



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Liderazgo Transformacional y Toma de Decisiones en el Área de Atención y Orientación
del SAT de Lima

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Vásquez Rios Eugenia Sandra (ORCID: 0000-0002-7902-0244)

ASESOR:

Mgr. Gonzales Moncada Teresa (ORCID: 0000-0002-8516-2193)

Dr. Arce Álvarez Edwin (ORCID: 0000-0003-3495-2950)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

Lima – Perú

2015

Dedicatoria

A mi madre y hermana Palmira quienes me motivan y me apoyan constantemente en mi formación profesional y en especial a mi hijo Bruno quien es mi motor y motivo para poder culminar mi estudio.

Agradecimiento

De antemano quiero agradecer a Dios por darme salud y sabiduría para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

También agradezco a todos mis profesores que durante toda mi carrera profesional han aportado con un granito de arena con sus consejos a ser una mejor persona y ser un buen profesional.

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	01
II. METODOLOGÍA	13
2.1. Tipo y diseño de investigación	13
2.2. Operacionalización de variables	14
2.3. Población, muestra y muestreo (criterios de selección)	18
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	19
2.5. Métodos de análisis de datos	21
2.6. Aspectos éticos	21
III. RESULTADOS	23
IV. DISCUSIÓN	37
V. CONCLUSIONES	39
VI. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	44
ANEXOS	48

Índice de tablas

Tabla N°1 Operacionalización de variables	16
Tabla N°2 Validez del instrumento	20
Tabla N°3 Rangos del nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach	20
Tabla N°4 Fiabilidad de la variable Liderazgo transformacional	21
Tabla N°5 Fiabilidad de la variable Toma de decisiones	21
Tabla N°6 Prueba de Chi cuadrado liderazgo transformacional y toma de decisiones	23
Tabla N°7 Correlación entre Carisma – Toma de Decisiones	24
Tabla N°8 Prueba de Chi cuadrado para carisma y toma de decisiones	24
Tabla N°9 Correlación entre La Inspiración – Toma de Decisiones	25
Tabla N°10 Prueba de chi cuadrado de la inspiración y toma de decisiones	26
Tabla N°11 Correlación entre Consideración Individualizada - Toma de Decisiones	27
Tabla N°12 Prueba chi cuadrado Consideración individualizada y toma de decisiones	28
Tabla N°13 Correlación entre Estimulación Intelectual - Toma de Decisiones	29
Tabla N°14 Prueba de Chi cuadrado Estimulación intelectual y toma de decisiones	30
Tabla N°15 Frecuencia de la participación en la toma de decisiones	30
Tabla N°16 Frecuencia sobre el Crecimiento personal como prioridad por el jefe	31
Tabla N°17 Tabla cruzada entre la dimensión adaptabilidad y rendimiento laboral	32
Tabla N°18 Frecuencia de Estimulación de los colaboradores por parte de los jefes	33
Tabla N°19 Nivel sobre el Crecimiento de la institución hacia los colaboradores	34
Tabla N°20 Frecuencia sobre el Proceso de selección hacia los líderes	35

Índice de gráficos y figuras

Figura 1 Niveles de la participación en la toma de decisiones	31
Figura 2 Nivel sobre el Crecimiento personal como prioridad por el jefe	32
Figura 3 Nivel de Estimulación intelectual calificada por los colaboradores	33
Figura 4 Nivel de Estimulación de los colaboradores por parte de los jefes	34
Figura 5 Nivel sobre el Crecimiento de la institución hacia los colaboradores	35
Figura 6 Nivel sobre el Proceso de selección hacia los líderes	36

RESUMEN

El estudio fue titulado como, Liderazgo Transformacional y Toma de Decisiones en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima, tuvo como objetivo fue identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. Así mismo, el diseño del estudio fue de diseño transversal, no experimental, de nivel descriptivo correlacional, de tipo aplicada y enfoque cuantitativo; conjuntamente se sustentó por la teoría de Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) y Jones y George (2017). Por consiguiente, la población estuvo representada por 40 personas, siendo un número mínimo, entonces se aplicó el censo y no una muestra, y participaron de una encuesta bajo un cuestionario escala de Likert, de 44 preguntas para la variable liderazgo transformacional y 49 preguntas para la toma de decisiones. Finalmente, se hizo uso del paquete estadístico SPSS, para efectuar la prueba de Chi cuadrado entre las variables cuyo valor fue de 10.00 mientras que el nivel de significancia fue de 0.005 concluyendo que se aceptó la hipótesis alterna, afirmando que el liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima.

Palabras clave: Liderazgo Transformacional, toma de decisiones, carisma, inspiración intelectual.

ABSTRACT

The study was titled as, Transformational Leadership and Decision Making in the Area of Attention and Orientation of the SAT of Lima, its objective was to identify the relationship between transformational leadership and decision-making in the area of attention and orientation of the SAT of Lima. Likewise, the study design was cross-sectional, non-experimental, descriptive-correlational, applied-type and quantitative approach; jointly it was supported by the theory of Noguera, Pitarch and Esparcia (2016) and Jones and George (2017). Consequently, the population was represented by 40 people, being a minimum number, so the census was applied and not a sample, and they participated in a survey using a Likert scale questionnaire, with 44 questions for the transformational leadership variable and 49 questions for decision making. Finally, the SPSS statistical package was used to carry out the Chi square test between the variables whose value was 10.00 while the significance level was 0.005, concluding that the alternative hypothesis was accepted, stating that transformational leadership is related to decision-making in the area of attention and orientation of the SAT de Lima.

Keywords: Transformational Leadership, decision-making, charisma, intellectual inspiration.

I. INTRODUCCIÓN

Con respecto a la realidad problemática a nivel mundial, las organizaciones se han adaptado a los cambios e innovaciones en el campo empresarial producto de la globalización del mercado y las nuevas tecnologías de la información. De manera que, el servicio debe cumplir un rol protagónico, pues son los colaboradores (desde distintas áreas) quienes se encargan de dicha labor. Por ello, es necesario capacitar y motivar al personal a través de técnicas que realmente funcionen cambiando la cultura organizacional a partir de un liderazgo permanente y útil que refleje resultados positivos para la organización y el cliente.

En ese sentido a nivel internacional, de acuerdo al artículo de Mohsin, Zoya, Lei, Xiaoting, Song y Sarker (2020), en la revista *Asia Pacific Management Review*, detallaron que las organizaciones tanto públicas y privadas Paquistaníes, tomaron interés por la transformar la figura del jefe tradicional en un agente que ejerza habilidades de liderazgo, para estimular a los empleados la creatividad que le conducirá a la innovación organizacional (p.11). Otro fue el caso del artículo de Almas, Chacón & Pérez (2020) en su estudio dirigido a 17 organizaciones sin fines de lucro, se evidenció que el 24% de los miembros consideraron que el liderazgo transformacional fue esencial para garantizar la satisfacción, el compromiso y la retención de empleados (p.5). Así mismo, de acuerdo al artículo de Hui-Ling (2019) sobre el liderazgo transformacional en las empresas que brindan servicios financieros en Nueva York, su práctica se basó en la teoría de la identidad social en el contexto de transformación del liderazgo, con el fin de lograr resultados apropiados a través de la identificación del líder y la identificación social (p.12). Este argumento concuerda con el artículo de Tintoré (2019), estudio realizado para la revista *Journal of Leadership Studies*, que declaró que, en las organizaciones públicas del ámbito presupuestario y financiero en España, conforme al tipo de liderazgo transformacional, se requiere de colaboradores que estén comprometidos a partir de iniciativa y creatividad, a tomar mejores decisiones y solucionar problemas beneficiando tanto a sus clientes internos como clientes externos (p.15).

También en el Perú, estuvo presente la problemática sobre el liderazgo transformacional, donde se hizo presente el aporte informativo del artículo de Timothy, Alannah, Rafferty, Shipton, Sanders y Jackson (2018) donde se declaró que, el liderazgo cumple un rol importante en las empresa peruanas porque estuvo el interés de los gerentes de alto nivel toman decisiones sobre los objetivos de su organización, los gerentes de nivel

medio o bajo toman decisiones sobre programas de producción, problemas de calidad en el producto, aumentos de sueldo, disciplina de colaboradores. Este argumento coincidió con el artículo de Taghrid, Suifan, Ayman y Marwa (2017) que afirmaron que, fue de vital importancia en la realidad peruana que las empresas puedan incentivar el interés por el liderazgo transformacional de los jefes ya que deben renovar y proporcionar nuevas soluciones a los escenarios problemáticos, asimismo presentar las necesidades del personal, deberá poseer una actitud aprobando la colaboración y de comunicación con los mismos. Mientras que, en el artículo de Boamah, Heather, Laschinger, Wong y Clarke (2017) en favor de la Universidad de Windsor, destacaron que, este factor va de acuerdo a la toma de decisiones dentro de la organización tiene un rol importante en relación a hacer o que es capaz de hacer. Los gerentes de todos los niveles y de todas las áreas de las empresas toman decisiones; es decir, asumen elecciones.

De igual manera a nivel local, el liderazgo transformacional en el área de atención y orientación del SAT de Lima, viene prestando servicios a todos los ciudadanos que viven dentro de Lima Metropolitana, sin embargo, no se llegó a cumplir las metas de recaudación de las deudas tributarias y no tributarias, ya que el liderazgo transformacional no se dispuso según los objetivos para efectivizar los niveles de recaudación, por lo tanto, el líder no fue carismático porque no supo orientar al personal al momento de tomar decisiones sobre una declaración jurada presentada por el ciudadano, mientras que su enseñanza no fue impartida con carisma o alegría durante las capacitaciones realizadas en el año, así mismo, durante las capacitaciones el líder no tuvo la llegada con los trabajadores, con casuísticas, y en consecuencia, no se garantizó el mejor aprendizaje sobre los procedimientos laborales. Prosiguiendo en el caso, de la inspiración, llevada por la comunicación entre el líder con sus subordinados por medio de correos electrónicos, donde no se tuvo en cuenta la información sobre la modificación de la ley de procedimientos de tránsito, y solo se entera por medio de los clientes ya sea por llamadas telefónicas, además, el trabajo en equipo no fue impartido de buena manera, ya que, los trabajadores no se comprendían, trayendo consigo un mal entendimiento con el cliente, al explicarle el procedimiento sobre la actualización de datos por medio de la página web para entrar a sorteos o cancelar las papeletas con un cierto descuento (campañas de descuentos por deudas no tributarias).

Por otro lado, en cuanto a la estimulación intelectual percibido en la institución, fue deficiente porque se evidenció la falta de lectura, por parte del trabajador porque se brindaba

los documentos por correos, sin embargo estos no eran interiorizados, los mismos asesores no estaban motivados, debido a que, el líder no les brindó el conocimiento para atender a los ciudadanos, mientras que, la innovación no fue notoria, donde el líder no consideró las consultas de parte del personal, por lo tanto, no se mejoró el sistema en los métodos de trabajo. Finalmente, en el área de atención y orientación del SAT de Lima, no se tuvo una consideración individualizada, al no promover el desarrollo del personal, al no contar con el apoyo para tener una línea de carrera porque hay un cierto margen de trabajadores que se retiran de la institución por el bajo monto de pago, no hay un reconocimiento para el personal, mientras que, solo cuando la casuística fue específica se cuenta con la colaboración del líder durante las actividades, sin embargo no es de forma constante.

Por lo tanto, en el presente estudio se encontró el objetivo verificar la relación entre el liderazgo transformacional con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. Esto asumiendo sobre la importancia que un líder transformador pueda tomar las decisiones correctas de acuerdo a la situación, con ciertas características como la escucha activa e incorporación de opiniones y sugerencias de su personal con la finalidad de un trabajo más eficiente en aras de toda la organización.

Prosiguiendo, se tuvo los antecedentes internacionales como Cruz (2016) en su estudio “Liderazgo Transformacional para afianzar la toma de decisiones de los empleados”. El objetivo general de la tesis fue identificar como el Liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones. Referente en las teorías el autor opta por el autor Payeras para la variable liderazgo transformacional y para la segunda variable toma de decisiones se basó en la teoría de Madrigal. La metodología aplicada en esta investigación estuvo constituida por el diseño que fue de corte transversal no experimental, de tipo aplicado y de nivel descriptivo correlacional. Se concluyó, se tuvo un valor de correlación de 0.418 y un grado significativo 0.000; de modo que, se aceptó la hipótesis alterna, así mismo se afirmó que existe relación entre las variables, además, se verificó que, el líder llevo de la mejor manera, indicaciones para efectuar una tarea y luego les comunica a los subordinados lo que espera de ellos, según el cómo, cuándo y quién realizara la actividad. El aporte respalda la investigación, porque se logró considerar el desempeño de los trabajadores donde el líder tomó en cuenta los conocimientos o experiencia mínima para el puesto. Este evento fue comparado con lo percibido en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima para corroborar si las personas estuvieron dispuestos a cumplir una tarea con la orientación del

líder verificando si fue paciente y comprendió las necesidades y dudas del personal durante la toma de decisiones.

