aleja gran parte de la acción de toma de decisiones del líder, lo cual le libera para pensar de forma estratégica y permite que la responsabilidad se distribuya entre varias personas, lo que facilita el respaldo para algunos tipos de decisiones no populares y resulta en un compromiso más alto por parte de los miembros del equipo para implementar decisiones, en comparación con las que se toman solo por el líder.

VI. CONCLUSIONES

- El nivel de liderazgo y toma de decisiones que manejan en general los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán es alto.
- El nivel de liderazgo es alto en los tres grupos de coordinadores tanto en el género femenino como masculino.
- El nivel de toma de decisiones es alto en los tres grupos de coordinadores tanto en el género femenino como masculino.
- Existe una correlación positiva baja entre liderazgo y toma de decisiones, sin embargo se puede exponer que el liderazgo influye en la toma de decisiones.

VII. RECOMENDACIONES

- Mantener el nivel de liderazgo y toma de decisiones en el que se encuentran y fortalecer las variables impartiendo temas relacionados a las mismas por medio de actividades dentro de las reuniones programadas semanalmente.
- Evaluar periódicamente el nivel de liderazgo en los coordinadores a través de los colaboradores por medio de una escala de Likert para saber si la opinión de los mismos concuerda con la opinión que ellos tienen en referencia a su liderazgo y luego retroalimentarles sobre los resultados obtenidos para que puedan identificar sus áreas de oportunidad y mejorarlas.
- Utilizar una guía que permita analizar los pros y los contras de cualquier decisión que se tome dentro de la organización basados en el árbol de decisión de la presente investigación.
- Practicar un liderazgo que actúe con equidad y justicia, que valore la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones que competen a todo el equipo para compartir la responsabilidad y reforzar la relación entre las variables de estudio.

VIII. REFERENCIAS

- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. Primera edición. México. Pearson Educación.
- Avenecer, F. (2015) *Liderazgo y Motivación*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Alcaíno, P. (2012) *Estadística aplicada a las ciencias sociales*. Tercera edición. México.
- Bermejo, J. Martínez, A (2012). *Humanizar el liderazgo*. Editorial Desclée de Brouwer. Pro Quest ebrary. México.
- Calito, M. (2017) *Relación entre los estilos de liderazgo y desempeño laboral*. Tesis para optar al título de Psicóloga industrial. Facultad de Humanidades. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Crobu, R. (2016). *Liderar en la incertidumbre ¿te atreves? Como desarrollar el talento*. . Pro Quest ebrary. Madrid, España.
- Dess, G. Lumpkin, T. Eisner, A. (2011). *Administración estratégica, textos y casos*. Quinta edición. Mexico. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- De Paz, R. (2015) *Liderazgo que transforma*. Prensa libre, edición treinta de abril. Guatemala
Recuperado de
http://www.prensalibre.com/opinion/Liderazgo_que_transformaRolando_de_Paz_Barrientos_0_1291671035.html.26.
- Jones, G. George, J. (2014). *Administración contemporánea*. Octava edición. México. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Jiménez, A. (2013). *Liderazgo*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Koontz, H. Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación*. México. Octava edición. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.
- Lescano, L. (2017) *Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional*. Revista Empresa y humanismo. Vol. XX .pp. 65-96. Lima Perú.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2008). *Administración para emprendedores*. Primera edición. México. Pearson Educación.

- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta edición. México.
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*. España. Ediciones Granica.
- La importancia de la toma de decisiones* (2013) RRHH Magazine, edición catorce de marzo. Guatemala. Recuperado de, <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=1155>.
- Martínez, C. De Salas, M. Rubelys, M (2014). *Coepum. Gestión del proceso de toma de decisiones por etapas en los ajustes tarifarios de empresas contratistas petroleras*. Disponible en la revista electrónica, De gerencia empresarial. Universidad privada Dr. Rafael Bellozo Chacín.
- Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Nava, C. (2015). *La huella del jefe*. Emprendices, edición trece de octubre. Guatemala. Recuperado de, <http://www.emprendices.com>
- Palomo, M. (2012). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Séptima edición. México. Alfaomega Grupo Editorial, S.A de C.V.
- Robbins, S. Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México. Pearson Educación.
- Robbins, S. Stephen P. Coulter, M. (2013) *Administración, un empresario competitivo*. México. Tercera edición. Pearson educación.
- Ralda, M. (2015) *Relación de la inteligencia emocional en la toma de decisiones en los mandos medios de una empresa camaronera del municipio de Champerico del departamento de Retalhuleu*. Tesis para optar al título de Administrador de empresas. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad Rafael Landívar.
- Rivas, L. Bogotá, M. (2013). *Decisiones corporativas: ilusiones de la sinergia y horizontes de la complejidad*. Séptima edición. Colombia. Editorial Universidad del Rosario.
- Tánchez, C. (2017) *Toma decisiones como administrador y no como dueño (paso10). 10 Pasos para emprender cuidando las finanzas personales*. Prensa libre, edición seis de febrero. Recuperado de, <http://www.prensalibre.com/Economia/Blogs/Efectivo/10-pasos-para-emprender-cuidando-las-finanzas-pers>.
- Villar, M. (2016). *Estilos de Liderar para el aprendizaje Organizativo*. México. CL, RIL editores.

