



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO Y  
HOTELERÍA

Liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia  
de viajes CTM Tours, distrito de Miraflores, 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
Licenciada en Administración en Turismo y Hotelería

AUTORA

Díaz Garcia Rossmery

ASESORA

MBA. Vigo Gálvez María De Las Mercedes

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y DE CENTROS DE ESPARCIMIENTO

LIMA - PERÚ

Año 2017 - I

**Página del Jurado**



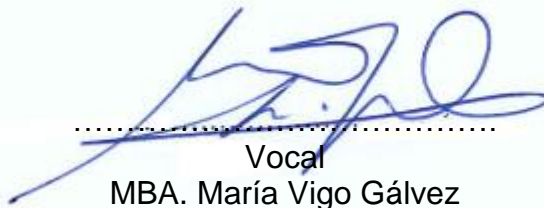
.....  
Presidente

Mg. Lutgarda Palomino Gonzales



.....  
Secretario

Mg. Walter Enrique Zúñiga Porras



.....  
Vocal

MBA. María Vigo Gálvez

## **Dedicatoria**

A Dios, por iluminarme en la realización de este trabajo y por permitirme finalizarlo con éxito. A mi madre por el apoyo que me brinda día a día y a la docente, por el ejemplo que representa como buena profesional y persona.

## **Agradecimiento**

Agradezco en primer lugar, al ser supremo, único dueño de todo saber y verdad, por iluminarme durante este proyecto y por permitirme finalizarlo con éxito, en segundo lugar, pero no menos importante, a mi familia más cercana por el apoyo incondicional brindado día a día y el esfuerzo que ejercen por brindarme una buena educación. El agradecimiento a los docentes por su oportuna, precisa e instruida orientación para el logro del presente trabajo y el desarrollo profesional de cada uno de nosotros. Los esfuerzos mayores, por más individuales que parezcan, siempre están acompañados de apoyos imprescindibles para lograr concretarlos.

## **Declaración de Autenticidad**

Yo Rossmery Díaz Garcia con DNI N° 46338303 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración en Turismo y Hotelería, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

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 de la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de julio del 2017



**Rossmery Díaz Garcia**

## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada “Liderazgo Empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours en el Distrito de Miraflores, 2017”, la misma que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Licenciada de Administración en Turismo y Hotelería.

Rossmery Díaz Garcia

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	12
1.1. Problema de investigación	26
1.1.1. General	26
1.1.2. Específicos	26
1.2. Objetivos	28
1.2.1. General	28
1.2.2. Específicos	28
II. Método	29
2.1. Diseño de investigación	29
2.2. Variables, operacionalización	30
2.3. Población y muestra	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	31
2.5. Métodos de análisis de datos	35
2.6. Aspectos éticos	35

III.	Resultados	36
IV.	Discusión	41
V.	Conclusiones	44
VI.	Recomendaciones	45
VII.	Referencias	46
VIII.	Anexos	50



## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de variable liderazgo empresarial.	30
Tabla 2. Juicio de expertos.	32
Tabla 3. Validez de contenido por criterios.	33
Tabla 4. Validez del instrumento.	34
Tabla 5. Parámetros estadísticos de la variable liderazgo	36
Tabla 6. Parámetros estadísticos de la dimensión proceso decisorio	37
Tabla 7. Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de comunicación.	38
Tabla 8. Parámetros estadísticos de la dimensión relaciones interpersonales.	39
Tabla 9. Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de recompensas.	40

## Resumen

El presente estudio de investigación se ejecutó para identificar el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores, 2017. La información recogida a los encuestados se llevó a cabo en el mismo distrito perteneciente al periodo 2017 – I, la metodología empleada fue, de nivel descriptiva con diseño no experimental y de corte transversal, el instrumento para la recolección de datos fue el cuestionario que consto de 24 reactivos y la técnica utilizada fue la encuesta que se aplicó a 40 colaboradores de la agencia de viajes, así mismo se determinó la confiabilidad del instrumento a través del alfa de Cronbach con 0.931. Examinado los resultados que arrojó el programa estadístico, se determinó que el liderazgo empresarial en base a los 4 criterios expuestos en el estudio, consideran que se da un liderazgo consultivo en el proceso decisorio; en el sistema de comunicación y en las relaciones interpersonales, sin embargo un 53% concuerda que en cuanto al sistemas de recompensas el rango predominante es el autoritario benevolente. Finalmente, se llegó a la conclusión que desde la perspectiva de los colaboradores de la agencia CTM Tours prevalece un liderazgo consultivo en un 60%. Todos estos factores unidos favorecen el desarrollo del crecimiento personal y profesional, llevado de la mano con buena relación entre líder y los superiores.

**Palabras Claves:** Liderazgo empresarial, colaboradores, comunicación.

## **Abstract**

The present research study was carried out to identify business leadership from the perspective of the collaborators in the travel agency CTM Tours of the district of Miraflores, 2017. The information collected from the respondents was carried out in the same district belonging to the period 2017 - I, the methodology used was descriptive level with non-experimental design and cross-section, the instrument for data collection was the questionnaire consisting of 24 reagents and the technique used was the survey that was applied to 40 employees of the Travel agency, and the reliability of the instrument was determined through Cronbach's alpha with 0.931. Examining the results of the statistical program, it was determined that business leadership based on the four criteria outlined in the study, consider that consultative leadership is given in the decision-making process; In the communication system and interpersonal relationships, however 53% agree that in terms of reward systems the predominant rank is the benevolent authoritarian. Finally, it was concluded that from the perspective of the collaborators of the agency CTM Tours prevails an advisory leadership in 60%. All these united factors favor the development of personal and professional growth, hand in hand with good relationship between leader and superiors.

**Keywords:** Business leadership, collaborators, communication.

## I. Introducción

En vista de que las empresas a nivel mundial están cambiando y acoplándose a un exigente mercado internacional, líderes de diferentes tipos y culturas vienen transformando la gestión y entorno laboral de las organizaciones, pasando a su vez por distintas situaciones, motivados especialmente por los diversos avances tecnológicos, los que exigen a rediseñar frecuentemente las estrategias de los negocios mismos. En tal sentido, el contexto empresarial peruano tampoco está ajeno a esta realidad, puesto que, la globalización de la economía exige al país tener industrias que puedan competir adecuadamente tanto a nivel nacional como internacional.

Sin lugar a dudas, el éxito de una organización se obtiene con las ventajas comparativas y competitivas que posee el factor humano ayudando a contribuir con talentos y habilidades personales que aporten a la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

Según la información de una encuesta de Lee Hecht Harrison (LHH, 2014), consultora líder en más de 60 países, estima que de un total de 800 trabajadores en Estados Unidos., determinó que la habilidad primordial en cuanto a liderazgo para generar confianza es la comunicación. Dichos resultados concluyeron que el 6% consideró la empatía, un 11% la competencia, el 31% destacó la obediencia y en un porcentaje mayor con un 52% apreció la comunicación como factor importante para relacionarse con sus jefes.