Así mismo, Zapata y Sigala (2016) en su tesis “Toma de decisiones y liderazgo transformacional en medianas empresas”. El objetivo de la tesis fue determinar la relación entre Liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones en medianas empresas. Referente en las teorías el autor opta por el autor Herrmann y Felfe para la variable liderazgo transformacional y mientras que estuvo la teoría de toma de decisiones de Zapata. La metodología aplicada en esta investigación estuvo constituida por el diseño que fue de corte transversal no experimental, de tipo aplicado y de nivel descriptivo correlacional. Se concluyó, se tuvo un valor de correlación de pearson de 0.685 y un sigma bilateral de 0.000; de modo que, se aceptó la hipótesis alterna, así mismo se afirmó que existe relación entre las variables, además, se verificó que, los líderes transformacionales fueron sujetos inspiradores, ya que recurrieron a ofrecer advertencias inspiradas hacia decretar lo que pueda obtener en el trabajo en equipo. El aporte fue importante para la investigación, porque se demostró que el líder pudo manejar la habilidad de mejora para reconocer las inquietudes de los trabajadores. Por lo tanto, estas circunstancias fueron comparadas con lo que sucedió en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima, identificando si el líder inspiró a la persona a poder rivalizar críticas y sugerencias a partir de sus creencias y experiencias para remediar la problemática de forma creativa.

Por su parte Molina (2018) indica en su tesis “liderazgo transformacional y toma de decisiones sobre 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango”. El objetivo fue verificar la relación entre el Liderazgo transformacional y la toma de decisiones sobre 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango. Referente en las teorías el autor opta por Jiménez para la variable liderazgo transformacional y mientras que estuvo la teoría de toma de decisiones de Wehrich, Cannice y Koontz. La metodología aplicada en esta investigación estuvo constituida por el diseño que fue de corte transversal, de enfoque cuantitativo y descriptivo correlacional. Se concluyó, se tuvo un valor de correlación de pearson de 0.512 y un sigma bilateral de 0.000, así mismo se afirmó que existe relación entre las variables, además, se verificó que, entre los líderes y el personal se mantuvo las relaciones y alta calidad a todos los niveles de la organización y cierta indicación de cultura organizacional, de manera que, se pudo delegar gran parte de la responsabilidad y autoridad a sus seguidores para otorgarles facultades de decisión a fin de

resolver problemas por sí mismos. El estudio fue de aporte, porque el líder fue carismático con los seguidores fieles, dispuestos a trabajar de forma excepcional para cumplir con una misión o meta. Por lo tanto, estas circunstancias fueron comparadas con lo que sucedió en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima, identificando si el líder mantuvo un compromiso con sus subordinados para lograr el alto grado de realización de las actividades.

Así mismo, se tuvo los antecedentes nacionales como, Toribio (2017) en su tesis “Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016”, tuvo como objetivo verificar como el liderazgo Transformacional se relaciona con la Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. Asimismo, para lograr el propósito se empleó el diseño no experimental, como también fue correlacional y transversal, mientras que se tuvo una población de 150 encuestados, cuya respuesta se encontraba en escala de Likert. Finalmente, el investigador concluye en que, si existe evidencia para relacionar al liderazgo transformacional y la cultura organizacional ya que este está presente en los trabajadores, siendo que el valor de correlación de 0.587, y un grado significativo de 0.000, detallando que si existe relación. Este estudio fue de gran aporte porque mediante la aplicación del liderazgo transformacional el colaborador pudo conocer las diferentes formas de lograr elegir una opción de mejora, de modo que, esta observación fue comparada con lo que se percibió en el SAT de Lima.

Otra vez Ruiz (2018) sostiene en su tesis “Liderazgo transformacional en la toma de decisiones del C.E. Parroquial San Juan María Vianney de Magdalena del Mar, 2018”. El objetivo general de la tesis demostrar que el Liderazgo transformacional tiene relación con la toma de decisiones. Referente en las teorías el autor opta por el autor Lussier y Achua para la variable liderazgo transformacional y para la segunda variable toma de decisiones se basó en la teoría de Álvarez y Sánchez. La metodología aplicada en esta investigación estuvo constituida por el diseño que fue no experimental para no incidir en las variables sino más bien contemplarlas en su escenario, como también de corte transversal para la elaboración del proyecto en un tramo de tiempo, y de tipo aplicado porque se buscará mediante la recolección de datos la asociación entre variables. Se concluyó, se tuvo un valor de correlación de 0.803 y un grado significante de 0.000; el sigma bilateral al ser menor a 0.05 se aprueba o acepta la hipótesis alterna, así mismo se afirmó que existe relación entre las

variables. La investigación tuvo un aporte fundamental, ya que, se logró manejar el liderazgo transformacional para caracterización de la dificultad en un periodo y de esta forma se conocerá las debilidades de la institución y lograr ejecutar un procedimiento de progreso, de manera que, este escenario observado, tuvo una noción para verificar si en el SAT de Lima se manejó el inspección en el adiestramiento de las actividades y admitir la colaboración para dar un procedimiento para corregir la problemática.

Más aún Huerta y Padilla (2016) en su tesis “Aplicación de un Taller de Liderazgo Transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo, 2016”, tuvo como objetivo determinar si con la aplicación del liderazgo transformacional se puede mejorar el clima laboral. La población estuvo compuesta por 10 colaboradores de la empresa, el método utilizado fue el test con el propósito de evaluar y medir el nivel de motivación, integración, comunicación y compromiso en el que se encontraban sus colaboradores en un inicio; y determinar, también las causas que la generaban. Finalmente se concluyó que el taller de Liderazgo mejoró el clima laboral, porque por medio de la evaluación de correlación se obtuvo un valor de correlación de 0.352 y un nivel significativo de 0.004, entonces se acepta la hipótesis alterna donde ambas variables se relacionan, así mismo, se verificó que las relaciones interpersonales; el compromiso, la predisposición, trabajo en equipo son realizados de buena manera en la empresa Brando’s Chicken E.I.R.L. El aporte respaldó la investigación, porque se logró manejar el liderazgo transformacional para caracterización del inconveniente para descubrir las debilidades de la empresa y conseguir efectuar una técnica de desarrollo. Este escenario observado, tuvo una noción para verificar si el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima se manejó el control en el ejercicio de la decisión y asumir participación activa en las acciones de solución que se ejecuten para mejorar los problemas.

En cuanto al marco teórico, en la investigación se verificó autores para definir a la primera variable el Liderazgo transformacional, donde se contó con Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) indicaron que, es como una cualidad activa con una facultad de conciliación a las situaciones, para garantizar el compromiso en equipo y el progreso del mismo, según la representación de que esto ayudará al beneficio y avance de la institución (p. 191). Así mismo, estuvo Martínez, Salanova & Cruz (2020) que afirmaron que, con el liderazgo transformacional, el líder se muestra más emprendedor, de modo que, se

puede adaptar a las nuevas situaciones, sin embargo, requiere el esfuerzo mancomunado del equipo, razón por la cual el líder de estas características requiere motivar a sus seguidores con el trabajo en equipo (p.16). De manera que el autor Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) identificó una serie de dimensiones que son expuestas a continuación:

Además, la primera dimensión: El Carisma, que se verifica ya que actúa de ejemplo para los empleados y brinda una visión de futuro. El líder considera relevante las necesidades del personal antes que las suyas (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2016, p.192). Así mismo, este concepto coincidió con Salari & Nastiezaie (2020) que destacaron que, se recoge la lucidez del líder de influir suficiencia y conseguir el acatamiento y cordialidad de los trabajadores, de manera que el carisma se puede dar siempre y cuando se confía en sus subordinados y viceversa (p.14).

Por su parte la segunda dimensión: La Inspiración, que hace referencia a la capacidad del líder para transmitir a sus subordinados altas expectativas de realización. Fomento del trabajo en equipo (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2016, p.192). Mientras que, Endriulaitienė & Morkevičiūtė, (2020) destacaron que, concierne a la capacidad del líder para actuar como un modelo para los subordinados, la comunicación de la visión y el uso de símbolos para enfocar sus esfuerzos (p.12).

De igual forma la tercera dimensión: La Estimulación intelectual que garantiza el análisis para calificar el rendimiento de los empleados, así mismo, se plantea el método de trabajo, promoviendo la comprensión y la coherencia en la solución de los obstáculos o problemática (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2016, p.193). Así mismo, Martin (2016) destacó que, inspirar a tener una actitud positiva en el trabajo, de manera que, el líder puede motivar a los empleados a debatir sus propias creencias e instruirse a solucionar la problemática en manera innovadora (p.16).

También la cuarta dimensión: sostiene que la Consideración individualizada, se refiere a la notoriedad de las distinciones entre los colaboradores al momento de efectuar las funciones, donde líder asesora mediante una retroalimentación acorde del rendimiento (Noguera, Pitarch y Esparcia, 2016, p.195). Mientras que, Shafi, Zoya, Lei, Song & Sarker (2020) afirmaron que, se puede tener una notoriedad propia de los empleados, el líder es ejemplo para el

personal, de manera que, se brinda una orientación sobre la ejecución de las actividades solventando las necesidades y dudas con respecto al trabajo (p.11).

Por su parte, Lussier y Achua (2016) consideraron que, el liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización (p. 252). Así mismo, Chen & Wu (2020) declaró que, es el componente esencial o importante para obtener la superior culminación en las acciones laborales, de manera que, se puede tener el bienestar de los empleados, y el desempeño de los trabajadores (p.21).

De igual manera Martin (2016), declaró que, el elemento sustancial del liderazgo transformacional es tener conciencia de la realidad en la que se desenvuelven los sujetos, pero al mismo tiempo implica no perder de vista la visión (p.91). Así mismo, Tse, To & Chiu (2018) destacaron que, se acontece el camino al liderazgo transformacional, se brindaba la enseñanza, haciendo frente a las condiciones de las distintas situaciones demostrando las excelentes maneras de adoptar un mejor método de trabajo (p.26).

En el caso de la segunda variable toma de decisiones Jones y George (2017) afirmaron que las decisiones son tomadas como un procedimiento donde los gerentes solucionan las amenazas presentadas en la institución y se verifica las opciones para lograr las metas y tomar una línea de operación en función de los objetivos (p. 227). Este concepto coincidió con Hoch, Bommer & Dongyuan (2019), que declararon que, se caracteriza por un conjunto de pasos que debe seguir el gerente para identificar, formular y elegir un curso de acción que le permita resolver un problema concreto (p.12). De modo que, el autor Jones y George, destacó una serie de dimensiones tales como:

Primera dimensión: Reconocer la necesidad de tomar una decisión, esto significa que es el entorno organizacional el que estimula, partiendo de un diagnóstico FODA, el desarrollo de una conciencia, permitiendo adaptarse a la nueva situación (Jones y George, 2017, p.227).

Más la segunda dimensión: indica generar opciones, que consiste en implementar un conjunto de posibles líneas de acción viables en respuesta a una oportunidad o una amenaza. Sin embargo, decidir el curso de acción viable resulta difícil de encontrarlo para problemas específicos (Jones y George, 2017, p.228).

Aún la tercera dimensión: señala evaluar las opciones se enmarca en las ventajas y desventajas de cada una del conjunto de opciones definidas, de modo que la clave de una buena evaluación de las opciones está en definir exactamente la oportunidad o la amenaza y después en estipular los criterios (Jones y George, 2017, p.228). Por lo tanto, González, Salazar, Ortiz & Verdugo (2019) coincidieron que, este proceso puede influir en la manera de responder al problema con una mejor oportunidad de llevar a cabo la práctica administrativa evaluando las ventajas y desventajas de la toma de decisiones gracias a la selección de opciones más oportuna para la organización (p.4).

Por otra parte, la cuarta dimensión: dice escoger entre las opciones, donde se tiene a los gerentes que deben asegurarse de que una posible línea de acción tanto moral y que no va a lesionar inútilmente a algún grupo de interés, así mismo, deben tener muy presentes los efectos potenciales de sus decisiones (Jones y George, 2017, p.228). Este concepto coincidió con Alvarado, Acosta & Mata de Buonaffina (2018) declararon que, en este paso los gerentes deben decidir si las opciones son económicamente viables; es decir, si pueden llevarse a cabo dadas las metas de desempeño de la organización (p.28).

Por su parte, Aristizábal, Montoya & Montoya (2017) declararon que, la factibilidad está definida sobre la forma en que los gerentes deben decidir si cuentan con las capacidades y los recursos requeridos para llevar a cabo la opción en cuestión y deben asegurarse de que ésta no vaya a poner en peligro la consecución de otras metas (p.16). Mientras que, García-Altés & Argimon (2016) afirmaron que, durante la selección, una opción podría parecer económicamente superior a las demás, sin embargo, si los gerentes se dan cuenta de que podría poner en riesgo otros proyectos importantes (p.29).