Villanueva, L (2015). *La toma de decisiones en la organización y el gran valor del profesional de la información en su desarrollo*. Infotecarios. Recuperado de, <http://www.infotecarios.com>.

Weihrich, H. Cannice, M. Koontz, H. (2017) *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México. Decimoquinta edición. Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A de C.V.

IX. ANEXOS

Anexo 1

PROPUESTA

Programa de actividades para mantener el nivel de Liderazgo y Toma de decisiones

Introducción

El liderazgo es una cualidad con la que los gerentes, coordinadores o jefes de área deben contar para el ejercicio de sus labores en una organización. No es un tema que se deba discutir en cuanto a si el líder nace o se hace porque algunos nacen con esta virtud y empiezan a dirigir grupos desde niños mientras que otros en el proceso de aprendizaje y experiencia laboral se hacen de acuerdo a lo que aprenden de sus líderes en las empresas, por consiguiente es necesario que todo aquel que desempeña un puesto de alto mando o mandos medios comprendan que la clave del éxito es la humildad y esto conlleva a la necesidad de aprender nuevas estrategias que permitan ejercer el liderazgo con integridad y reconocer que en la vida nunca se deja de aprender.

La toma de decisiones es una forma de demostrar el criterio y buen juicio que un individuo posee en cualquier momento de la vida personal y profesional en la que debe resolver una situación que requiere elegir entre dos o más opciones. En el ámbito organizacional es importante que los líderes aprendan a reconocer que dos cabezas piensan mejor que una y que eso no resta importancia al puesto que desempeñan sin embargo hay decisiones que si dependen únicamente del líder por lo que es necesario saber identificar cuando se le da la oportunidad al equipo de participar en una decisión y cuando no.

Justificación

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se logra observar que los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán poseen niveles altos en liderazgo y toma de decisiones lo cual es algo bueno porque permite que logren con éxito las metas y objetivos de la organización es por eso que la presente propuesta tiene el interés de mantener esos niveles altos para no tener inconvenientes con la satisfacción de los

colaboradores y permitir que el aprendizaje en los coordinadores continúe para su acervo personal y profesional así también permita que el investigador deje una guía que beneficie a la organización, a los coordinadores, a los colaboradores e incluso a los estudiantes de tesis II de la carrera de Psicología Industrial Organizacional.

Objetivos

General

Brindar herramientas que permitan mantener el nivel alto de liderazgo y toma de decisiones en los coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapa.

Específicos

- Sugerir la exposición de los temas, humanizar el liderazgo y el valor de una toma de decisiones mejorada.
- Proponer la elaboración de una escala de Likert que evalúe el liderazgo de los coordinadores desde la perspectiva de los colaboradores.
- Ofrecer la idea de implementar una guía práctica que permita facilitar la toma de decisiones a los coordinadores por medio de un árbol de decisión.

Descripción de la propuesta

Se programarán tres talleres básicos en los que los coordinadores desarrollaran sus habilidades en las dos variables de estudio. En el primer taller se impartirán los temas, humanizar el liderazgo y el valor de una toma de decisiones mejorada. El segundo taller consistirá en la elaboración de una escala de Likert que permitirá evaluar el liderazgo en los coordinadores desde la perspectiva de los colaboradores. Y el tercer taller se tratará de crear un árbol de decisión que servirá como guía para la correcta toma de decisiones en la organización.