A su vez el World Economic Forum (WEF, 2014), organización internacional de cooperación Público – Privado, dedicada a mejorar la situación del mundo, se acopla con el todo político, empresarial y otros líderes de la sociedad para dar forma a las agendas globales, regionales e industriales, así mismo, los resultados en la encuesta sobre la Agenda Global del 2014, realizando un análisis por grupo de países se consta que el 90% en China, 83% en la India y el 78% en Brasil ven el liderazgo deshonesto como un problema grave. En definitiva concuerdan en que existe una crisis de liderazgo en el mundo actual.

Es necesario recalcar que la comunidad internacional no ha podido abordar ningún problema global importante como el calentamiento global, la economía y la violencia, esto nos demuestra que estamos experimentando la falta de liderazgo.

De acuerdo al informe emitido por Reputation Institute's Global Rep Trak, 2016, presentado en Boston (EE.UU), menciona que, para ser un líder global las empresas deben destacar en sus diferentes categorías de reputación (productos y servicios, innovación, liderazgo, entorno de trabajo, etc.). En dicho resultado, solo seis compañías de las 100 evaluadas, figuran en el top 10 de los mercados encuestados tales como: Apple, en Liderazgo e Innovación; Rolex, en productos y servicios y Walt Disney en Responsabilidad social empresarial.

Según Gil (2015), presidente de la Asociación Peruana de Coaching (APCO), menciona en su libro "Coaching transformacional ligado en el puesto de trabajo" que un 80% de colaboradores abandonan su trabajo por la conducta autocrática y no democrática del líder, lo que conlleva a que los trabajadores tengan miedo de manifestarse sobre algún tema relacionado con la organización.

Una interrogante así, significa que el liderazgo es importante para el desarrollo del país, asimismo, el liderazgo es una capacidad de todas las personas. Por ello se debe alimentar y educar un liderazgo en todo grupo, sea organización, colegio, amigos, etc., todos ejercen liderazgo con sus diferentes maneras. Por ello, las empresas deben preguntarse qué tipo de liderazgo se necesita para desarrollar el país.

Pese a todas las situaciones que atraviesa el país, es innegable que se necesita preparar a líderes que posean la capacidad de comprender sistemas complejos, que obtengan objetivos y que vayan más allá de su generación, de igual manera sean responsables y conscientes. El País requiere liderazgos a toda velocidad, para que su primer desafío sea el respeto mutuo, la confianza y una cultura de vida.

De acuerdo a Kotter (2009), autoridad en el campo de liderazgo, comentó en el diálogo con el Comercio que, en las actuales circunstancias de crisis, que generan grandes cambios en el mundo, la labor de un líder es buscar nuevas oportunidades con la frase "En los malos tiempos, siempre habrá oportunidades".

Según el centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico (2011) en un sondeo exploratorio universitario, se buscó establecer como se entiende o percibe el liderazgo, dichos resultados concluyeron que la mayor parte de los encuestados, mantiene familiaridad con términos, como: emprender, promover, conducir, representar, dialogar, decidir, y sostener un proyecto, si enfocamos estas palabras en la aplicación del concepto al Perú, las respuestas que más resaltaron fueron, decidir y concentrar poder y en relación con el concepto general la percepción sobre liderazgo tiene un acento más autoritario.

Para Caravedo (2011), actualmente el desafío que enfrenta el liderazgo en el Perú; se basa en una comunidad dividida, en la que el otro no existe, la diversidad no es reconocida, el autoritarismo se plasma en las acciones habituales, la preocupación por el liderazgo socialmente responsable aparece como un problema clave. Así mismo tenemos la tarea de influir en la conformación de una ética que haga posible que en el Perú los seres humanos vivamos con valores de respeto mutuo, que se expresen en nuestras prácticas empresariales, sociales y políticas. A su vez el talento humano, es una de las materias principales en empresas comercializadoras de productos y servicios, es por ello, que una de los desafíos y preocupaciones de las organizaciones modernas es dotar de un conjunto de mecanismos y herramientas para el desarrollo óptimo de su trabajo; todo ello bajo un excelente estándares de motivación, capacitación, influencia, relaciones interpersonales, clima laboral, etcétera (p. 18).

Estos desafíos del mundo moderno conllevan a darle importancia a que toda empresa, especialmente las agencias de viajes mayoristas que comercializan principalmente servicios con asesorías personalizadas a sus clientes minoristas; deben contar con excelente capital humano; pues para ello es necesario enfocarse en preparar líderes adecuados para cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes y no en la que las empresas hoy en día buscan mantener el estatus y un factor económicamente estable, dejando de lado las aportaciones de los colaboradores y basándose en su propio beneficio (Baertl, 2011, p. 24).

En este contexto se realizó un estudio de investigación a los colaboradores de la agencia de viajes mayorista CTM Tours; perteneciente al grupo Costa mar y se pudo evidenciar, que las razones que aquejan al factor humano internamente en

la agencia se da por la poca participación, tiempo a prueba, flexibilidad en horarios de trabajo, rotación de personal, contratos a corto plazo, no obstante se ha producido ciertos fastidios con los subordinados referente a la falta de liderazgo, que no permite la autorrealización, el trabajo en equipo dentro de la agencia, a este problema se le atribuye también el comportamiento, la personalidad y la falta de comunicación entre el líder y sus subalternos. Como lo mencionan Díaz y Zhurik (2016) colaboradores de la agencia que actualmente en el grupo CTM Tours se ve reflejado la falta de liderazgo en los jefes, lo que ocasiona que los subordinados no estén motivados para el desarrollo de sus actividades adecuadamente, perjudicando el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales con todos los miembros de la organización.

Esta realidad es importante porque se debe conocer el rol protagónico que cumple el estudio de liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes mayorista CTM Tours; perteneciente al grupo Costa mar, donde la formación y el talento no son suficientes para ocupar un papel como líder de la empresa.

En definitiva, a todo lo mencionado se fortaleció con las diversas investigaciones tanto a nivel nacional como internacional tales como:

Sosa (2014) con su investigación titulada “Percepción del Liderazgo Femenino en rol de administradoras de empresas hoteleras en Huehuetenango” de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, para optar el grado de licenciada en psicología industrial/organizacional, este estudio tuvo por objetivo saber la percepción de los subalternos sobre el liderazgo, al mismo tiempo utilizó el método descriptivo con una población conformada por 44 personas entre el sexo masculino y femenino para quienes se empleó la escala de Likert con 31 preguntas. Al término del estudio se obtuvo la conclusión de que la percepción que poseen los subordinados sobre el liderazgo femenino es alto, pero se recomendó insertar talleres de comunicación, relaciones laborales para un mejor funcionamiento positivo de ambos lados.