Al mismo tiempo la quinta dimensión: señala Implementar la opción elegida implica que, después de tomar una decisión y elegir una opción, se debe implementar y tomar muchas decisiones subsecuentes y relacionadas, aunque, la necesidad de tomar decisiones subsecuentes para implementar la línea de acción escogida (Jones y George, 2017, p.228).

Prosiguiendo con la sexta dimensión: señala instruirse del feedback, donde los gerentes efectúan una observación retrospectiva para manifestar qué pueden educarse de los éxitos y los fracasos pasados (Jones y George, 2017, p.229).

Así también, Stoner Freeman y Gilbert (2016) lo definieron como “el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico con la elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es una parte importante del gerente” (p. 260). De modo que, esta definición concuerda con Henningsen & Henningsen (2018) porque declararon que, tomar decisiones se apoya en la intuición, llevada por los sentimientos, de manera que, son efectuados sin mucho esfuerzo ni mucha recopilación de información y dan paso a decisiones instantáneas, logrando mejores juicios según tiempo y esfuerzo para emitirse y que es resultado de una recopilación cuidadosa de información (p.48). Mientras que, Akinci & Sadler (2019) afirmaron que, las decisiones son programadas según reglas o instrucciones inevitables, por lo tanto, se hace hincapié que la toma de decisiones no programadas, porque la situación en cuestión es inesperada o incierta (p.30).

Por otro lado, Coulter (2016) propuso seis etapas del proceso de toma de decisiones: identificación de un problema, identificación de los criterios de decisión, ponderación de criterios, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas y evaluación de la efectividad de la decisión (p.125). De la misma manera, esta definición tuvo relación con lo declarado por Degterev (2017) que destacó que, las decisiones pueden ser programadas como soluciones para problemas rutinarios determinados por regla, procedimiento en favor de solucionar los problemas que se presentan en la vida cotidiana de la organización empresarial (p.42). Por lo tanto, este concepto concuerda con Van, Dijke, Hiel & Cremer (2019) declararon que, la toma de decisiones no programadas, que aborda problemas poco frecuentes o excepcionales, que son manejados con una decisión más favorable (p.22).

Finalmente, este concepto es considerable para Shrestha, Krishna & von Krogh (2019) que clasificaron que la toma de decisiones es un proceso continuo que va de la certidumbre, pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre, por lo tanto, como parte del control gerencial, se puede llevar a cabo alternativas para incentivar la mejor dirección de las actividades (p.36).

Prosiguiendo, se presentó la formulación del problema, donde se evidenció el problema general, ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima? Así mismo, los problemas específicos fueron, ¿Qué vínculo existe entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación?, ¿Cómo se relaciona la Inspiración y la toma de decisiones del área de atención y orientación?, ¿Cuál es el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención?, ¿Cómo interactúa la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención?

Con lo referente a la Justificación del estudio, se justifica desde tres ámbitos básicos, como la Justificación Metodológica, donde la investigación se orientó por un estudio descriptivo correlacional, donde se buscó identificar y/o describir la relación que existe entre liderazgo transformacional y toma de decisiones dentro del área de atención y orientación del SAT de Lima, siendo el instrumento, el cuestionario teórico del liderazgo transformacional y la toma de decisiones y tomar medidas adecuadas que permitan mejorar el servicio de orientación y atención del SAT en Lima, y así lograr la mejora del servicio.

Por sobre todo la Justificación teórica, desarrolló un enfoque teórico, porque permitió dar a conocer las dimensiones del liderazgo transformacional y la toma de decisiones. Para ello, se tomó en cuenta teorías como Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) en el texto de estrategias de gestión y promoción del desarrollo, que constituye una alternativa para tomar decisiones hacia el futuro de forma proactiva que se repite en el área de atención y orientación.

De la misma manera, se tuvo a la Justificación práctica, donde permitió reconocer las debilidades y fortalezas del área de atención y orientación del SAT de Lima, utilizando herramientas que ayuden a dar solución al problema. El programa de intervención basado en el coaching liderazgo orientado a buscar, identificar, y desarrollar a un líder transformacional dentro del grupo humano de trabajo, a fin que contribuya a disminuir errores en las tramitaciones de las declaraciones juradas presentadas por los ciudadanos.

Por consiguiente, estuvo la Hipótesis de la investigación, que estuvo clasificado por la Hipótesis general como, el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con

la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. Mientras que, las Hipótesis específicos fueron como, Existe un vínculo directo entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación. La inspiración se relaciona significativamente con la toma de decisiones del área de atención y orientación. Existe un nexo favorable ente la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación. Existe una interacción directa entre la consideración individualizada y la toma de decisiones del área de atención y orientación.

Finalmente, estuvo los Objetivos de la investigación, en cual se tuvo como Objetivo general, Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. Mientras que, los Objetivos específicos fueron, Reconocer el vínculo que existe entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación. Reconocer la relación de la Inspiración y la toma de decisiones del área de atención y orientación. Reconocer el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención. Reconocer la interacción de la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención.

II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y diseño de investigación:

Se entiende que la investigación es de tipo Aplicada.

Según Gómez (2016), señaló que “la investigación es aplicada, pues se basa en conocimientos relevantes para describir y explicar las variables de estudio” (p.116).

La investigación fue de tipo aplicada ya que se utilizó la información a partir de las encuestas establecidas al personal, así mismo, la información se procesará en un base de datos para luego tener resultados importantes para demostrar si la hipótesis alterna es aceptable, y confirmar si existe relación entre el liderazgo transformacional y toma de decisiones.

Nivel de investigación: Descriptivo-correlacional

Con respecto Ñaupas y Mejía (2016) definieron que, “un estudio es de nivel descriptivo porque se hace referencia a la descripción de un problema o fenómeno, identificado en una institución o comunidad” (p. 139).

La investigación es descriptiva porque se recopiló la información para poder entender y explicar la problemática que sucede en el hospital, de acuerdo a las variables de estudio, a partir de la observación.

Según Carbajal (2017), afirmó que “La investigación es denominado correlacional cuando se realiza con la intención de identificar la relación entre las variables a tratar, como también evaluar el grado de reciprocidad a las que se refiere en un ámbito en particular. (p.82).

Así mismo, la investigación es correlacional, porque se busca y se quiere demostrar que existe una relación entre dos variables de estudio presentes en la problemática de investigación.

Por su parte el Enfoque es definido por el autor, según Muñoz (2016), señaló que, “se basa en la evaluación estadística para determinar la aprobación de la hipótesis y tener un mejor análisis de la problemática” (p.95).

De acuerdo a lo expuesto por el autor, el estudio fue un enfoque cuantitativo porque se optó por un análisis estadístico para determinar si la hipótesis planteada es aceptable en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima.

Diseño

No experimental

Según Gómez (2016) señaló que, “el diseño es no experimental porque no se manipulara ninguna variable de estudio, sino solo se destinara a realizar una observación y descripción” (p.193).

El diseño que fue empleado es de diseño No Experimental, es decir que se realiza el análisis sistemático de un fenómeno o problema, donde no se manipula las variables como son la calidad de servicio y satisfacción de los pacientes.

Transversal

Según Sabino (2016) declaró que, el estudio es de diseño transversal, cuando se destina el estudio a poder recoger información en un periodo, en un momento comprendido (p.93).

La investigación es de diseño de corte transversal porque se generó en un tiempo ya establecido, con la meta de recaudar información durante un año en el área de atención y orientación del SAT de Lima.

2.2. Operacionalización de variables

Variable X: Liderazgo transformacional

Definición conceptual

Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) indicaron que, es como una cualidad activa con una facultad de conciliación a las situaciones, para garantizar el compromiso en equipo y el progreso del mismo, según la representación de que esto ayudará al beneficio y avance de la institución (p. 191)

Definición operacional

La variable Liderazgo transformacional se pudo medir sobre los indicadores visión, misión, respeto, optimismo, comunicación, confianza, apoyo, orientación, desarrollo personal y retroalimentación. Estos fueron medidos a través de un cuestionario con escala Likert aplicado a una muestra de 40 personas de ambos sexos.

Variable Y: Toma de decisiones

Definición conceptual

Jones y George (2017) definieron la toma de decisiones como un proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las

opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (p. 227)

Definición operacional

La variable independiente se pudo medir con los indicadores FODA, conciencia, aprendizaje organizacional, creatividad, criterios de evaluación, información disponible, información incompleta, meta, seguimiento, comparar, analizar y derivar.

Tabla N° 1: Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable X: Liderazgo transformacional	Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) indicaron que, es como una cualidad activa con una facultad de conciliación a las situaciones, para garantizar el compromiso en equipo y el progreso del mismo, según la representación de que esto ayudará al beneficio y avance de la institución (p. 191)	La variable Liderazgo transformacional se pudo medir sobre los indicadores visión, misión, respeto, optimismo, comunicación, confianza, apoyo, orientación, desarrollo personal y retroalimentación. Estos fueron medidos por medio de un cuestionario con escala Likert aplicado a una muestra de 40 personas de ambos sexos.	Carisma	Visión del futuro Modelo para subordinados Respeto Orgullo Confianza	Ordinal con la escala de Likert: 1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
			Inspiración	Comunicación Crecimiento personal Trabajo en equipo	
			Estimulación intelectual	Autocritica Estimulación Imaginación	
			consideración individual	Desarrollo personal Trato personalizado Diversidad Retroalimentación	

Fuente: la investigadora

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Variable Y: Toma de decisiones	Jones y George (2017) definieron la toma de decisiones como un proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (p. 227)	La variable independiente se pudo medir con los indicadores FODA, conciencia, aprendizaje organizacional, creatividad, criterios de evaluación, información disponible, información incompleta, meta, seguimiento, comparar, analizar y derivar.	Reconocer la necesidad de tomar una decisión Generar opciones Evaluar las opciones Escoger entre las opciones implementar la opción elegida aprender de la retroalimentación	Análisis FODA Estímulos conciencia Aprendizaje organizacional Implementar líneas de acción Creatividad Ventajas Desventajas criterios de evaluación Información disponible Omisión de información Información incompleta Recursos Meta Seguimiento Comparar Analizar Derivar	Ordinal con la escala de Likert: 6. Nunca 7. Casi nunca 8. A veces 9. Casi siempre 10. Siempre

Fuente: la investigadora

2.3. Población, muestra y muestreo (criterios de selección)

Población

Según Sabino (2016) declaró que, “La población es el grupo de individuos que cumplen con una serie de características determinadas por el investigador, constituyendo la totalidad del fenómeno asignado a la investigación” (p.82).

Por lo tanto, la muestra de estudio que se utilizó, por ajustarse a las necesidades de la investigación, es no probabilística de tipo intencional. Esto significa que se entrevistó a todos los colaboradores del área de orientación y atención del SAT de Lima, sede principal. En ese sentido, se tomó en cuenta a los 40 empleados que laboran en el área de orientación y atención del SAT de Lima. A este tipo de muestra también se le denomina censal porque se trabaja con toda la población.

Criterio de inclusión, se incluyó a todos los trabajadores pertenecientes al área de orientación y atención del SAT de Lima, donde se realizan procedimientos laborales para brindar una atención a los ciudadanos sobre veracidad de la documentación sobre la actualización de datos para entrar a sorteos o cancelar las papeletas con un cierto descuento (campañas de descuentos por deudas no tributarias).

Criterio de exclusión, se excluyó a la Gerencia de Impugnaciones, Gerencia de planificación, Control de la deuda, debido a que no brindan atención directa ni absuelven consultas y realizan otras funciones que no se relacionan con la atención al ciudadano.

Muestra

Conforme a Carbajal (2017) consideró que, “es un mínimo grupo de personas, donde se puede tomar en cuenta el tipo de muestra no probabilística o intencional, con la opción de seleccionar a los miembros si en caso la población es pequeña” (p.123).

En el estudio se tuvo una muestra no probabilístico o intencional, que carece de toda probabilidad aleatoria, porque se puede seleccionar de forma informal a todos los miembros de la población, ya que se contó con un mínimo numero de 40 empleados que laboran en el área de orientación y atención del SAT de Lima.

Muestreo

No probabilístico de conveniencia

Según Príncipe (2016) explicó que, “el muestreo por conveniencia es una forma intencional de sustentar la selección de una muestra no se extrae de forma aleatoria sino más bien se puede trabajar con los sujetos típicos que representan a la población de estudio que en muchos casos es a todos los integrantes” (p.258).

Por consiguiente, se contó con una muestra comprendiendo el muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando al total general de trabajadores del área de orientación y atención del SAT de Lima, como fueron los 40 trabajadores que realizan procedimientos laborales y una atención a los ciudadanos resolviendo consultas ante las deudas no tributarias por las papeletas.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de recolección de datos

Según Gómez (2016) mencionó que, “se entiende como técnica con la finalidad de obtener información importante, es decir respuestas de parte de las personas” (p.87).

La técnica a utilizar en la investigación es la encuesta para adquirir información o respuestas con respecto a los 40 empleados que laboran en el área de orientación y atención del SAT de Lima para comprender las variables liderazgo transformacional y toma de decisiones.