Cronograma

No.	Taller	Actividades	Tiempo	Responsable	Evaluación
1	Exposición de Temas Humanizar el Liderazgo y El valor de una toma de decisiones mejorada.	Al finalizar la exposición los coordinadores deben llenar una hoja de trabajo con problemas que deben resolver relacionados con los dos temas.	1 Hora	Recursos Humanos	- Calificación de las hojas de trabajo. -PNI
2	Elaboración de escala de Likert para medir liderazgo en los coordinadores según la satisfacción de los colaboradores.	Hacer una mesa redonda y solicitar que cada coordinador escriba 3 enunciados que midan liderazgo, tomando en cuenta que la van a responder los colaboradores, luego descartar los repetidos e incorrectos y formar la escala con los correctos.	1 Hora	Recursos Humanos y Coordinadores	-Revisión de la Escala de Likert. - PNI
3	Elaboración de un árbol de decisión.	Se separaran los coordinadores por grupo y se realizara un nodo con 3 ramas en cada rama hay 3 opciones para tomar una decisión, ellos deberán hacer un listado de posibles soluciones con la rama que se les asigne y presentarla en papelografo.	1 Hora	Recursos Humanos y Coordinadores	-Revisión del árbol de decisión. - PNI

Materiales a utilizar

Taller 1: Cañonera, computadora, hojas de trabajo, lapiceros, pizarrón.

Refacción: Café y chuchitos

Taller 2: Mesa redonda, hojas blancas

Refacción: Horchata y Volovanes salados

Taller 3: Papelografos, marcadores,

Refacción: Gaseosa y Nachos con queso

Evaluación para los 3 Talleres: Hojas con líneas

Presupuesto

Taller 1: Q.100.00

Taller 2: Q.100.00

Taller 3: Q.130.00

Evaluación: Q. 10.00

Total Inversión Q.340.00

Anexo 2

ESCALA DE LIKERT

A continuación se le presenta la siguiente escala de afirmaciones, la cual tiene como objetivo principal medir competencias necesarias en los altos mandos, por lo que los datos recabados serán utilizados de forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X el grado que a su criterio corresponde a lo acontecido durante su labor en la empresa. Debe responder todos los cuestionamientos lo más honesto posible sin dejar enunciados en blanco.

Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>
Área de Trabajo: _____

1. Considera que nadie más que usted puede realizar las tareas de coordinador.

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

2. Comparte abiertamente sus conocimientos en el trabajo.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

3. Le gustaría más dedicarse solo a dar órdenes para que el trabajo lo hagan los demás.

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

4. Transmite entusiasmo y pasión por el trabajo.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

5. Es aceptado por su equipo de trabajo.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

6. Le agrada organizar y dirigir actividades de grupo.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

7. Escucha atentamente cuando le hablan.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

8. Mantiene el control de sus emociones en situaciones laborales.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

9. Hablar en público no es un problema para usted.

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Muy pocas veces

4
Nunca

10. Cuando algo sale mal se frustra y prefiere no volver a intentarlo.

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Muy pocas veces

4
Nunca

11. No le gusta tomar riesgos en el trabajo por temor al fracaso.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

12. Da instrucciones adecuadamente a sus colaboradores sobre lo que deben realizar.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

13. La calidad de las decisiones que usted toma afecta radicalmente al éxito o fracaso de la organización.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

14. Antes de tomar una decisión evalúa los riesgos que esta puede traerle en el trabajo.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

15. Los valores, creencias, actitudes y patrones de comportamiento no tienen nada que ver para tomar una buena decisión en el trabajo.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

16. Tiene claras sus metas y objetivos cuando toma una decisión importante en el trabajo.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

17. Prefiere tomar decisiones por su cuenta y luego le hace saber a su equipo lo que ha decidido.

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Muy pocas veces

4
Nunca

18. Duda mucho sobre como tomar una decisión para resolver un conflicto en su equipo de trabajo.

1
Siempre

2
Casi siempre

3
Muy pocas veces

4
Nunca

19. Transmite confianza y seguridad para que le consulten cualquier decisión.

4
Siempre

3
Casi siempre

2
Muy pocas veces

1
Nunca

20. Es necesario ordenar las ideas para que sea más fácil tomar una decisión.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

21. En situaciones inesperadas que se dan en el trabajo, se toman decisiones utilizando solo la intuición.

1	2	4	3
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

22. Cree que según las circunstancias el líder debe saber cuándo tomar él mismo las decisiones y cuando dejar que el equipo lo haga.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

23. Considera que sus decisiones representan un valor económico para la empresa.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