Centeno (2012) con su tesis titulada “Liderazgo Empresarial, visto desde una perspectiva de Comunicación Organizacional” de la universidad EAN, Bogotá, para

optar el grado de profesional de lenguas modernas. Este proyecto de estudio tuvo como objetivo identificar de qué forma los propietarios de las PYMES colombianas del sector BPO (Business Process Outsourcing) desarrollan competencias de liderazgo organizacional y productividad. El tipo de investigación empleado para la elaboración del presente trabajo fue observacional descriptivo de corte transversal de acuerdo al periodo y ocurrencia de los hechos, la muestra estuvo constituida por las pymes del sector BPO la cual incluyó 10 trabajadores y 10 gerentes de la empresa para quienes se utilizó la técnica de encuesta y entrevista. Luego de haber realizado el estudio se llegó a la síntesis, de que, en Bogotá hace falta implementar una política eficiente dentro de las organizaciones en lo que respecta al tema de liderazgo y comunicación organizacional.

Malaca (2014), realizó la investigación “Relación entre estilo de Liderazgo del Director y la Motivación Laboral según los docentes de la Institución Educativa Pública Andrés de los Reyes, Huaral”, de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de magister en administración de la educación. La intención de este trabajo de investigación tuvo por propósito, determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y la motivación laboral desde la perspectiva de los docentes de la institución educativa, el tipo de muestreo fue de tipo censal, el instrumento usado fue el cuestionario y la técnica la encuesta. Llegando a la síntesis de que existe una relación afirmativa entre estilo de liderazgo del director y la motivación laboral de los docentes en dicha institución.

Dávila (2014) con su tesis titulada “Liderazgo y Motivación Laboral del Consorcio Supervisión Gambetta, Callao”, de la universidad César Vallejo, para optar el grado de licenciada. El estudio de investigación tenía por objetivo determinar la relación del liderazgo y la motivación laboral del personal del consorcio supervisión Gambetta. Ya que, el liderazgo hoy en día es de vital importancia para el desarrollo de una organización, en tal sentido debemos educar y fomentar modelos de liderazgo. El estudio realizado fue de tipo descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo, con una muestra de 20 trabajadores del consorcio supervisión Gambetta. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este estudio arrojó como conclusión una correlación positiva entre el liderazgo y la motivación laboral del personal de dicha empresa.



En relación a lo mencionado, se citan otras opiniones con el propósito de percibir un concepto más comprensible sobre el significado de liderazgo y a su vez respalden este marco teórico de esta investigación, a continuación mostramos algunas definiciones que están apoyadas por diferentes autores y organizaciones.

Según (Amaya, 1996) citado por Gómez. (s.f) en su artículo “Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes” hace mención que:

A través de la historia, el concepto de liderazgo ha ido variando de acuerdo con las transformaciones del desarrollo humano. En sus inicios, el líder era un enviado de los dioses, quienes regían su conducta de guía. Este semidiós era el encargado de revelar verdades y transmitir a su grupo estos parámetros. La figura del líder conocida desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de como un líder efectivo conduce la conducta de un grupo.

A su vez para Culligan (1986), han existido históricamente 5 edades del Liderazgo: Edad del liderazgo de conquista: durante esta época, la primordial amenaza era la conquista, donde el pueblo pedía al máximo gobernante, (el jefe despótico y dominante) que ofreciera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

Edad de Liderazgo Comercial: a inicios de la edad industrial, las personas empezaban a relacionarse con aquellos individuos que supieran como mejorar su nivel de vida.

Edad de Liderazgo de Organización: en este ciclo el concepto de liderazgo se transformó en la capacidad de organizarse, donde la gente buscaba un lugar donde pertenecer gracias a que los estándares de vida se elevaron y de esa manera eran más fáciles de acceder.

Edad del Liderazgo de Innovación: en esta edad se incrementó la innovación, los líderes buscaban adquirir nuevos conocimientos y habilidades dando paso a los sucesos de producción y mercadeo.

Edad del Liderazgo de la Información: a raíz que la tecnología evolucionaba, las empresas estaban en la búsqueda de como adquirir líderes que entendieran como manejar dicha información.

En la actualidad se destaca un nuevo tipo de liderazgo:

Liderazgo en la “Nueva Edad”: aquí los líderes estarán en la capacidad de utilizar nuevas tecnologías, saber guiar y motivar a quienes están dirigiéndose, a la vez programar proyectos a mediano y largo plazo, y así mantener la competitividad.

Los autores Evans y Lindsay (2008), aseveran que la habilidad de intervenir eficazmente en las personas es mediante el liderazgo, generando una conducta definida, con la guía del jefe y con la finalidad de alcanzar rendimientos óptimos.

que el liderazgo es la destreza de intervenir positivamente en las personas y los sistemas, generando una conducta determinada, bajo el mando de uno, a fin de obtener un impacto significativo y alcanzar resultados primordiales.

Esto se interpreta como la relación de influir entre los directivos y sus discípulos, a su vez, el propósito de las dos partes es que se impliquen a lograr la meta y consigan resultados veraces del plan que comparten. Hoy en día la mayoría de organizaciones buscan incrementar sus capacidades y rendimiento, a través de colaboradores altamente entrenados y/o capacitados que sepan guiar al factor humano, para emprender un trabajo en equipo y con ello obtener las metas que se anhela conseguir en la organización.

Esto significa que, no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido (Tubbs y Schulz, 2006, p. 29).

El campo del liderazgo ha atraído la atención de científicos investigadores, organizaciones y estudiantes durante los últimos tiempos. Gracias al aumento de investigaciones sobre el concepto de liderazgo, toda empresa requiere incrementar su competitividad y la influenciada por la tecnología.

Astigarraga (2010) menciona en una reunión ejecutada por los alumnos de la universidad de Deusto, que el ser líder no implica nacer con cualidades específicas, ni tampoco con un saber previo si no que, el liderazgo se cultiva por medio de guías.

(...), sin embargo hace mención, que a las personas hay que apoyarlas a progresar, ubicándolos dentro de un entorno de éxito y desafío, eso les proporcionará progresar.

Por otro lado, Koontz, Wehrich y Cannice (2008) mencionan que los líderes articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional.

Más allá de que el liderazgo se maneje desde la cima, éste debe ser ampliamente distribuido, de tal manera que colaboradores y directivos trabajen conjuntamente, logrando desarrollar competencias y apoyo mutuo. Es pieza clave desarrollar capacidades de liderazgo en los miembros de una organización, fomentando formas diferentes de trabajo colaborativo y un compromiso de todo el personal. La labor de un líder es estar cerca para apoyarles en todo, haciéndolo por la convicción de que es bueno ayudarles, porque de esa forma el jefe y la organización también obtienen beneficios.