Instrumento de recolección de datos

Sabino (2016) afirmó que, “el instrumento de medición de la encuesta es el cuestionario, esta se diseña de acuerdo a patrones del problema de investigación como también debe de cumplir los requisitos de la precisión, validez y confianza” (p. 63).

El instrumento se encuentra formado por dos partes. La primera parte del instrumento contiene 44 ítems correspondientes a la medición de la variable Liderazgo transformacional y 49 ítems para la toma de decisiones, mientras que para todas las preguntas o ítems se usó la escala Likert, con valores del uno al cinco: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Validez del instrumento

Según Carbajal (2017) declaró que, “Es la exactitud del instrumento para medir las variables, donde el investigador debe redactar las preguntas en relación con los objetivos” (p.93).

Por lo tanto, se sometió el cuestionario de preguntas (44 para la variable liderazgo transformacional y 49 para la variable toma de decisiones) a juicio de expertos. Los autores señalan que la validez de expertos es el grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión de acuerdo con “voces calificadas” en el tema.

Tabla N° 2. Validez del instrumento

IT.	Apellidos y nombres – Cargo	Promedio %
1	Dr. Cojal Loli, B. Director UCV	70
2	Ramírez Ríos, Alejandro Docente UCV Lima Este	70
3	Mg. Gonzales Moncada, Teresa Metología - UCV Lima Este	65
4	Cárdenas Candles, Daniel Docente UCV Lima Este	60
% Promedio general:		66.25

Confiabilidad

Según Sabino (2016) mencionaron que, “se habla de confiabilidad cuando las mediciones hechas no varían significativamente, ni en el tiempo y la aplicación a diferentes personas, que tienen el mismo grado de instrucción” (p. 219).

Por tanto, el estudio de investigación se dirigió para identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. La confiabilidad de la encuesta fue aplicada con la equivalencia de sus ítems.

Tabla 3. Rangos del nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Niveles de Confiabilidad	
Coficiente	Influencia
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.5 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.9 a 1.00	Alta confiabilidad

La confiabilidad del instrumento ha sido calculada a través del Programa SPSS v. 22, utilizando como estadística alfa de Cronbach con los siguientes resultados para la variable Liderazgo transformacional:

Tabla 4.

Fiabilidad de la variable Liderazgo transformacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,700	44

Según el resultado estadístico, la prueba realizada a la primera variable independiente es favorable, ya que el resultado del Alfa de Cronbach es 0,700.

Los resultados de confiabilidad para el instrumento de la variable Toma de decisiones fueron los siguientes:

Tabla 5.

Fiabilidad de la variable Toma de decisiones

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,802	49

Según el resultado estadístico, la prueba realizada sobre la primera variable independiente es favorable, ya que el resultado del Alfa de Cronbach es 0,802.

2.5. Métodos de análisis de datos

En el estudio, los datos recogidos en la presente investigación han sido procesados íntegramente con el programa de cómputo de análisis estadístico SPSS Statistics IBM, versión 23 y para la contrastación de hipótesis se utilizó el chi cuadrado. Luego, se realizó el análisis de la hipótesis y determinar las conclusiones. Asimismo, por su versatilidad, a través de un Excel de Microsoft, versión 2010 se recopiló los datos productos del trabajo de campo para darle el formato adecuado a algunas tablas y figuras, básicamente las que se expusieron en los resultados.

2.6. Aspectos éticos

La investigación toma en cuenta los principios éticos del campo de la Administración de Empresas y el administrador perteneciente a la Escuela de Profesional de Administración de Empresas de la Universidad César Vallejo. Estos refieren a la sociedad y su función ética y deontológica, debido a que promueven el desarrollo y nivel competitivo de los egresados y futuros profesionales. Cabe recordar, que el estudio tuvo como objetivo

general identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima. La finalidad se centra también en analizar la importancia de medir la vinculación entre ambas variables, así como describir percepciones y comportamientos de los colaboradores de dicha área de servicio que brinda esta entidad pública. Además, el estudio se centra en el formato de investigación determinado por la Universidad César Vallejo, pues el trabajo se ha realizado tomando en cuenta el principio de respeto hacia la propiedad intelectual de quienes han contribuido con la investigación. Por último, los resultados obtenidos han sido alineados con la veracidad que merece, protegiendo la identidad de los trabajadores encuestados y reservándoles el anonimato a fin de que este sea el manifiesto sincero de su opinión.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis de Estadística Inferencial

Prueba de Hipótesis

Para la prueba de hipótesis se consideraron los siguientes parámetros:

95% de confianza

0.05 nivel de significancia

Regla de decisión $H_0 = p > ,05$ $H_1 = p < ,05$

Prueba de Hipótesis General

El liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima.

Tabla N° 6. *Prueba de Chi cuadrado para el liderazgo transformacional y toma de decisiones*

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,000 ^a	2	,005
Razón de verosimilitudes	13,863	2	,001
Asociación lineal por lineal	9,500	1	,002
N de casos válidos	40		

Fuente: La investigadora

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general que indica que el liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, tomando en cuenta un nivel de significancia $p = 0.005$ ($p < 0.05$)

Prueba de Hipótesis Específica 1

Hi. Existe un vínculo directo entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima.

Ho. No existe un vínculo directo entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima.

Tabla N° 7. *Correlación entre Carisma – Toma de Decisiones.*

Tabla de contingencia CARISMA * TOMA DE DECISIONES					
		TOMA DE DECISIONES		Total	
		A veces	Casi Siempre		
CARISMA	Casi	Recuento	25	0	5
		Frecuencia esperada	1,3	3,8	5,0
		% dentro de CARISMA	100,0%	0,0%	100,0%
	Nunca	% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	0,0%	25,0%
		Recuento	0	10	10
		Frecuencia esperada	2,5	7,5	10,0
	A veces	% dentro de CARISMA	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	66,7%	50,0%
		Recuento	0	5	5
	Casi Siempre	Frecuencia esperada	1,3	3,8	5,0
		% dentro de CARISMA	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	33,3%	25,0%
Total	Recuento	25	15	40	
	Frecuencia esperada	25,0	15,0	40,0	
	% dentro de CARISMA	75,0%	25,0%	100,0%	
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: La investigadora

Tabla N° 8. *Prueba de Chi cuadrado para carisma y toma de decisiones*

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,000 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	22,493	2	,000
Asociación lineal por lineal	12,667	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: La investigadora

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la primera hipótesis específica que indica que existe relación significativa entre el

carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima, tomando en cuenta un nivel de significancia $p = 0.005$ ($p < 0.05$)

Prueba de Hipótesis Específica 2

Hi. La inspiración se relaciona significativamente con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima

Ho. La inspiración no se relaciona significativamente con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima

Tabla N° 9. Correlación entre La Inspiración – Toma de Decisiones

		TOMA DE DECISIONES			Total	
		Casi Nunca	A veces	Casi Siempre		
TOMA DE DECISIONES	Casi Nunca	Recuento	15	0	0	15
		Frecuencia esperada	1,3	1,3	2,5	5,0
		% dentro de INSPIRACION	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	A veces	% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	0,0%	0,0%	25,0%
		Recuento	0	15	5	20
		Frecuencia esperada	2,5	2,5	5,0	10,0
	Casi Siempre	% dentro de INSPIRACION	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	100,0%	50,0%	50,0%
		Recuento	0	0	5	5
	Total	Frecuencia esperada	1,3	1,3	2,5	5,0
		% dentro de INSPIRACION	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%
Total	Recuento	15	15	10	40	
	Frecuencia esperada	15,0	15,0	10,0	40,0	
	% dentro de INSPIRACION	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%	
Total		% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: La investigadora

Tabla N° 10. *Prueba de chi cuadrado de la inspiración y toma de decisiones*

Pruebas de Chi-Cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,000 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	27,726	4	,000
Asociación lineal por lineal	13,818	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: la investigadora

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la segunda hipótesis específica que indica que existe relación significativa entre la inspiración y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima, tomando en cuenta un nivel de significancia $p = 0.005$ ($p < 0.05$)

Prueba de Hipótesis Específica 3

Hi. Existe un nexo favorable ente la consideración individualizada y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima.

Ho. No existe un nexo favorable ente la consideración individualizada y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima

Tabla N° 11. *Correlación entre Consideración Individualizada - Toma de Decisiones.*

		TOMA DE DECISIONES		Total	
		A veces	Casi Siempre		
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	Casi	Recuento	5	0	5
		Frecuencia esperada	3,8	1,3	5,0
		% dentro de	100,0%	0,0%	100,0%
	Nunca	% dentro de TOMA DE DECISIONES	33,3%	0,0%	25,0%
		Recuento	10	0	10
		Frecuencia esperada	7,5	2,5	10,0
	A veces	% dentro de	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	66,7%	0,0%	50,0%
		Recuento	0	25	25
	Casi Siempre	Frecuencia esperada	3,8	1,3	5,0
		% dentro de	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	100,0%	25,0%
Total	Recuento	15	25	40	
	Frecuencia esperada	15,0	25,0	40,0	
	% dentro de	37,5%	62,5%	100,0%	
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: la investigadora.

Tabla N° 12. *Prueba de chi cuadrado de Consideración individualizada y toma de decisiones*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,000 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	22,493	2	,000
Asociación lineal por lineal	12,667	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: la investigadora.

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la tercera hipótesis específica que indica que existe relación significativa entre la consideración individualizada y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima, tomando en cuenta un nivel de significancia $p = 0.005$ ($p < 0.05$)

Prueba de Hipótesis Específica 4

Hi. Existe una interacción directa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima

Ho. No existe una interacción directa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima

Tabla N° 13. *Correlación entre Estimulación Intelectual - Toma de Decisiones.*

Tabla contingencia ESTIMULACIÓN INTELECTUAL * TOMA DE DECISIONES					
		TOMA DE DECISIONES		Total	
		A veces	Casi Siempre		
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL 	Casi Nunca	Recuento	5	0	5
		Frecuencia esperada	3,8	1,3	5,0
		% dentro de ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	100,0%	0,0%	100,0%
	A veces	% dentro de TOMA DE DECISIONES	33,3%	0,0%	25,0%
		Recuento	10	0	10
		Frecuencia esperada	7,5	2,5	10,0
	Casi Siempre	% dentro de ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	100,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	66,7%	0,0%	50,0%
		Recuento	0	25	25
	Total	Frecuencia esperada	3,8	1,3	5,0
		% dentro de ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de TOMA DE DECISIONES	0,0%	100,0%	25,0%
	Total	Recuento	15	25	40
		Frecuencia esperada	15,0	25,0	40,0
		% dentro de ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	37,5%	62,5%	100,0%
Total		% dentro de TOMA DE DECISIONES	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: la investigadora.

Tabla N° 14. *Prueba de Chi cuadrado de estimulación intelectual y toma de decisiones*

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,000 ^a	2	,000
Razón de verosimilitudes	22,493	2	,000
Asociación lineal por lineal	12,667	1	,000
N de casos válidos	40		

Fuente: la investigadora.

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la cuarta hipótesis específica que indica que existe relación significativa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima, tomando en cuenta un nivel de significancia $p = 0.005$ ($p < 0.05$)

Análisis Descriptivo

Variable Liderazgo Transformacional

Tabla N° 15. *Frecuencia de la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.*

Los colaboradores limitan su participación en la toma de decisiones pues los jefes subordinan o discriminan sus aportes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	21	52,5	52,5	52,5
casi nunca	9	22,5	22,5	75,0
a veces	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

5. Los colaboradores limitan su participación en la toma de decisiones pues los jefes subordinan o discriminan sus aportes

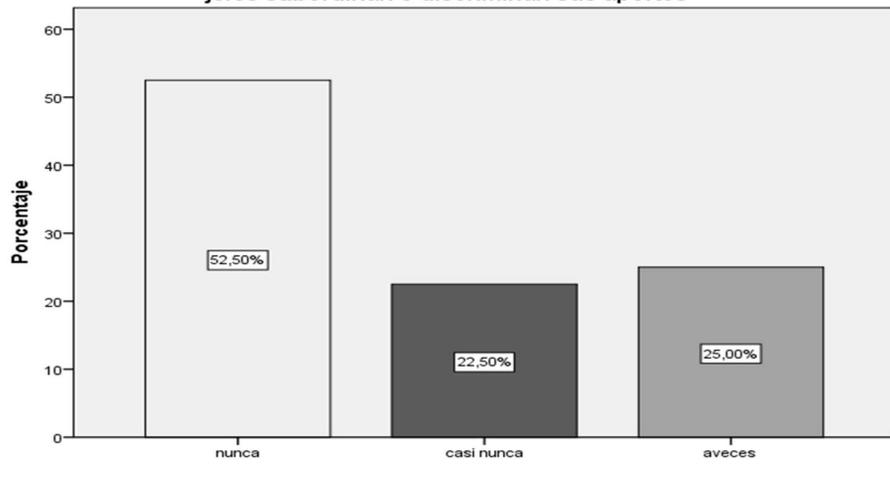


Figura 1. Niveles sobre la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores.