24. Cuando se equivoca en una decisión cree que es mejor reconocer su error y cambiar la decisión.

4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 3

Cuadro Num.1

Proceso y tabulación de resultados

Puntuación directa, percentiles y niveles de liderazgo y toma de decisiones

No.	Género	Lugar geográfico	Liderazgo		Toma de decisiones	
			PD	Nivel	PD.	Nivel
1	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	45	Alto	43	Alto
2	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	40	Alto	42	Alto
3	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	44	Alto	46	Alto
4	Femenino	Trigales, Quetzaltenango	37	Alto	39	Alto
5	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	43	Alto	43	Alto
6	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	44	Alto	46	Alto
7	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	43	Alto	44	Alto
8	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	42	Alto	46	Alto
9	Femenino	Trigales, Quetzaltenango	42	Alto	40	Alto
10	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	39	Alto	46	Alto
11	Masculino	Trigales, Quetzaltenango	44	Alto	43	Alto
12	Femenino	Totonicapán	42	Alto	45	Alto
13	Masculino	Totonicapán	40	Alto	40	Alto
14	Femenino	Totonicapán	37	Alto	42	Alto
15	Masculino	Totonicapán	37	Alto	32	Normal
16	Masculino	Totonicapán	43	Alto	41	Alto
17	Masculino	Totonicapán	42	Alto	43	Alto
18	Femenino	Totonicapán	40	Alto	40	Alto
19	Masculino	Totonicapán	34	Alto	40	Alto
20	Masculino	Totonicapán	41	Alto	40	Alto
21	Masculino	Totonicapán	43	Alto	40	Alto
22	Femenino	Totonicapán	39	Alto	46	Alto
23	Femenino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	42	Alto	44	Alto
24	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	42	Alto	43	Alto
25	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	37	Alto	37	Alto
26	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	42	Alto	47	Alto
27	Femenino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	48	Alto	43	Alto
28	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	38	Alto	31	Normal
29	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	40	Alto	43	Alto
30	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	38	Alto	41	Alto
31	Masculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	36	Alto	43	Alto
32	Femenino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	40	Alto	35	Alto
33	Maculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	44	Alto	44	Alto
34	Femenino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	43	Alto	46	Alto
35	Maculino	Cuesta Blanca, Quetzaltenango	39	Alto	44	Alto

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Este cuadro proporciona un panorama de la puntuación de cada uno de los integrantes de los 3 grupos encuestados

Cuadro Num.2

Tabulación de enunciados de liderazgo

No.	Gupo	Sexo	LIDERAZGO												PD	Nivel
			Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12		
1	Trigales	Masculino	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	45	Alto
2	Trigales	Masculino	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3	40	Alto
3	Trigales	Masculino	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	44	Alto
4	Trigales	Femenino	4	3	3	4	3	4	3	3	1	4	2	3	37	Alto
5	Trigales	Masculino	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	43	Alto
6	Trigales	Masculino	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	44	Alto
7	Trigales	Masculino	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	43	Alto
8	Trigales	Masculino	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	1	4	42	Alto
9	Trigales	Femenino	4	4	4	4	4	4	3	3	1	4	4	3	42	Alto
10	Trigales	Masculino	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	1	4	39	Alto
11	Trigales	Masculino	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	44	Alto
12	Totonicapan	Femenino	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	1	4	42	Alto
13	Totonicapan	Masculino	3	4	3	4	3	4	4	4	2	4	1	4	40	Alto
14	Totonicapan	Femenino	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	1	4	37	Alto
15	Totonicapan	Masculino	3	3	4	3	2	3	4	4	2	4	1	4	37	Alto
16	Totonicapan	Masculino	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	43	Alto
17	Totonicapan	Masculino	3	4	4	4	4	3	4	4	2	4	2	4	42	Alto
18	Totonicapan	Femenino	4	4	3	4	4	4	4	3	1	3	2	4	40	Alto
19	Totonicapan	Masculino	3	2	3	3	4	4	3	3	1	3	2	3	34	Alto
20	Totonicapan	Masculino	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	1	4	41	Alto
21	Totonicapan	Masculino	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	1	4	43	Alto
22	Totonicapan	Femenino	1	4	3	4	4	4	4	4	2	4	1	4	39	Alto
23	Cuesta Blanca	Femenino	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	42	Alto
24	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	4	4	4	4	4	4	1	3	2	4	42	Alto
25	Cuesta Blanca	Masculino	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	37	Alto
26	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	3	42	Alto
27	Cuesta Blanca	Femenino	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	Alto
28	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	1	4	38	Alto
29	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	1	4	40	Alto
30	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	38	Alto
31	Cuesta Blanca	Masculino	3	3	1	4	4	4	2	3	3	4	1	4	36	Alto
32	Cuesta Blanca	Femenino	2	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	40	Alto
33	Cuesta Blanca	Maculino	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	4	44	Alto
34	Cuesta Blanca	Femenino	1	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	43	Alto
35	Cuesta Blanca	Maculino	2	4	4	3	4	4	4	3	3	3	1	4	39	Alto