Por su parte Rivadeneira (2011) afirma que, “uno de los temas más estudiados en el área de gestión es el liderazgo. Autores desde Machiavelli a Kotter, han tratado de definir liderazgo y determinar las características de un líder efectivo. Entre las numerosas teorías y definiciones, hay ciertas características que comparten líderes exitosos, una de ellas es su visión (...). Buenos líderes expresan propósitos y prioridades de negocios en un lenguaje que inspira. El lenguaje empresarial se confina a usar enfoques racionales y lógicos.”

Dentro de los estilos de liderazgo, Likert (como se cita en Cabrea y Zayas, 2006), que define a los estilos de liderazgo “como un conjunto de cualidades que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás”.

Cultivar un estilo de liderazgo en el campo empresarial no avala que la elección sea la adecuada; se puede lograr cultivar otro tipo, dependiendo de los problemas suscitados a los que se enfrentan diariamente los directivos, administradores o dueños de pequeñas o grandes empresas. Ya que, un efectivo líder siempre está más adelante que su grupo, pero sin dejarlos del lado al contrario los orienta para seguir sus pasos.

En relación al modelo de R. Likert, esta teoría se asienta en la mejora de programas para la comprensión de la conducta del líder. Este presenta una

clasificación de sistemas administrativos, donde describe cuatro perfiles organizacionales, que se encuentran relacionadas con cuatro variables que son:

Proceso decisorio, este proceso da conocer en cómo se toman las decisiones de la empresa y quién las toma, si estas se encuentran centralizadas o descentralizadas, o si están en el alto mando de la jerarquía o están dispersas en toda la empresa.

Sistema de comunicaciones, esta variable expone como se difunde y obtiene la comunicación en la empresa y si la circulación de la información se da entre dos o más personas para el buen trabajo en equipo.

Relaciones interpersonales, es la habilidad que se tiene para relacionarse con otras personas y en conjunto puedan llegar a un objetivo trazado por la empresa.

Sistemas de recompensas, determina como la empresa motiva a sus colaboradores, mediante incentivos o premios. Las variables antes descritas toman diversos significados en relación a cada uno de los cuatro sistemas de Likert que presentamos a continuación:

*Sistema 1 - Autoritario - Coercitivo:* este estilo de liderazgo se caracteriza, por ordenar y esperar el cumplimiento de las labores, es rígido y a la vez positivo. Gobierna por medio de estímulos y sanciones. En conclusión es el que toma las decisiones e impone su autoridad a todos sus trabajadores; Proceso decisorio, centrado en el nivel más alto de la empresa; Sistema de comunicaciones, la comunicación se da de manera descendente, precaria y lenta; Relaciones interpersonales, escasas, restringidas y con desconfianza en las conversaciones informales; Sistema de recompensas, aquí las recompensas son escasas, casi no existen, generando un entorno de temor y desconfianza.

*Sistema 2 - Autoritario - Benevolente:* mantiene una actitud amable y jovial sin embargo a veces prevalece las amenazas y los castigos, esto hace referencia a que este tipo de liderazgo despliega dominio y potestad sobre el grupo de colaboradores. Dentro de este sistema el proceso decisorio está centrado también en la cúpula pero se permite la mínima delegación de pequeñas decisiones sujetas a aprobación; el sistema de comunicaciones, también concentrado en la parte superior de la empresa, pero se da la comunicación ascendente en algunas circunstancias; en las relaciones interpersonales hay una tolerancia respecto a la interacción humana, ya que este sistema lo considera como amenaza para los

objetivos de la empresa y en el sistema de recompensas se dan en medidas menos autoritarias.

*Sistema 3 - Consultivo:* podemos observar que este estilo se vale de su poder, pero da independencia a los colaboradores en sus actividades, llegando estos a conseguir sus objetivos propuestos mediante apoyo de los subordinados. Asimismo, mantiene limitada confianza y buena comunicación. Proceso decisorio; es consultivo y participativo, ya que se toma en cuenta las opiniones de los niveles inferiores para luego ser consultadas o aprobadas por la cúpula de la empresa; el sistema de comunicaciones van dirigidas en su mayoría hacia orientaciones en general que a órdenes específicas y se facilita el flujo de la información; las relaciones interpersonales, la confianza brindada en los colaboradores es mayor, aunque no es definitiva, pero permite las relaciones humanas para el buen desempeño de las labores y en el sistema de recompensas, existe énfasis en recompensas simbólicas y sociales.

*Sistema 4 - Participativo y de Grupo:* en este estilo de liderazgo se toma en cuenta las opiniones y decisiones de los subordinados, lo que impulsa su participación. Proceso decisorio; delegadas por completo en los niveles inferiores de la organización, sin embargo en decisiones corporativas y en casos de emergencia se encarga los niveles más elevados; sistema de comunicaciones, la comunicación fluye en todos los sentidos de la empresa y se convierte en el factor más importante; en las relaciones interpersonales, se da en el énfasis del trabajo en equipo, y efectiva relación entre compañeros; sistema de recompensas, se da las retribuciones simbólicas, sociales, salariales y materiales. Estas propuestas son las que permiten analizar el liderazgo y a su vez, como se puede llegar a conocer los estilos de liderazgo que tienen los miembros que laboran en la organización.

Según (Bonifaz, 2012, p.47). Las teorías del liderazgo son contribuciones que han aportado expertos en este terreno de estudio. Los temas de cada uno de estos enfoques son empleados por líderes empresariales para promover iniciativa de la gente a su cargo. En definitiva las teorías relacionadas al liderazgo nos sirven para examinar la conducta de líderes triunfantes.

La teoría de los rasgos, se refiere a las investigaciones realizadas y que aún siguen en evolución sobre las importantes cualidades de los líderes; predominando las físicas, (estatura media, mirada imponente, entre otros); sociales, (estudios, ímpetu y seguridad) etcétera., a continuación se describen algunos rasgos que se han hallado en líderes eficaces (Bonifaz, 2012, p.48).

**Dominio:** cabe señalar que los buenos líderes asumen grandes responsabilidades, sin intimidar a los subordinados bajo su cargo, y en el transcurso hacen progresar al resto del equipo.

**Energía:** son animosos, no se cansan y trabajan arduamente para cumplir las metas y enfrentan con positivismo los imprevistos que se susciten.

**Confianza en sí mismos:** sin lugar a duda son individuos que no dudan en solucionar las dificultades presentadas, ganando la admiración por su talento.

**Locus de control:** es positivista no cree en la mala suerte, cree en la capacidad de sus conocimientos, habilidades, destrezas para la obtención de sus logros.