Fuente: la investigadora.

Interpretación: En la encuesta aplicada un 52.5% consideró que nunca los colaboradores limitan su participación en la toma de decisiones, pues los jefes no subordinan o discriminan sus aportes y un 22.5% aseguró que casi nunca los trabajadores se privan de participar en la toma de decisiones. Estos resultados reflejan que la empresa, a través de sus líderes, asume la participación de los mismos como un factor importante en su forma de liderazgo. Solo un 25% señaló que a veces los trabajadores limitan dicha participación.

Tabla N° 16. Frecuencia sobre el Crecimiento personal como prioridad por el jefe

Para el jefe del área el crecimiento personal no está considerado como una prioridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	23	57,5	57,5	57,5
casi nunca	13	32,5	32,5	90,0
a veces	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

21. Para el jefe del área el crecimiento personal no está considerado como una prioridad

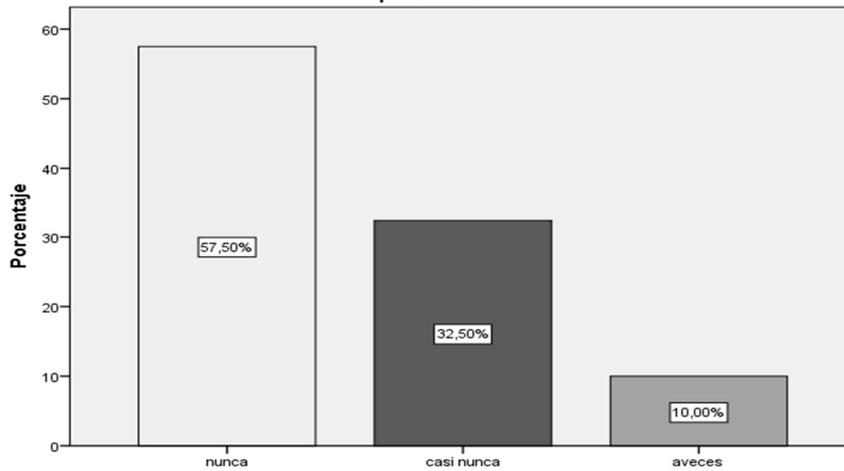


Figura 2. Nivel sobre el Crecimiento personal como prioridad por el jefe

Fuente: la investigadora.

Interpretación: Ante la encuesta un 57.5% consideró que nunca, en el caso del jefe, el crecimiento personal está considerado como una prioridad, sin embargo, un 32.5% mencionó que casi nunca y un 10% a veces puede considerar el jefe de área una prioridad el crecimiento de su personal. Estos resultados deducen que para los colaboradores es importante su crecimiento personal y éste debe ser estimulado por los jefes de área, puesto que dicho crecimiento se reflejará en el ámbito laboral.

Tabla N° 17. Frecuencia sobre la Estimulación intelectual calificada por los colaboradores

Los colaboradores califican de escasa la estimulación intelectual recibida por parte de los jefes del área generando dudas en sus procedimientos diarios

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	22,5	22,5	22,5
a veces	18	45,0	45,0	67,5
casi siempre	6	15,0	15,0	82,5
Siempre	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

26. Los colaboradores califican de escasa la estimulación intelectual recibida por parte de los jefes del área generando dudas en sus procedimientos diarios

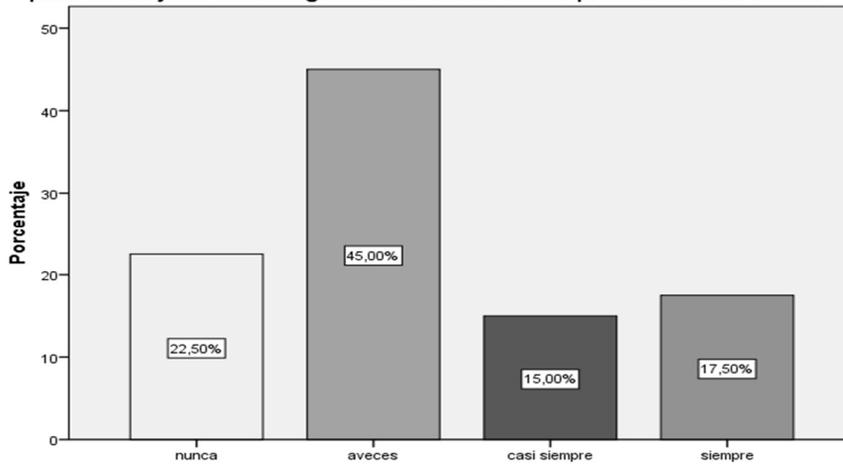


Figura 3. Nivel de Estimulación intelectual calificada por los colaboradores

Fuente: la investigadora.

Interpretación: Ante la encuesta un 22.5% consideró que nunca los colaboradores califican de “escasa” la estimulación intelectual recibida por parte de los jefes del área generando dudas en sus procedimientos diarios, no obstante, un 45% indicó que a veces, el 15% casi siempre y el 17.5% que siempre. Se puede concluir que, para los colaboradores, es importante que los jefes estimulen su capacidad intelectual para no generar dudas en ellos.

Variable Toma de decisiones

Tabla N° 18. Frecuencia de Estimulación de los colaboradores por parte de los jefes

Los colaboradores son constantemente estimulados por el jefe del área para proponer alternativas de mejora y así tomar una buena decisión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	20	50,0	50,0	50,0
casi nunca	11	27,5	27,5	77,5
a veces	9	22,5	22,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

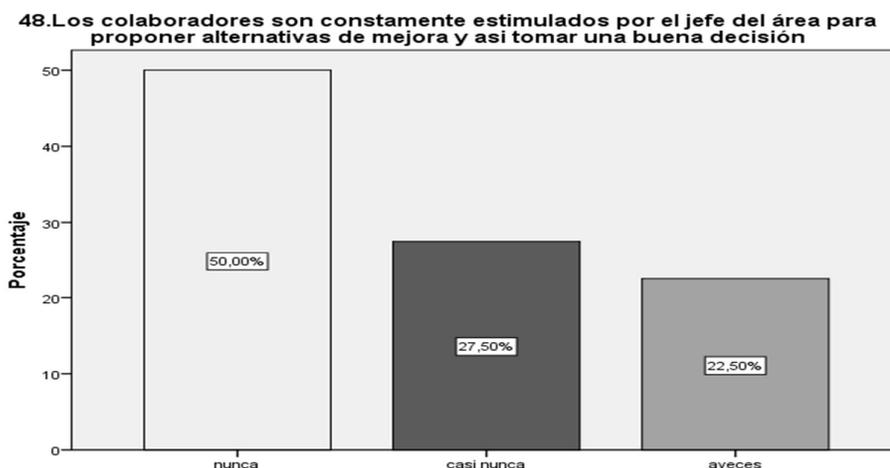


Figura 4. Nivel de Estimulación de los colaboradores por parte de los jefes

Fuente: la investigadora.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos el 50% indicó que nunca los colaboradores son constantemente estimulados por el jefe del área para proponer alternativas de mejora y así tomar una buena decisión, el 27.5% casi nunca y el 22.5% a veces. Esto refiere que, en pocas oportunidades o nunca, se estimula a los colaboradores para que propongan mejoras o sugieran alternativas que brinden una buena decisión.

Tabla N° 19. Nivel sobre el Crecimiento por parte de la institución hacia los colaboradores

La institución genera opciones de crecimiento para sus colaboradores teniendo en cuenta que están capacitados y afrontan con valentía situaciones difíciles

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	5,0	5,0	5,0
casi nunca	3	7,5	7,5	12,5
a veces	7	17,5	17,5	30,0
casi siempre	24	60,0	60,0	90,0
Siempre	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

54.La institución genera opciones de crecimiento para sus colaboradores teniendo en cuenta que están capacitados y afrontan con valentía situaciones difíciles

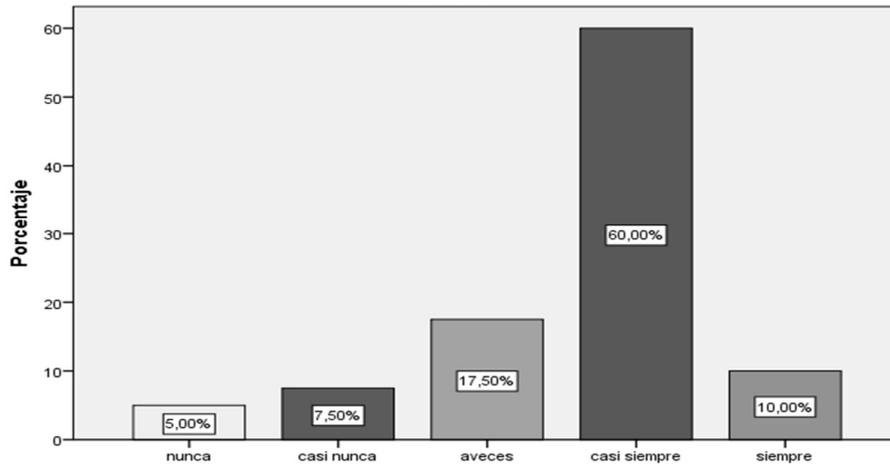


Figura 5. Nivel sobre el Crecimiento por parte de la institución hacia los colaboradores

Fuente: la investigadora.

Interpretación: En la encuesta aplicada un 60% señaló que casi siempre la institución genera opciones de crecimiento para sus colaboradores teniendo en cuenta que están capacitados y afrontan con valentía situaciones difíciles, el 17.5% consideró que a veces, el 7.5 % casi nunca y el 5 % señaló nunca. A partir de dichos resultados, se deduce que la entidad está creando alternativas de mejora en sus colaboradores y que continúa en proceso.

Tabla N° 20. Frecuencia sobre el Proceso de selección hacia los líderes

Los líderes del área han pasado por un proceso de selección riguroso siendo desventajoso la actitud para decidir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	20	50,0	50,0	50,0
casi nunca	16	40,0	40,0	90,0
a veces	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Fuente: la investigadora.

67.Los líderes del área han pasado por un proceso de selección riguroso siendo desventajoso la actitud para decidir

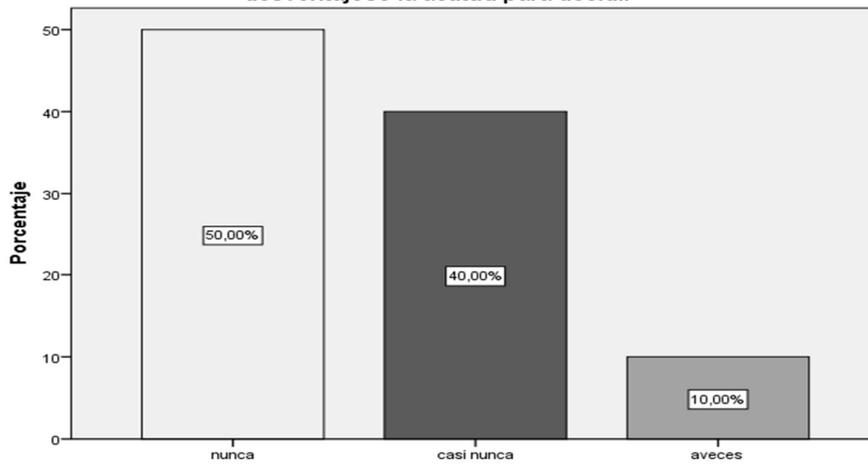


Figura 6. Nivel sobre el Proceso de selección hacia los líderes

Fuente: la investigadora.

Interpretación: Ante la encuesta un 50% respondió que nunca se ha realizado un proceso de selección riguroso hacia los líderes del área, el 40% señala que casi nunca y un porcentaje menor 10% a veces se ha realizado un proceso de selección riguroso. De los resultados, se deduce que los actuales líderes presentan ciertas deficiencias que deben ser corregidas a partir de un proceso de selección más eficaz.

IV. DISCUSIÓN

En la investigación realizada con el objetivo de Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, por lo tanto, los resultados después de verificar los datos recaudados por las encuestas dirigidas a los trabajadores de la institución, ha sido relevante para tener un resultado de la estadística descriptiva que contrastan con los antecedentes nacionales e internacionales.