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Cuadro Num.3

Tabulación de enunciados de toma de decisiones

No.	Gupo	Sexo	TOMA DE DECISIONES												PD	Nivel
			Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 20	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 23	Preg. 24		
1	Trigales	Masculino	4	4	4	4	2	4	3	4	2	4	4	4	43	Alto
2	Trigales	Masculino	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	42	Alto
3	Trigales	Masculino	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	46	Alto
4	Trigales	Femenino	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	2	39	Alto
5	Trigales	Masculino	3	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	4	43	Alto
6	Trigales	Masculino	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	46	Alto
7	Trigales	Masculino	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	Alto
8	Trigales	Masculino	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46	Alto
9	Trigales	Femenino	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	40	Alto
10	Trigales	Masculino	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	46	Alto
11	Trigales	Masculino	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	43	Alto
12	Totonicapan	Femenino	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	45	Alto
13	Totonicapan	Masculino	3	4	4	4	1	3	4	4	3	2	4	4	40	Alto
14	Totonicapan	Femenino	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	42	Alto
15	Totonicapan	Masculino	2	3	1	4	3	3	4	4	1	2	4	1	32	Normal
16	Totonicapan	Masculino	2	4	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	41	Alto
17	Totonicapan	Masculino	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	43	Alto
18	Totonicapan	Femenino	4	3	4	3	3	2	4	4	2	3	4	4	40	Alto
19	Totonicapan	Masculino	4	3	2	4	1	3	4	3	4	4	4	4	40	Alto
20	Totonicapan	Masculino	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	40	Alto
21	Totonicapan	Masculino	2	4	4	4	3	3	3	4	4	2	3	4	40	Alto
22	Totonicapan	Femenino	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	46	Alto
23	Cuesta Blanca	Femenino	4	4	1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	44	Alto
24	Cuesta Blanca	Masculino	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	43	Alto
25	Cuesta Blanca	Masculino	3	4	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	37	Alto
26	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	47	Alto
27	Cuesta Blanca	Femenino	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	43	Alto
28	Cuesta Blanca	Masculino	1	3	2	4	3	3	4	4	2	2	1	2	31	Normal
29	Cuesta Blanca	Masculino	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	43	Alto
30	Cuesta Blanca	Masculino	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	41	Alto
31	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	43	Alto
32	Cuesta Blanca	Femenino	3	3	3	3	3	1	4	3	4	2	3	3	35	Alto
33	Cuesta Blanca	Masculino	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	44	Alto
34	Cuesta Blanca	Femenino	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	46	Alto
35	Cuesta Blanca	Masculino	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	44	Alto

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Cuadro Núm. 4

Fiabilidad y significación de proporciones en las características generales de los coordinadores