**Estabilidad:** procuran no desequilibrarse emocionalmente, están orientados gracias a que conocen sus debilidades y fortalezas.

**Integridad:** trabajan con honestidad y ética profesional.

**Flexibilidad:** es adaptable a los cambios y está a la expectativa de lo que ocurre en el entorno.

**Sensibilidad:** es empático, se preocupa por lo que le ocurre a las personas y por el desarrollo profesional de estos.

**Inteligencia:** su capacidad intelectual está por arriba del promedio, y a la vez se auto - controla emocionalmente.

Las teorías conductuales, se caracteriza principalmente por establecer la diferencia de conductas entre quienes son solo jefes o directores y quienes son líderes. Esta es una teoría planteada que no ha tenido apoyo entre sus leyentes porque no toma en cuenta hechos que se puedan presentar. A continuación se verá algunas de las modalidades de las teorías conductuales, como son: los estudios de

la universidad de Ohio; este trabajo está referido a los líderes que tienen la habilidad de orientar a las personas, en cuanto a la proporción de sus actitudes que demuestran al trabajar; Rejilla o Grid Gerencial, en este punto se clasifica a los líderes en; el que tiene mayor interés por la gente y el que se preocupa por la producción; la teoría XY, cataloga a los líderes de acuerdo con su responsabilidad y aportación; el estudio de la universidad de Michigan, que determinan estilos de acuerdo con la orientación, dirigida a los trabajadores o a la producción y los estudios de Escandinavia, donde los líderes con mejor desempeño están orientados al crecimiento; es decir, buscan generar grandes cambios y aprecian la experimentación. (Bonifaz, 2012, p.49).

Las teorías de la contingencia y situacional, ambas teorías son similares, pero con la diferencia que la primera está más enfocada en el comportamiento que el líder debe manejar relacionado a la conducta de su equipo de trabajo, en tanto la segunda es más completa aunque se susciten diversos factores (problemas personales, desastres, etc.). Dentro de estas teorías están: la teoría de Contingencia de Fiedler, en ella manifiesta que la conducta del líder obedece a una situación positiva o negativa que presenten los trabajadores. Así mismo plantea 3 dimensiones: las relaciones del líder, el poder del puesto y la estructura de la tarea y la teoría Situacional de Hersey y Blanchard, esta teoría plantea que los grados de conducta que tenga el líder al guiar una empresa, dependerá del tiempo que tengan los trabajadores, pues estos admitirán o se rehusarán al líder (Bonifaz, 2012, p.50).

La teoría del intercambio entre líder y miembros, esta teoría fracciona a los colaboradores en 2 grupos; el grupo interno, quien obtiene beneficios y confianza por parte del líder, gozando de grandes privilegios por su cercanía y el grupo externo, donde la relación con el líder está basada mucho más en la autoridad formal y por ende obtienen menos atención y estímulos por parte del líder (Bonifaz, 2012, p.51).

La teoría de la trayectoria meta, Propuesta por Robert House, asegura que el líder es encargado de la motivación de los colaboradores para el resultado de las metas, volviéndose un guía y soporte para estos. En otras palabras, la teoría asevera que el líder es responsable de ayudar y encaminar a los colaboradores indicándoles la dirección hacia los objetivos (Bonifaz, 2012, p.52).

Finalmente el modelo de participación del líder, este modelo es desarrollado por Víctor Vroom y Phillip Yetton, vincula la conducta y participación del líder en la elección de decisiones. Dentro de este modelo se desarrolla 5 estilos de liderazgo que son: Decisorio, está relacionado con los mandos del mismo nivel en la toma de decisiones sobre algún inconveniente, para luego darles a conocer a los trabajadores; conducta Individual: el líder da a conocer a sus trabajadores el problema de forma particular, consiguiendo información y aportes para nuevos cambios; consulta al grupo: el líder está dispuesto a escuchar nuevas ideas para luego tomar la decisión adecuada; facilitador: el líder toma la decisión bajo el consentimiento de sus subordinados, sin llegar a imponerse con sus ideas y Delegador, el líder participa resolviendo preguntas y facilitando los recursos esenciales (Bonifaz, 2012, p.52).

Por otra parte las habilidades específicas de líder y el comportamiento ético están conceptualizadas por diferentes autores que describen las siguientes habilidades y competencias que debe tener un líder en el siglo XXI en términos de sus conocimientos. (Aliso y Bartolomé, 1992; Bueno y Tubbs, 2004; Gregersen, Morrison, 1998; Gregersen, Morrison & Black, 1999; Kedia y Mukherji, 1999; Tubbs y Schulz, 2006): (a) una mente global, el líder debe tener la capacidad de entender el entorno de los negocios a nivel mundial, generando valor y confianza en los accionistas y obtener las metas. De esta manera lograr la interacción intercultural garantizando compromiso social para conseguir el éxito, mediante la formulación de estrategias enfocadas a la visión y misión de la organización, (b) Innovación y creatividad, hoy en día debido al constante cambio, las organizaciones solicitan líderes, gerentes y colaboradores instruidos para lidiar con la innovación y afrontar la competencia, (c) Flexibilidad, los líderes mundiales para ser triunfantes requieren ser flexibles debido a que tratan con diferentes tipos negocio y culturas, mostrando la inclusión y respeto a la diversidad.

(d) habilidades de comunicación, es preciso que el líder para obtener éxito en el siglo XXI esté relacionado con la empresa y el medio que lo rodea, asimismo, la comunicación es el eje principal en diversas compañías que persiguen cambiar su posición competitiva y conseguir sus metas, (e) Capacidad para crear y liderar el cambio, el líder global es el actor importante en la mejora organizacional. Nadler y



Tushman, (1990) afirman este argumento diciendo que “el liderazgo ejecutivo es el factor decisivo en la iniciación e implementación del cambio en una organización” (p. 94). (f) Formación de equipos de trabajo, construir un equipo de trabajo de diversas nacionalidades y etnias ayudara a elaborar grandiosas oportunidades para afrontar e instruirse en diversas, (prácticas comerciales, valores culturales, formas de operaciones, toma de decisiones y por ultimo estilos de liderazgo), (g) motivación para aprender, el manejo de las habilidades de un líder requiere de arduo trabajo, conocimiento y de atención constante. También, requiere mejorar una empresa que tenga un aprendizaje continuo, y (h) carisma, respeto a los demás, sensibilidad y otros, Bass (1985) refiere que los líderes transformacionales influyen a sus discípulos al despertar emociones fuertes y crear identificación (...). El valor agregado que aporta el liderazgo transformacional es motivación, moralidad, ética y empoderamiento para el seguidor, apoyado con un fuerte conjunto de ideales y valores interno. Por lo tanto, un líder mundial debe ser catalogado como un líder carismático.

## **1.1. Problema de Investigación**

### **Problema General**

¿Cómo se presenta el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?