La hipótesis general donde infiere que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, cuyo resultado fue logrado por medio de una prueba de chi cuadrado con un sigma bilateral de 0.005, demostrando que al ser menor al 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis general que indica que el liderazgo transformacional se relaciona con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, de modo que, se pudo sustentar estos resultantes bajo la teoría de Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) que indican que, el liderazgo transformacional se presenta como un estilo dinámico con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayuda al beneficio y progreso de la organización (p. 191). Mientras que, para la variable Toma de decisiones se basó en Jones y George (2015) definen la toma de decisiones como un proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando las opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales (p. 227)

De manera que, se compara este resultado con lo expuesto por Cruz (2016), quien planteó como hipótesis de investigación que existe relación entre Liderazgo Transformacional y la toma de decisiones de los empleados, y por consiguiente pudo demostrar la hipótesis con un valor de correlación de spearman de 0.418 y un nivel de significancia bilateral 0.000; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, así mismo se afirmó que existe relación entre las variables, además, se verificó que, el líder llevo de la mejor manera, indicaciones para efectuar una tarea y luego le comunica a los subordinados lo que espera de ellos, según el cómo, cuándo y quién realizara la actividad. Así mismo, estuvo los resultados propuestos por Zapata y Sigala (2016) quienes plantean como hipótesis de investigación que la Toma de decisiones se relaciona con el liderazgo transformacional en medianas empresas, ya que se tiene un coeficiente de correlación de pearson de 0.685 y un sigma bilateral de 0.000; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna,

donde se afirma que existe relación entre las variables, además, se demuestra que los líderes transformacionales son sujetos inspiradores, ya que brindan instrucciones inspiradas a determinar lo que se consigue en el equipo de trabajo.

Otro ha sido el caso de Molina (2018) quien plantea como hipótesis de investigación que la liderazgo transformacional y toma de decisiones sobre tres grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango, y por consiguiente, se acepta la hipótesis con un coeficiente de correlación de Pearson de 0.512 y un sigma bilateral de 0.000, se acepta la hipótesis alterna, donde existe relación entre las variables, así mismo, se verifica que los líderes y el personal mantienen una relación de confraternidad, la alta calidad a todos los niveles de la organización y cierta indicación de cultura organizacional, de manera que, se delega gran parte de la responsabilidad y autoridad a sus seguidores para otorgarles facultades de decisión a fin de resolver problemas por sí mismos. Así mismo, Toribio (2017) plantea como hipótesis de investigación que existe relación entre el Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016, y por consiguiente se acepta la hipótesis alterna porque se tiene un coeficiente de Rho de Spearman es de 0.587, representando un nivel de correlación moderada entre ambas variables, así mismo, el liderazgo transformacional ha sido esencial para mejorar los resultados de la toma de decisiones.

Prosiguiendo se compara con los resultados de Ruiz (2018) con la hipótesis de que existe relación entre el Liderazgo transformacional y la toma de decisiones del C.E. Parroquial San Juan María Vianney de Magdalena del Mar, 2018, y por consiguiente pudo demostrar la hipótesis con un coeficiente de spearman de 0.803 y un nivel de significancia bilateral 0.000, que al ser menor a 0.05 se aprueba o acepta la hipótesis alterna donde existe relación entre las variables, así mismo, se verifica que, el liderazgo transformacional se generó a través de las alternativas, eventos, probabilidades y resultados con la intención de mejorar la toma de decisiones en todos los ámbitos de la institución. Y, por último, esta los resultados del estudio de Huerta y Padilla (2016) que plantean como hipótesis de investigación que el Liderazgo Transformacional se relaciona con el clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo, 2016, y por consiguiente se acepta la hipótesis con un coeficiente de 0.352 y un nivel significativo de 0.004, y al ser menor al margen de error de 0.05, entonces se acepta la hipótesis alterna donde ambas variables se relacionan.

V. CONCLUSIONES

En este caso en el estudio se tuvo en cuenta los resultados llevado por la información que fue recopilada de los trabajadores que fue procesada, es así que se detalla las conclusiones:

1. En cuanto a la primera conclusión: Se logró identificar la relación significativa que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, evidenciado por la prueba de Chi cuadrado de Pearson donde se tuvo un valor de nivel de significancia de 0.005, que siendo menor al margen de error de 0.05, se pudo aceptar la hipótesis general. Ello en virtud a que los resultados evidenciaron en un porcentaje alto los errores en el liderazgo transformacional, de manera que se tuvo, inconvenientes con el carisma influenciado por el jefe directo, porque no se orientó al personal con carisma y por ende no brindó una atención gratificante, satisfactoria al ciudadano, que trajo como consecuencia quejas por parte del cliente interno y externo al evidenciar información incorrecta en las declaraciones juradas realizadas por el asesor de servicio, además, no se tuvo inspiración para mantener un liderazgo en función de la comunicación apropiada, el crecimiento personal y trabajo en equipo entre los colaboradores, lo cual dificultó la integración entre el personal. Por lo tanto, no se mantuvo la estimulación intelectual, porque existió situaciones que incomodaron a los colaboradores como el trato personalizado, y, en consecuencia, no se tuvo consideración individual, presenciando la debilidad en la autocrítica, estimulación e imaginación, demostrando que, al momento de realizar la atención y orientación al contribuyente, esta no fue la idónea para tomar mejores decisiones.
2. Continuando con la segunda conclusión: Se determinó el vínculo directo que existe entre el carisma y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, demostrado por la prueba de Chi cuadrado de Pearson donde se tuvo un valor de nivel de significancia de 0.000, que siendo menor al margen de error de 0.05, se pudo aceptar la primera hipótesis específica. De manera que, conforme a los resultados se evidenció la falta de carisma por parte de los líderes y falta de inclusión de los colaboradores con la toma de decisiones, evidenciando un alto porcentaje de error en las declaraciones juradas producto de la falta de capacitación por parte del líder que debió ser impartida con alegría de tal manera que puedan tener llegada y generar confianza con el asesor, lo que permite que

este pueda realizarle las consultas con suma confianza al líder por diferentes casuísticas diarias y pueda el asesor tomar una buena decisión al momento de la atención con el contribuyente.

3. También la tercera conclusión: Se identificó la relación significativa que existe entre la inspiración y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, corroborado por la prueba de Chi cuadrado de Pearson donde se tuvo un valor de nivel de significancia de 0.000, que siendo menor al margen de error de 0.05, se pudo aceptar la segunda hipótesis específica. Por lo tanto, se evidenció que, la inspiración, llevada por la comunicación entre el líder con sus subordinados por medio de correos electrónicos, no fue oportuna ya que habían ocasiones que se solía enterarse de algunas publicaciones legales, campañas de cobranza o cambios de la página web por medio de los ciudadanos al momento de recibir las consultas por medio del centro de llamadas, además, el trabajo en equipo no fue impartido de manera constante, ya que los trabajadores no se comprendían, retrasando así el trabajo o duplicando las coordinaciones que debe existir entre áreas, como por ejemplo no comunicaban a tiempo la liberación de una unidad del depósito luego de haber realizado un compromiso de pago con el ciudadano.
4. De igual manera la cuarta conclusión: Se pudo constatar que existe relación entre la consideración individualizada y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, evidenciado por la prueba de Chi cuadrado de Pearson donde se tuvo un valor de nivel de significancia de 0.000, que siendo menor al margen de error de 0.05, se pudo aceptar la cuarta hipótesis específica. De manera que, conforme a los resultados, no se pudo promover el desarrollo del personal, al no contar con el apoyo de la gerencia de Recursos Humanos para mantener o promover al personal humano con experiencia y capacitado a fin de que pueda hacer una línea de carrera, habrá que tener en cuenta que hay un porcentaje de trabajadores que renuncian debido a los bajos sueldos, el cual no ven compensando su trabajo con la carga laboral que existe y mucho menos no hay un reconocimiento individual para el personal que destacar en sus funciones.
5. Prosiguiendo con la quinta conclusión: Se demostró la relación significativa que existe entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, evidenciado por la prueba de Chi

cuadrado de Pearson donde se tuvo un valor de nivel de significancia de 0.000, que siendo menor al margen de error de 0.05, se pudo aceptar la tercera hipótesis específica. De modo que, en cuanto a los resultantes, se pudo evidenciar la falta de lectura por parte del personal, ya que a pesar de brindar las últimas actualizaciones de normas, procedimiento o comunicados internos de la gerencia por correo electrónico estos no son leídos o interiorizados por los asesores de servicios, en este caso quién debe promover la constatación de lectura o actualización es el líder, habrá que tener en cuenta que el estar actualizado va permitir que el asesor de servicio pueda tomar una buena decisión.

VI. RECOMENDACIONES

Considerando los resultados del estudio, se planteó ciertas recomendaciones referentes a las variables y las dimensiones planteadas en la variable liderazgo transformacional, de manera que se detallaron de la siguiente forma:

1. Iniciamos con la primera recomendación: Conforme al resultado de nivel de significancia entre el liderazgo transformacional con la toma de decisiones, se recomendó que, el gerente de la Gerencia de Servicios al Administrado, deberá procurar acercarse más al trabajador de tal forma que pueda crear un clima de confianza con los asesores de servicio y pueda recoger las inquietudes, sugerencias, problemas y /o necesidades que puedan surgir dentro del área. Así mismo, deberá de realizar una mejor selección de personal, el perfil del profesional deberá ser acorde con las funciones que se realizan dentro de la administración tributaria y dentro de la gerencia de cobranza tributaria y no tributaria, lo cual contribuirá al cumplimiento de las metas de recaudación propuestas por la alta gerencia.
2. Continuamos con la segunda recomendación: Según el resultado obtenido de sigma bilateral entre el carisma y la toma de decisiones, la institución SAT deberá planificar capacitaciones de inducción al personal nuevo y al personal que ya viene laborando, programar capacitaciones de reforzamiento constante y de calidad, lo cual permitirá que se enriquezcan con mayores y mejores conocimientos, reduciendo el índice de errores identificados en su mayoría por la falta de conocimiento y/o experiencias en temas tributarios y no tributarios. La gerencia central de administración de recursos, promueva el desarrollo profesional dentro de la institución, lo cual permitirá que el personal de manera continua se motive a seguir preparando y así pueda cubrir los puestos que requieran mayor responsabilidad y brinde mejores remuneraciones.
3. De igual manera la tercera recomendación: en cuanto al sigma bilateral hallado para la inspiración y con la toma de decisiones, se recomendó que la gerencia deberá de crear un grupo conformado por consultores (se sugiere 5 consultores), para que puedan supervisar y apoyar el trabajo que se realiza su grupo de asesores de servicio de manera diaria, de tal manera que pueda identificar las falencias o casuísticas anómalas, cual servirá para poder retroalimentar al grupo y reducir los errores al momento de ingresar una declaración jurada al sistema.

4. Así mismo la cuarta recomendación: Conforme al nivel de significancia verificado entre la estimulación intelectual con la toma de decisiones, se recomendó que, la oficina de calidad de datos, deberá de actualizar la base de datos de los contribuyentes de manera periódica (teléfonos fijos, correo electrónico, números celulares) a fin de tener un mejor lectura sobre la información plena de los documentos para enviar por correos, garantizando un mejor labor de los gestores de cobranza tributaria y no tributarias, donde puedan gestionar sus carteras de cobranza con éxito y reducir la morosidad de aquellos contribuyentes que adeudan al SAT, de esta forma también se contribuye con el cumplimiento de las metas de recaudación. Así mismo, se debe establecer una reunión del área de atención y orientación para que el líder pueda tomar en cuenta los ideales, sugerencias o consultadas de parte del personal en favor de innovar o mejorar el sistema en los métodos de trabajo.
5. Finalmente la quinta recomendación: según el sigma bilateral hallado entre la consideración individualizada y con la toma de decisiones, se recomendó que la gerencia de servicios al administrado, deberá programar de manera trimestral la realización de un feedback hacia los colaboradores que deberá ser realizado por el jefe del área para poder conocer y/o evaluar el nivel de conocimiento que mantiene sobre los procedimientos, requisitos, ley de tributación, ordenanzas y reglamento de tránsito información que es necesario conocer con el fin de poder orientar de manera correcta al ciudadano.