Características	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
Género	Masculino	25	71.43	0.7143	0.2857	0.08	0.15	0.86	0.56	Si	9.35	9,35 ≥ 1.96	Significativo
	Femenino	10	10.00	0.2857	0.7143	0.08	0.15	0.44	0.14	Si	3.74	3,74 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	35	81	1									
Grupos	Trigales, Quetgo	11	31.43	0.3143	0.6857	0.08	0.15	0.46	0.16	Si	4.01	4,01 ≥ 1.96	Significativo
	Cuesta Blanca, Quetgo	13	37.14	0.3714	0.6286	0.08	0.16	0.53	0.21	Si	4.55	4,55 ≥ 1.96	Significativo
	Totonicapán	11	31.43	0.3143	0.6857	0.08	0.15	0.46	0.16	Si	4.01	4,01 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	35	100	1									
Área de trabajo	Coordinador General	3	8.57	0.0857	0.9143	0.05	0.09	0.18	-0.004	Si	1.81	1,81 ≥ 1.96	No significativo
	Coord. De Mercancias Generales	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coord. General de Proteccion de Activos	2	5.71	0.0571	0.9429	0.04	0.08	0.14	-0.02	Si	1.46	1,46 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinadora de Frescos	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador UPC y Bodega	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador General Auxiliar	3	8.57	0.0857	0.9143	0.05	0.09	0.18	0.00	Si	1.81	1,81 ≥ 1.96	No significativo
	Coord. Auxiliar Proteccion de Activos	9	25.71	0.2571	0.7429	0.07	0.14	0.40	0.12	Si	3.48	3,48 ≥ 1.96	Significativo
	Coordinador Abarrotes	2	5.71	0.0571	0.9429	0.04	0.08	0.14	-0.02	Si	1.46	1,46 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinadora Cajas	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador Frescos	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador Cajas	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coord. Auxiliar de Cajas	3	8.57	0.0857	0.9143	0.05	0.09	0.18	0.00	Si	1.81	1,81 ≥ 1.96	No significativo
	Coord. Mercancias Generales	2	5.71	0.0571	0.9429	0.04	0.08	0.14	-0.02	Si	1.46	1,46 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador de Bodega	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinadora de Carnes	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador UPC	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinador de Produccion y Frutas	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
	Coordinadora de Lacteos	1	2.86	0.0286	0.9714	0.03	0.06	0.09	-0.03	Si	1.01	1,01 ≥ 1.96	No significativo
Totales	35	100	1										

Fuente: Trabajo de campo (2018)

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la fórmula de proporciones y la escala de Likert son fiables y estadísticamente significativos. En cuanto a género el 71.43 % son hombres, el grupo más grande de coordinadores está en MD Cuesta Blanca porque cuenta con 13 a diferencia de MD Totonicapán y Trigales que cuentan con 11 cada una.

Anexo 4

Base estadística de liderazgo y toma de decisiones a nivel general y por grupo

Todos los coordinadores

<i>Liderazgo</i>		<i>Toma de decisiones</i>	
Media	40,86	Media	41,94
Error típico	0,50	Error típico	0,64
Mediana	42	Mediana	43
Moda	42	Moda	43
Desviación e:	2,97	Desviación e:	3,77
Varianza de l	8,83	Varianza de l	14,23
Curtosis	-0,03	Curtosis	1,85
Coficiente d	-0,14	Coficiente d	-1,29
Rango	14	Rango	16
Mínimo	34	Mínimo	31
Máximo	48	Máximo	47
Suma	1430	Suma	1468
Cuenta	35	Cuenta	35

Grupo Núm. 1

MD Trigales

<i>Liderazgo</i>		<i>Toma de decisiones</i>	
Media	42,09	Media	43,45
Error típico	0,74	Error típico	0,74
Mediana	43	Mediana	43
Moda	44	Moda	46
Desviación e:	2,47	Desviación e:	2,46
Varianza de l	6,09	Varianza de l	6,07
Curtosis	0,26	Curtosis	-0,64
Coficiente d	-1,01	Coficiente d	-0,55
Rango	8	Rango	7
Mínimo	37	Mínimo	39
Máximo	45	Máximo	46
Suma	463	Suma	478
Cuenta	11	Cuenta	11

Grupo Núm. 2

Totonicapán

<i>Liderazgo</i>		<i>Toma de decisiones</i>	
Media	39,82	Media	41
Error típico	0,86	Error típico	1,02
Mediana	40	Mediana	40,5
Moda	42	Moda	40
Desviación e:	2,86	Desviación e:	3,52
Varianza de l	8,16	Varianza de l	12,36
Curtosis	0,03	Curtosis	3,68
Coficiente d	-0,81	Coficiente d	-1,32
Rango	9	Rango	14
Mínimo	34	Mínimo	32
Máximo	43	Máximo	46
Suma	438	Suma	492
Cuenta	11	Cuenta	12

Grupo Núm. 3

Cuesta Blanca

<i>Liderazgo</i>		<i>Toma de decisiones</i>	
Media	40,69	Media	41,62
Error típico	0,91	Error típico	1,27
Mediana	40	Mediana	43
Moda	42	Moda	43
Desviación e:	3,28	Desviación e:	4,57
Varianza de l	10,73	Varianza de l	20,92
Curtosis	0,61	Curtosis	1,23
Coficiente d	0,69	Coficiente d	-1,33
Rango	12	Rango	16
Mínimo	36	Mínimo	31
Máximo	48	Máximo	47
Suma	529	Suma	541
Cuenta	13	Cuenta	13