### **Problemas Específicos**

¿Cómo se presenta el liderazgo en el proceso decisorio desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?

¿Cómo se presenta el liderazgo en los sistemas de comunicación desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?

¿Cómo se presenta el liderazgo en las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?

¿Cómo se presenta el liderazgo en los sistemas de recompensas desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?

A todo lo mencionado, se analiza y así me planteo la siguiente interrogante sujeta a ser investigada.

Justificación Teórica, desde el punto de vista teórico, es el interés por conocer nuevas maneras de opinar sobre el liderazgo empresarial, buscando otras alternativas en la elección de un buen líder, lo cual podrá incentivar a los directivos y colaboradores de la agencia, para distinguir a sus propios talentos, para de esta manera conseguir incorporar los objetivos empresariales con los individuales. Este estudio está basado en el modelo de Likert, R. (1969) con su teoría de los sistemas en liderazgo.

Justificación Práctica, desde esta perspectiva es esencial desarrollar la investigación, contribuyendo información importante orientada a proporcionar un aporte sobre el tema, con el fin de mejorar las falencias y reforzar el liderazgo empresarial en la agencia de viajes, así mismo el presente estudio contará con recomendaciones a fin de realizar las acciones de mejoras en la gestión de los progresos de la empresa.

Justificación Metodológica, va a seguir un proceso con un enfoque cuantitativo, mediante la conducción de las técnicas de estudio que más convengan en relación al proyecto sujeto a investigar, como son las encuestas, ligadas al liderazgo empresarial, contando también con la validez de expertos y a su vez utilizando el método estadístico SPSS el cual nos permitirá cualificar y cuantificar los resultados de los datos y medir las características del liderazgo; los cuales ayudarán a especificar los problemas suscitados y lo más primordial que proporcionará una solución factible, así mismo facilitará mostrar las conclusiones de dicho estudio.

Justificación Social, el aspecto social forma parte primordial del presente estudio, porque ayudará a mejorar las relaciones interpersonales entre los subordinados al sentirse motivados por el crecimiento de la empresa junto con el desempeño del trabajo en equipo, a su vez esto renovará el ambiente laboral dentro de la organización.

## **1.2. Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el liderazgo en el proceso decisorio desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.

Identificar el liderazgo en los sistemas de comunicación desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.

Identificar el liderazgo en las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.

Identificar el liderazgo en los sistemas de recompensas desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.

## **II. Método**

### **2.1. Diseño de Investigación**

#### **Nivel de estudio**

El presente estudio realizado, es de nivel descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), un estudio es descriptivo cuando especifica aspectos y singularidad importante de algún fenómeno que se va a estudiar, describe las propiedades o particularidad de un definido grupo o población.

#### **Tipo de estudio**

Según su finalidad esta investigación se caracterizó por ser básica, ya que su propósito es ampliar el conocimiento de la realidad y comprender mejor los procesos que ocurren en ella, también apuntan a formar conocimientos de un tipo más general (Maletta, 2015, p. 438).

#### **Enfoque de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), hacen mención que un enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para poder probar hipótesis, así también utiliza análisis estadísticos para identificar pautas de comportamiento y probar teorías. Por ende el presente estudio de investigación es de enfoque cuantitativo ya que se usó métodos estadísticos, la recolección de datos y se extraerán una lista de conclusiones.

#### **Diseño del estudio**

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), nos dicen que un estudio es no experimental, cuando no se manobra la variable, ni se realiza algún cambio, si no que se mantiene tal y como esta, y de corte transversal porque se realiza la recopilación de datos en un momento determinado. De tal manera que el presente estudio de investigación, es de diseño no experimental porque observará el fenómeno como se da en su contexto natural, sin manipular variable y de corte transversal ya que, estará centrada en analizar la variable en un momento dado en el tiempo.

### **2.2. Variables, Operacionalización**

#### **Variable Liderazgo empresarial**

Tabla 1

Cuadro de Operacionalización de Variable liderazgo empresarial

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala y valor	Rango		
<b>LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>	Según (Likert, 1969, p.90) define a estilos de liderazgo “al conjunto de cualidades que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás” citado por los autores (Zayas y Cabrera, 2006).	La variable de estudio liderazgo empresarial presenta cuatro dimensiones; la primera dimensión propuesta es proceso decisorio que consta de dos indicadores, los cuales contiene seis ítems; la segunda dimensión elegida es sistema de comunicación que consta de tres indicadores, los cuales contiene seis ítems; la tercera dimensión propuesta es relaciones interpersonales que consta de tres indicadores, los cuales contiene seis ítems y la cuarta dimensión denominada sistemas de recompensas que consta de tres indicadores, los cuales contiene 6 ítems. Las cuales se medirán a través de un cuestionario con 24 reactivos que se aplicará a 20 empleados de la agencia de viajes CTM Tours, ubicada en el distrito de Miraflores.	<b>Proceso decisorio</b>	Toma de decisiones	Ordinal – Likert	Autoritario Coercitivo (1)		
				Objetividad en las decisiones				
				Flujo de información				
			<b>Sistema de comunicación</b>	Flexibilidad			5=Siempre	Autoritario Benevolente (2)
				Sistemas informáticos			4=Casi siempre	
			<b>Relaciones interpersonales</b>	Trabajo en equipo			3=A veces	Consultivo (3)
				Confianza			2=Casi nunca	Participativo (4)
				Interacción humana			1=Nunca	
			<b>Sistemas de recompensas</b>	Premios e incentivos				
				Reconocimiento social				
	Remuneraciones							

**Nota:** Tomado del manual de Proyectos de investigación de la Universidad César Vallejo, año 2016.

## **2.3. Población**

### **Población**

Para el presente trabajo de investigación se tomó como población a los colaboradores de la agencia de viajes CTM Tours, conformada por 40 trabajadores. Para el presente estudio no se empleó muestra, sino que, se aplicó un censo, para Sabino (2002) censo es el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida, es decir que en este estudio, debido a que la población estuvo compuesta por un total de 40 colaboradores que forman parte de la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores. se trabajó con ella en su totalidad, por ser un grupo reducido para así obtener la información necesaria acerca del liderazgo empresarial.

### **Unidad de análisis**

Estuvo integrada por los colaboradores de la agencia de viajes CTM Tours ubicada en el distrito de Miraflores.

### **Criterios de selección**

Criterios de inclusión; se consideró a los trabajadores del área de nacionales y del área internacional.

Criterios de exclusión; se excluyó a los jefes.

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

### **Técnica**

En el presente estudio, para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, la cual tuvo la finalidad de recoger información relevante sobre el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours.