REFERENCIAS

- Almas, S., Chacón-Fuertes, F., & Pérez-Muñoz, A. (2020). Direct and Indirect Effects of Transformational Leadership on Volunteers' Intention to Remain at Non-profit Organizations. *Psychosocial Intervention*, 29(3), 125–132. <https://doi.org/10.5093/pi2020a17>
- Alvarado, R., Acosta, K., & Mata de Buonaffina, Y. V. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. <https://doi.org/10.15517/isucr.v19i39.34067>
- Aristizábal Mesa, A., Montoya R., A., & Montoya R., I. A. (2017). Proceso De Toma De Decisiones en Las Organizaciones: Una Mirada a Las Industrias De Alta Tecnología. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2015.1809>
- Akinci, C., & Sadler, S. E. (2019). Collective Intuition: Implications for Improved Decision Making and Organizational Learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558–577. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12269>
- Boamah, G., Heather, R., Laschinger, F., Wong, S, & Clarke, D (2017). Efecto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y resultados de seguridad del paciente. *Universidad de Windsor*, 7(5), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Coulter, R (2016). *Administración*. (10ma edición). México: Pearson Educación.
- Cruz, P. (2016) *Liderazgo Transformacional como Herramienta de la toma de decisiones de los empleados*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Carvajal, L. (2017) *Metodología de la investigación: curso general y aplicado*. Ed. Panamericano. Colombia.
- Chen, T.-J., & Wu, C.-M. (2020). Can newcomers perform better at hotels? Examining the roles of transformational leadership, supervisor-triggered positive affect, and perceived supervisor support. *Tourism Management Perspectives*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100587>
- Degtarev, D. A. (2017). Decision-Making Mechanisms in International Organizations and Collective Supranational Bodies. *Vestnik of Saint Petersburg University Law*, 2014(1), 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). The Unintended Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Workaholism: The Mediating Role of

- Work Motivation. *Journal of Psychology*, 154(6), 446–465.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2020.1776203>
- Gómez, M. (2016). *Introducción de la Metodología de la Investigación Científica*. (1e ed.). Argentina: Editorial Brujas.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: Herramienta Para La Toma De Decisiones en Las Organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 242–267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- García-Altés, A., & Argimon, J. M. (2016). La transparencia en la toma de decisiones de salud pública. *Gaceta Sanitaria*, 30(Supplement 1), 9–13.
<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.05.005>
- Henningsen, D. D., & Henningsen, M. L. M. (2018). Nuanced Aggression in Group Decision Making. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 145–158. <https://doi.org/10.1177/2329488417704951>
- Hoch, J., Bommer, W. & Dongyuan, J. (2019). Realice un liderazgo ético, auténtico y de servicio Explicar la varianza por encima y más allá ¿Liderazgo transformacional?. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hui-Ling Tung. (2019). The dual processes of transformational leadership: The mediation effect of identification. *Corporate Management Review*, 39(2), 117–153.
<https://doi.org/10.3966/102873102019123902004>
- Huerta, M. y Padilla, B. (2016). *Aplicación de un Taller de Liderazgo Transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L, en la ciudad de Trujillo, 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
- Jones, G. y George, J. (2017). *Administración contemporánea* (6ª edición). México: McGraw Hill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4a edición). México: Cengagelearning.
- Martin, J. (2016). Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56(3), 266–284.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069>
- Muñoz, T. (2016). *Metodología de la Investigación* (8va Edición). Pearson Education.
- Ñaupas, H. & Mejía, E. (2016) *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Ediciones de la U. Perú.

- Molina, J. (2018). Liderazgo transformacional y toma de decisiones sobre 3 grupos de coordinadores de Maxi Despensas Quetzaltenango. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Martinez, I. M., Salanova, M., & Cruz-Ortiz, V. (2020). Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(2), 87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- Mohsin Shafi, Zoya, Zheng Lei, Xiaoting Song, & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Noguera, J., Pitarch, M.D. y Esparcia, J. (2016). Gestión y promoción del desarrollo local (4ª edición). Valencia: Publicacions de la Universitat de Valencia.
- Príncipe, G. (2016). Investigación científica. (1era ed.). Perú: Servicios Gráficos S.R.L.
- Ruiz, D. (2018). Liderazgo transformacional en la toma de decisiones del C.E. Parroquial San Juan María Vianney de Magdalena del Mar, 2018. (Tesis de licenciatura). Universidad Vallejo Lima Norte, Perú.
- Sabino, F. (2016). Metodología y Técnicas de Investigación. (3era ed.). Colombia: Episteme.
- Stoner, R., Freeman, E. & Gilbert, D. (2016). Administración. (7ma ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Salari, M., & Nastiezaie, N. (2020). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 51–60. [10.17220/ijpes.2020.01.005](https://doi.org/10.17220/ijpes.2020.01.005)
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shrestha, Y. R., Krishna, V., & von Krogh, G. (2019). Augmenting organizational decision-making with deep learning algorithms: Principles, promises, and challenges. *Journal of Business Research*, 123, 588–603. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.068>

- Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management, 57*(1), 145–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>
- Taghrid, S., Suifan, A., Ayman, B. & Marwa, A. (2017). El impacto del liderazgo transformacional en la creatividad de los empleados: el papel mediador del apoyo organizacional percibido. *Revisión de investigación de gestión, 11*(4), 1-20. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>.
- Timothy, C., Alannah, E., Rafferty, H., Shipton, C., Sanders, K. & Jackson, C. (2018). Comportamiento innovador: cuánto ¿Necesita liderazgo transformacional? *British Journal of Management, 12*(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12275>
- Toribio, D. (2017). Liderazgo Transformacional y Cultura Organizacional según personal del área de Inspección y Fiscalización de la Oficina de Normalización Previsional, Lima 2016. (Tesis de licenciatura). Universidad Vallejo, Perú.
- Tintoré, M. (2019). Introducing a Model of Transformational Prosocial Leadership. *Journal of Leadership Studies, 13*(3), 15–34. <https://doi.org/10.1002/jls.21664>
- Van Houwelingen, G. (Gijs), Dijke, M. H. (Marius) van, Hiel, A. (Alain) van, & Cremer, D. (David) de. (2019). Cognitive foundations of impartial punitive decision making in organizations: Attribution and abstraction. <https://doi.org/10.1002/job.2480>
- Zapata, A. & Sigala, G. (2016). Toma de decisiones y liderazgo transformacional en medianas empresas. (Tesis de licenciatura). Universidad de Valencia de España, España.

ANEXOS

Anexo 1 - Matriz de consistencia

TÍTULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADOR	ITEMS			
El liderazgo Transformacional y Toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima	general	general	general	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Noguera, Pitarch y Esparcia (2016) indicaron que, el liderazgo transformacional se presenta como un estilo dinámico con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio y progreso de la organización (p. 191).	La variable Liderazgo transformacional se pudo medir sobre los indicadores visión, misión, respeto, optimismo, comunicación, confianza, apoyo, orientación, desarrollo personal y retroalimentación. Estos fueron medidos por medio de un cuestionario con escala Likert aplicado a una muestra de 40 personas de ambos sexos.	Carisma	Visión de futuro	1 - 3			
								Modelo para subordinados	4 - 6			
								Respeto	7 - 9			
								Orgullo	10 - 12			
	específicos	específicos	específicos				Identificar la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima	El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con la toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima	La inspiración se relaciona significativamente con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Inspiración	Confianza	13 - 15
											Comunicación	16 - 18
											Crecimiento personal	19 - 21
											Trabajo en equipo	22 - 21
	específicos	específicos	específicos				¿Qué vínculo existe entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima?	Reconocer el vínculo que existe entre el carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima.	Existe un vínculo directo entre carisma y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Estimulación Intelectual	Autocrítica	26 - 27
											Estimulación	28 - 29
				Imaginación	30 - 32							
				Desarrollo personal	33 - 35							
	específicos	específicos	específicos	¿Cómo se relaciona la inspiración y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima?	Reconocer la relación de la inspiración y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima.	La inspiración se relaciona significativamente con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Consideración Individualizada	Trato personalizado	36 - 38			
								Diversidad	39 - 41			
								Retroalimentación	42 - 44			
								Análisis FODA	45 - 47			
	específicos	específicos	específicos	¿Cuál es el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención del SAT de Lima?	Reconocer el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención del SAT de Lima	Existe un nexo favorable entre la consideración individualizada y con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Reconocer la necesidad de tomar una decisión	Estímulos	48 - 50			
								Conciencia	51 - 53			
								Aprendizaje Organizacional	54 - 56			
								Implementar líneas de acción	57 - 59			
específicos	específicos	específicos	¿Cuál es el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención del SAT de Lima?	Reconocer el nexo entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención del SAT de Lima	Existe un nexo favorable entre la consideración individualizada y con la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Generar opciones	Creatividad	60 - 62				
							Ventajas	63 - 65				
							Desventajas	66 - 67				
							Criterios de Evaluación	68 - 70				
específicos	específicos	específicos	¿Cómo interactúa la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima?	Reconocer la interacción de la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima	Existe una interacción directa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Evaluar las opciones	Información Disponible	71 - 73				
							Omisión de Información	74 - 75				
							Información Incompleta	76 - 77				
							Recursos	78 - 80				
específicos	específicos	específicos	¿Cómo interactúa la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima?	Reconocer la interacción de la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima	Existe una interacción directa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Escoger entre las opciones	Meta	81 - 83				
							Seguimiento	84 - 85				
							Comparar	86 - 87				
							Analizar	88 - 90				
específicos	específicos	específicos	¿Cómo interactúa la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima?	Reconocer la interacción de la consideración individual y la toma de decisiones en el área de atención del SAT de Lima	Existe una interacción directa entre la estimulación intelectual y la toma de decisiones del área de atención y orientación del SAT de Lima	Implementar la opción elegida	Derivar	91 - 93				
							Derivar	91 - 93				

Anexo 2. Cuestionario

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

El presente documento es anónimo y confidencial, su aplicación será de uso exclusivo para el desarrollo de la investigación, titulada Liderazgo Transformacional y Toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, por ello se pide su colaboración marcando con una “x” la respuesta que considere acertada según su punto opinión en n las siguientes alternativas:

(5) SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) A VECES (2) CASI NUNCA (1) NUNCA

VARIABLE: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL						
DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
Carisma	Visión de futuro					
	1	Los líderes de la empresa hacen saber a los miembros del área de atención y orientación de la visión de futuro organizacional				
	2	Las jefaturas están representadas con colaboradores competentes pues la empresa tiene fijada en ellos su visión de futuro				
	3	Los jefes del área del área de atención y orientación tienen carisma ya sea hacia el cliente interno como externo.				
	Modelo para subordinados					
	4	Los líderes de la empresa subordinan a los colaboradores del área en el trato diario				
	5	Los colaboradores limitan su participación en la toma de decisiones pues los jefes subordinan o discriminan sus aportes				
	6	Las jefaturas carecen de colaboradores con carisma por ello los subordinados se resisten al cumplimiento de los acuerdos				
	Respeto					
	7	Los colaboradores ejercitan sus labores con entusiasmo pues el respeto es la norma de convivencia más practicada				
8	El respeto en el área es solo ascendente, pues quienes no ejercen jefaturas cohíben su participación					

	9	El carisma que expresa los colaboradores hacia el cliente externo es óptimo y genera clima de confianza					
Carisma	Orgullo						
	10	El orgullo que sienten los jefes no les permite aceptar sus errores pues el cargo los vuelve infalibles					
	11	Los colaboradores del área de atención y orientación se sienten orgullosos de trabajar en la institución					
	12	El carisma que transmite el líder es la mejor habilidad con la que cuenta y por ello sus colaboradores se sienten orgullosos					
	Confianza						
	13	Los colaboradores tienen la suficiente confianza con los jefes que les permite expresarse con libertad					
	14	El carisma que transmite el jefe del área de atención y orientación genera confianza en sus colaboradores					
	15	El jefe del área confía en sus colaboradores pues considera que están debidamente capacitados para el desempeñarse con libertad					
Inspiración	Comunicación						
	16	Es precaria la comunicación entre el Jefe y sus colaboradores que es necesario realizar actividades que permitan interactuar entre ellos					
	17	La falta de comunicación entre el líder y sus colaborador genera problemas de coordinación en el equipo por ello retrasa los objetivos del área.					
	18	Para el colaborador la comunicación con el líder es la una de las fortalezas más resaltantes dentro del área de atención y orientación					
	Crecimiento Personal						
	19	Los líderes son flexibles con los colaboradores que no descuidan su crecimiento personal					
	20	La institución promueve capacitaciones constantes pues el crecimiento personal de sus colaboradores es una prioridad					
	21	Para el jefe del área el crecimiento personal no está considerado como una prioridad					
	Trabajo en Equipo						
	22	Los colaboradores participan activamente del trabajo en equipo promovido por la institución					

	23	El trabajo en equipo es primordial para alcanzar las metas de la institución					
	24	Los líderes aprecian los aportes y sugerencias obtenidos como resultado de una evaluación en equipo					
Estimulación Intelectual	Autocrítica						
	25	Los jefes del área de atención y orientación se autocritican al aceptar que la estimulación intelectual no está considerada como una prioridad					
	26	Los colaboradores califican de escasa la estimulación intelectual recibida por parte de los jefes del área generando dudas en sus procedimientos diarios					
	27	La institución incentiva la estimulación intelectual de manera homogénea hacia sus colaboradores					
Estimulación Intelectual	Estimulación						
	28	Los jefes del área de atención y orientación estimulan a sus colaboradores a seguir creciendo dentro de la institución					
	29	El poder hacer línea de carrera dentro de la institución obedece a las políticas, lo cual estimula a sus colaboradores					
	Imaginación						
	30	Producto de la estimulación intelectual los colaboradores proponen ideas innovadoras para así mejorar el servicio hacia el contribuyente					
	31	Solo los jefes pueden innovar los procesos pues los colaboradores son limitados de ejercer sus talentos en la creación de estrategias de mejora					
	32	Dentro del plan anual la institución prioriza la estimulación intelectual de sus colaboradores					
Consideración Individualizada	Desarrollo Personal						
	33	La institución brinda herramientas que ayuden al desarrollo personal y profesional del colaborador					
	34	Solo los jefes reciben capacitaciones potenciales para su desarrollo personal					
	35	Las jefaturas limitan a sus colaboradores en su desarrollo personal pues al acudir a capacitarse amplía su jornada laboral					
	Trato Personalizado						

36	Los jefes del área de atención y orientación brindan un trato personalizado hacia sus colaboradores					
37	El jefe inmediato realiza un trabajo personalizado sobre los errores que pueda tener un colaborador dentro del proceso de atención					
38	Es inexistente el trato personalizado que brinda el jefe del área hacia sus colaboradores, pues las incidencias son resueltas por los colaboradores más no por las jefaturas					
Diversidad						
39	Los colaboradores del área de atención y orientación realizan diversas funciones por ello el trabajo no es mecanizado					
40	Los colaboradores del área de atención y orientación atienden con esmero aún se tenga clientes con características diversas.					
41	Ante la diversidad de funciones del líder este tiene un trato personalizados con sus colaboradores					
Retroalimentación						
42	Existe retroalimentación entre el jefe y sus colaboradores					
43	Después de cada evaluación el jefe retroalimenta los errores del área con empatía y tolerancia					
44	En el área de atención y orientación las incidencias generan procesos nuevos y una retroalimentación eficiente					

CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES

El presente documento es anónimo y confidencial, su aplicación será de uso exclusivo para el desarrollo de la investigación, titulada Liderazgo Transformacional y Toma de decisiones en el área de atención y orientación del SAT de Lima, por ello se pide su colaboración marcando con una “x” la respuesta que considere acertada según su punto opinión en n las siguientes alternativas:

(5) SIEMPRE (4) CASI SIEMPRE (3) A VECES (2) CASI NUNCA (1) NUNCA

VARIABLE: TOMA DE DECISIONES						
DIMENSIONES	INDICADORES	1	2	3	4	5
Reconocer la necesidad de tomar una decisión	Análisis FODA					
	45	El jefe del área realiza reuniones de evaluación con los colaboradores del área y así poder reconocer nuestras debilidades y amenazas				
	46	El jefe del área realiza un diagnóstico de las falencias que se presentan en el área de atención y orientación de tal forma que se encuentre en la necesidad de tomar una decisión				
	47	Ante la inexistencia de un plan de acción en una situación de crisis, la institución reconoce la necesidad de tomar una decisión inmediata.				
	Estímulos					
	48	Los colaboradores son constantemente estimulados por el jefe del área para proponer alternativas de mejora y así tomar una buena decisión				
	49	Los jefes del área son drásticos al tomar una decisión sin considerar si ello perjudica a sus colaboradores.				
	50	El jefe del área comunica a sus colaboradores de las últimas decisiones tomadas por la institución a fin de no sorprender con nuevos procedimientos				
	Conciencia					
	51	El jefe es consciente de las deficiencias que mantiene el área sin embargo no hay un plan de acción				
	52	Los colaboradores son conscientes de las decisiones que se toman en base a los resultados de un análisis situacional				
53	Ante la toma de decisiones el jefe es consciente que el rol que desempeñan los colaboradores es importante para alcanzar las metas de recaudación.					

Generar Opciones	Aprendizaje Organizacional									
	54	La institución genera opciones de crecimiento para sus colaboradores teniendo en cuenta que están capacitados y afrontan con valentía situaciones difíciles								
	55	La información que manejan los líderes es clara y oportuna que le permite de manera inmediata generar opciones								
	56	El jefe del área gestiona capacitaciones periódicas con el fin de contribuir al aprendizaje organizacional y mejorar el servicio brindado.								
	Implementar líneas de acción									
	57	Generar opciones para mejorar el servicio es solo potestad de los jefes								
	58	Los colaboradores se muestran indiferentes en la búsqueda de fortalecer el liderazgo transformacional del área pues ya es cultura recibir órdenes sin opinar								
	59	Generar acciones para mejorar el funcionamiento del área es solo importante para los colaboradores nombrados								
	Creatividad									
	60	La formación profesional de los colaboradores le permite desenvolverse con creatividad y entusiasmo								
	61	Los conocimientos administrativos que tiene el líder le permitir actuar de forma creativa ante situaciones inesperadas								
	62	El jefe del área afronta con creatividad las situaciones difíciles								
Evaluar opciones	Ventajas									
	63	Son los colaboradores del área de atención y orientación quienes tienen la ventaja de conocer las necesidades del ciudadano								
	64	El sentido común de los colaboradores es una ventaja que ayuda a discernir mejor los problemas que se presentan en el área de atención y orientación								
	65	La experiencia laboral es el requisito determinante para involucrarse en las decisiones de mejora del servicio								
	Desventajas									
	66	Los colaboradores nuevos están en desventaja para ocupar cargos representativos pues la falta de experiencia los limita en las decisiones requeridas								
	67	Los líderes del área han pasado por un proceso de selección riguroso siendo desventajoso la actitud para decidir								
	Criterios de evaluación									
	68	Los criterios de evaluación para las decisiones involucran la participación de la gerencia y de los colaboradores sin discriminación								
	69	Las opciones que expresan los colaboradores como medidas de solución carecen de evaluación pues son discriminadas								
70	Evaluar las opciones para mejorar el desempeño laboral es solo potestad de la gerencia									

Escoger entre las opciones	Información disponible				
	71	Las decisiones tomadas son trasladadas a la diversidad de las áreas con total apertura para buscar su enriquecimiento con el aporte de los colaboradores			
	72	Las áreas difunden todo tipo de información con claridad y objetividad.			
	73	Los colaboradores son atendidos por las jefaturas y la alta gerencia ante el requerimiento de información			
	Omisión de Información				
	74	Omitir información a los colaboradores para debilitar su participación y libertad de opinión es una constante en el área			
	75	Los líderes trasladan a los colaboradores las decisiones de la alta gerencia , omitiendo la información que contiene mayor esfuerzo laboral			
	Información Incompleta				
	76	La toma de decisiones genera resistencia pues los colaboradores reciben información limitada al respecto			
	77	Las opciones presentadas para su elección son solo propuestas de la alta gerencia por lo tanto la información carece de la contribución de los colaboradores.			
Implementación de la opción elegida	Recursos				
	78	La institución brinda los recursos necesarios a sus colaboradores para lograr las metas de recaudación			
	79	El recurso humano del área de atención y orientación está debidamente capacitado pues pasa por un proceso de selección riguroso			
	80	Los recursos que le proporciona la institución son óptimos para alcanzar mis metas			
	Meta				
	81	Son excesiva las metas de recaudación que generan estrés y cansancio en los colaboradores			
	82	El incremento de las metas de recaudación es potestad absoluta de la alta gerencia sin considerar las sugerencias de los colaboradores			
	83	En el cumplimiento de las metas de atención debilitan las relaciones interpersonales entre las jefaturas y los colaboradores.			
	Seguimiento				
	84	Los líderes del área realizan un seguimiento al trabajo diario de sus colaboradores para involucrarse en la solución			
85	Se efectúa un monitoreo periódico con respecto de la aplicación de la implementación de la opción elegida en el área de atención y orientación.				
Aprender de la Retroalimentación	Comparar				
	86	Se compara en el área las incidencias de mayor frecuencia para dar inicio a un programa de retroalimentación			

87	Los colaboradores expresan su satisfacción pues las actividades de retroalimentación fortalecen los aprendizajes						
Analizar							
88	La retroalimentación ejecutada en el área es el resultado de un análisis entre jefes y colaboradores						
89	Todo proceso de retroalimentación iniciado en el área recoge el aporte de las jefaturas y del colaborador.						
90	Cuando se ejercita el programa de retroalimentación se monitorea su desarrollo para evaluar los aciertos						
Derivar							
91	Las jefaturas derivan la solución de problemas a los colaboradores sin involucrarse en ella.						
92	Las incidencias o errores cometidos generan enmienda o retroalimentación para evitar incidencias mayores y derivar el problema a instancia mayores						
93	Derivar a otro colaborador cuando se está ocupado genera malestar pues cada uno es responsable de sus tareas.						

Anexo 3. Informe de opinión de expertos



UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO

DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. Gonzales H. Tseu
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Sube
- 1.3 Especialidad del validador: Metodol.
- 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
- 1.5 Título de la Investigación: _____
- 1.6 Autor del Instrumento: _____

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lento 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
4. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
6. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				✓	
7. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
8. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
9. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					0.50	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento.

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	✓		
Item 2	✓		
Item 3	✓		
Item 4	✓		
Item 5	✓		
Item 6	✓		
Item 7	✓		
Item 8	✓		

Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		
Item 13	/		
Item 14	/		
Item 15	/		
Item 16	/		
Item 17	/		
Item 18	/		
Item 19	/		
Item 20	/		
Item 21	/		

La evaluación se realiza de todos los items de la primera variable

Segunda variable:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		

La evaluación se realiza de todos los items de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 65 % V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:

Firma del Experto Informante.

DNI. N° _____ Teléfono N° _____

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del validador: Drl Mg. COJAL LOPEZ BERNARDO
 1.2 Cargo e Institución donde labora: DIRECTOR UCV
 1.3 Especialidad del validador: ECONOMISTA
 1.4 Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación:
 1.5 Título de la Investigación:
 1.6 Autor del Instrumento:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.				X	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					70/	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento.

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		
Item 13	/		
Item 14	/		
Item 15	/		
Item 16	/		
Item 17	/		
Item 18	/		
Item 19	/		
Item 20	/		
Item 21	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

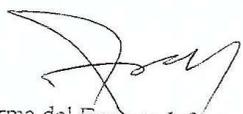
Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha:


 Firma del Experto Informante.
 DNI. N° 178278066 Teléfono N° 9665247875

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

1. Apellidos y Nombres del validador: Dra Mg. CONDORAI CONDORAI DONCELA
2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE UCV-ESPE
3. Especialidad del validador: NO ESPECIO EN INVESTIGACIÓN
4. Nombre del Instrumento y finalidad de su aplicación: _____
5. Título de la Investigación: _____

1.3 Autor del instrumento:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1 CRITERIOS	2 INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				/	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				/	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				/	
3. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				/	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				/	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				/	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				/	
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				/	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				/	
PROMEDIO DE VALIDACIÓN					/	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento.

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		

Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		
Item 12	/		
Item 13	/		
Item 14	/		
Item 15	/		
Item 16	/		
Item 17	/		
Item 18	/		
Item 19	/		
Item 20	/		
Item 21	/		

La evaluación se realiza de todos los items de la primera variable

Segunda variable:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4	/		
Item 5	/		
Item 6	/		
Item 7	/		
Item 8	/		
Item 9	/		
Item 10	/		
Item 11	/		

La evaluación se realiza de todos los items de la segunda variable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 60 % V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 30/06/15



Firma del Experto Informante.

DNI. N° _____ Teléfono N° 947511
50761701

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DE INSTRUMENTO
DE INVESTIGACIÓN**

I. DATOS GENERALES:

- 1. Apellidos y Nombres del validador.: Dr/ Mg. RAMIREZ RIOS ALEXANDRO
- 2. Cargo e Institución donde labora: OFICINA DE INVESTIGACION
- 3. Especialidad del validador: _____
- 4. Nombre del instrumento y finalidad de su aplicación: _____
- 5. Título de la Investigación: _____
- 6. Autor del instrumento: _____

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

1	CRITERIOS	2	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1.	CLARIDAD		Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				70%	
2.	OBJETIVIDAD		Está expresado en conductas observables.				70%	
3.	ACTUALIDAD		Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				70%	
3.	SUFICIENCIA		Comprende los aspectos en cantidad y calidad				70%	
4.	INTENCIONALIDAD		Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				70%	
7.	CONSISTENCIA		Basado en aspectos teórico-científicos				70%	
8.	COHERENCIA		Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				70%	
9.	METODOLOGÍA		La estrategia responde al propósito del diagnóstico				70%	
10.	PERTINENCIA		El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				70%	
	PROMEDIO DE VALIDACIÓN						70%	

Pertinencia de los ítems o reactivos del instrumento.

Primera variable:

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3			
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			

Item 9			
Item 10			
Item 11			
Item 12			
Item 13			
Item 14			
Item 15			
Item 16			
Item 17			
Item 18			
Item 19			
Item 20			
Item 21			

44 ítem.
La evaluación se realiza de todos los ítems de la primera variable

Segunda variable:

Instrumento	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Item 1	/		
Item 2	/		
Item 3	/		
Item 4			
Item 5			
Item 6			
Item 7			
Item 8			
Item 9			
Item 10			
Item 11			

La evaluación se realiza de todos los ítems de la segunda variable
44 ítems

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 70 %. V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
- El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 08/07/2015



Firma del Experto Informante.

DNI. N° _____ Teléfono N° _____

0791553

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, Eugenia Sandra Vásquez Ríos, egresado de la Facultad de Ciencias Empresariales y Escuela de Administración de empresas de la Universidad César Vallejo San Juan de Lurigancho, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan a la Tesis titulado:

“Liderazgo Transformacional y Toma de decisiones en el Área de Atención y Orientación del SAT de Lima”, es de mi autoría, por lo tanto, declaro que el Trabajo de Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de febrero de 2015

Apellidos y Nombres del Autor	
Eugenia Sandra Vásquez Ríos	
DNI: 40718479	
ORCID: 0000-0002-7902-0244	