### **Instrumentos**

El instrumento a utilizarse para la recolección de información fue el cuestionario compuesto por 24 reactivos elaborado por el estudiante, con el fin de obtener datos cuantitativos en relación a la variable de estudio "*Liderazgo Empresarial*" a todo

esto Hernández, Fernández y Batista (2010) mencionan que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir”. El cuestionario que se empleará será en base a preguntas cerradas que abarcara varias opciones de respuestas es decir, cinco posibilidades de respuesta, asimismo, las preguntas están clasificadas en orden y en correlación a la variable de estudio, presentada de la siguiente forma:

- Proceso decisorio: 6 preguntas
- Sistema de comunicación: 6 preguntas
- Relaciones interpersonales: 6 preguntas
- Sistema de recompensas: 6 preguntas

La escala será tipo Likert, que incluirá la categoría de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), Nunca (1).

### **Validez y confiabilidad**

La validación del instrumento se dio mediante juicio de expertos, en donde se contara con la evaluación de 5 profesionales 3 temáticos y 2 especialistas metodólogos en investigación de la Universidad César Vallejo.

Para precisar la confiabilidad del instrumento se realizó una prueba piloto en la cual se encuestó a 20 colaboradores de la agencia de viajes CTM Tours en el distrito Miraflores, luego se transfirió al programa SPSS para evaluarlo con el alfa de cron Bach. Para mejor apreciación ver la siguiente tabla.

Tabla 2

*Cuadro de juicio de expertos*

<b>N°</b>	<b>EXPERTOS</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>VALORACIÓN DE LA APLICABILIDAD</b>
<b>01</b>	Mg. Vigo Gálvez, María	Universidad César Vallejo	92%
<b>02</b>	Mg. Asencio Reyes, Luz	Universidad César Vallejo	80%
<b>03</b>	Mg. Enríquez Gamarra, Karina	Universidad César Vallejo	80%
<b>04</b>	Mg. Calle Ruiz, Samanta	Universidad César Vallejo	95%
<b>05</b>	Mg. Mescua César	Universidad César Vallejo	60%
<b>PROMEDIO</b>			<b>81.4%</b>

**NOTA:** Ficha de opinión de Expertos de la UCV – 2016



En relación al informe de opinión de expertos del instrumento de investigación, se obtuvo un resultado con la sumatoria de los criterios para luego ser dividido entre la cantidad de expertos que validaron el instrumento, mediante la siguiente fórmula:

$$P = \frac{407}{5} = 81.4$$

Al desarrollar la fórmula, dio como resultado del promedio de la opinión de los expertos un 81.4%, por lo que se deduce que el instrumento de acuerdo a la escala de valoración es *excelente*, por estar en el rango de (81-100%).

Tabla 3

*Cuadro de Validez de contenido por criterios*

CRITERIOS	VALORACIÓN DE EXPERTOS					PROMEDIO
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E1+E2+E3+E4+E5 / 5
<b>CLARIDAD</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>OBJETIVIDAD</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>PERTINENCIA</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>ACTUALIDAD</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>ORGANIZACIÓN</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>SUFICIENCIA</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>INTENCIONALIDAD</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>CONSISTENCIA</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>COHERENCIA</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>METODOLOGÍA</b>	92%	80%	80%	95%	60%	81.4%
<b>PROMEDIO TOTAL</b>						81.4%

**NOTA:** Adaptado del informe de opinión de expertos del instrumento de investigación de la Universidad César Vallejo, 2016

En base a la información recolectada sobre la calificación de todos los expertos se realizó este resumen de validez de contenido por criterios para comprender mejor los puntos analizados y la valoración estimada por cada uno de los docentes, obteniendo un promedio total de 81.4%.

## Confiabilidad del instrumento de medición

La confiabilidad del instrumento de medición se obtuvo con la prueba del alfa de cron Bach, con el propósito de establecer el grado de homogeneidad que poseen los ítems. Para el análisis de la consistencia se aplicará la siguiente fórmula:

### Alfa de Cron Bach

- Mediante la varianza de los ítems.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

$\alpha$  = Alfa de Cron Bach

k = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza del total

El coeficiente del alfa de Cronbach se analiza por los valores que se da entre 0 y 1, en donde 0 significa (confiabilidad nula), y el 1 significa (confiabilidad total), luego se realizará con el programa estadístico SPSS.

Tabla 4

### Cuadro de validez del instrumento

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	40	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	40	100,0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	24

En relación con los resultados del análisis de fiabilidad, al descargar los datos, el alfa de Cronbach arrojó como resultado 0,931 lo que significa que el instrumento tiene una muy buena fiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

El método sugerido para el análisis de datos se desarrolló mediante procesos, el cual va a consistir, en la recopilación y tabulación de los datos asimismo, cada interrogante ingreso al programa SPSS, de tal modo que por cada ítem se evaluó los porcentajes adquiridos y se plasmaron de manera gráfica, estos datos también serán evaluados bajo el análisis con estadística descriptiva.

## **2.6. Aspectos éticos.**

Los aspectos éticos puntuales a considerar en el presente estudio de investigación serán: Reserva de identidad de los trabajadores, citas de los textos y documentos consultados y la no manipulación de los resultados a obtenerse. También en el presente estudio se tomará en estima lo siguiente:

En primer lugar se tendrá consentimiento para formar parte de este presente estudio, de manera voluntaria, sin mando ni bajo presión. A su vez el esfuerzo con constancia, entusiasmo y coraje afrontando y desafiando los retos del día a día con el objetivo de alcanzar el éxito y encaminarse con honestidad, ya que es esencial para construir y mantener la lealtad y las buenas relaciones interpersonales.

### III. Resultados

#### 3.1. Parámetros estadísticos de los resultados obtenidos

Los resultados adquiridos de este trabajo de investigación con respecto a liderazgo empresarial y sus dimensiones se muestran de la siguiente manera.

##### 3.1.1. Parámetros estadísticos de la variable liderazgo empresarial

Tabla 5

*Parámetros estadísticos de la variable Liderazgo*

		Liderazgo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AUTORITARIO COERCITIVO	2	5,0	5,0	5,0
	AUTORITARIO BENEVOLENTE	10	25,0	25,0	30,0
	CONSULTIVO	24	60,0	60,0	90,0
	PARTICIPATIVO	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Al analizar los resultados, se puede sintetizar que, en relación a la variable liderazgo, el 60% de los colaboradores concuerdan que existe un liderazgo consultivo; el 25% considera que hay un liderazgo autoritario benevolente; el otro 10% dicen que se maneja un liderazgo participativo dentro de la empresa; por otro lado solo un 5% percibe que hay un liderazgo autoritario coercitivo en la organización.

### 3.1.2. Parámetros estadísticos de las dimensiones

#### a. Parámetros estadísticos de la dimensión proceso decisorio

Tabla 6

*Parámetros estadísticos de la dimensión proceso decisorio*

		<b>Proceso decisorio</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AUTORITARIO COERCITIVO	4	10,0	10,0	10,0
	AUTORITARIO BENEVOLENTE	12	30,0	30,0	40,0
	CONSULTIVO	22	55,0	55,0	95,0
	PARTICIPATIVO	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Al observar los resultados, se puede concluir que dentro de la dimensión proceso decisorio, el 55% de los colaboradores están de acuerdo de que se maneja un liderazgo consultivo en la empresa; un 30% del grupo concuerdan que hay un liderazgo autoritario benevolente; por otro lado el 10% responde que todavía se ve un liderazgo autoritario coercitivo; por último, un 5% asevera que se viene dando un liderazgo participativo, que de tomarle la importancia adecuada sería beneficioso para ellos mismos.

## b. Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de comunicaciones

Tabla 7

*Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de comunicación.*

		<b>Sistema de comunicación</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AUTORITARIO BENEVOLENTE	14	35,0	35,0	35,0
	CONSULTIVO	24	60,0	60,0	95,0
	PARTICIPATIVO	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

En el gráfico, se aprecia que, los encuestados en un 60% están totalmente de acuerdo que se da un liderazgo consultivo dentro de la dimensión sistema de comunicación; el 35% está de acuerdo en un liderazgo autoritario benevolente; y por otro lado el 5% están involucrándose a tomar sus propias decisiones para resolver imprevistos en la empresa, logrando así un liderazgo participativo.

### c. Parámetros estadísticos de la dimensión relaciones interpersonales

Tabla 8

*Parámetros estadísticos de la dimensión relaciones interpersonales.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AUTORITARIO BENEVOLENTE	14	35,0	35,0	35,0
	CONSULTIVO	24	60,0	60,0	95,0
	PARTICIPATIVO	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Analizando los resultados, se puede finiquitar que, en relación a la dimensión relaciones interpersonales un 60% de los colaboradores concuerdan que prevalece lo consultivo; el 35% opina que existe un liderazgo autoritario benevolente; mientras que un 5% de los colaboradores de la agencia mantiene su opinión en que si hay un liderazgo participativo.

#### d. Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de recompensas

Tabla 9

*Parámetros estadísticos de la dimensión sistema de recompensas.*

		<b>Sistemas de recompensas</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	AUTORITARIO COERCITIVO	5	12,5	12,5	12,5
	AUTORITARIO BENEVOLENTE	21	52,5	52,5	65,0
	CONSULTIVO	12	30,0	30,0	95,0
	PARTICIPATIVO	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

De la encuesta aplicada, se recolecto y analizo los siguientes datos, que en esta dimensión de sistemas de recompensas el rango predominante es el autoritario benevolente con un 53%; mientras que el 30% concuerda que se da un liderazgo consultivo; por otro lado el 13% está de acuerdo que existe un liderazgo coercitivo; y por ultimo un 5% está involucrado con un liderazgo participativo.



#### **IV. Discusión**

La presente investigación tuvo como principal objetivo identificar el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours en el distrito de Miraflores, 2017; teniendo como objetivos específicos identificar el proceso decisorio, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas. Para obtener dichos objetivos, se utilizó de instrumento el cuestionario conformado con 24 reactivos para la recolección de los datos, el cual dio para identificar el liderazgo desde la perspectiva de los colaboradores de la agencia, encontrándose en un nivel consultivo. Estos resultados fueron analizados mediante la estadística descriptiva y validada por el juicio de expertos de la universidad y la prueba de confiabilidad.

De acuerdo con la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa al inicio de este estudio, se identificó la falta de liderazgo en los jefes, pero al aplicar la encuesta al grupo de colaboradores, los resultados obtenidos sobre la variable liderazgo en el presente estudio, se identificó que la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes se centra en un liderazgo consultivo en un porcentaje alto, ya que la mayoría de las respuestas que se obtuvieron de los subalternos se ubicaron en un 60% de calificación porcentual. De dichos resultados adquiridos a través del análisis estadístico se permite identificar que, el liderazgo empresarial es favorable, es decir que, si hay una perspectiva buena de parte de los colaboradores en relación al tipo de liderazgo consultivo. En tal sentido se comparan los resultados con trabajos previos que originaron y fundamentaron el presente estudio.

Tomando como referencia lo anteriormente expuesto y en base al objetivo general de esta investigación los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la agencia de viajes CTM Tours, se obtuvo un porcentaje del 60 %, lo cual permitió deducir que la perspectiva de los trabajadores se encuentra dentro de un estilo de liderazgo consultivo. Así pues, relacionando lo obtenido con el estudio de Sosa (2014) que tuvo por objetivo saber la percepción de los subalternos con una población que estuvo conformada por 44 personas entre ambos sexos y se empleó la escala de Likert con 31 ítems donde se encontró que

la percepción que tienen los subalternos sobre el liderazgo es alto, obteniendo un puntaje de 76 a 100 en las áreas evaluadas; se llegó a resultados similares es así que respalda la presente investigación.

Por otra parte continuando con los resultados del presente estudio, el cual arrojó un 60% se determinó una buena perspectiva de los colaboradores en base al liderazgo consultivo dentro de la agencia de viajes. Mientras que Centeno (2012) en su estudio de investigación tuvo por objetivo identificar de qué forma los propietarios de las pymes colombianas desarrollan competencias de liderazgo organizacional, la cual incluyó a 20 trabajadores de la empresa, llegando a la síntesis de que en referente al tema de liderazgo está en un nivel bajo y por ende hace falta implementar una política eficiente dentro de las organizaciones. Por lo que en semejanza a este estudio los resultados difieren.

Los resultados anteriores tienen una relación positiva con lo que indica Boyett (2008), quien considera que el tener liderazgo es tener una visión clara, conocer y aprender de los demás para poder trabajar en conjunto y ganar la confianza de los mismos, esta concepción se ve reflejada de forma positiva en la perspectiva de los colaboradores sobre el trabajo que su líder realiza y a su vez ejerciendo un liderazgo de calidad, teniendo en la actualidad mayor participación dentro de las empresas. Asimismo, concuerda Astigarraga (2010), que el liderazgo se aprende a través de los demás, sin embargo hace mención que a las personas hay que apoyarlas a progresar, ubicándolos dentro de un contexto de éxito y desafío, eso les permitirá progresar.

Dentro de los aspectos más significativos para el liderazgo empresarial en el presente estudio los resultados que se obtuvieron para los objetivos específicos fueron los siguientes; en cuanto a proceso decisorio arrojaron un resultado del 55%, el sistema de comunicación y las relaciones interpersonales obtuvieron un 60% de puntuación, con lo que se llegó a la conclusión de que se mantiene un rango de liderazgo consultivo en la agencia de viajes, mientras que el sistema de recompensas obtuvo un valor del 53% concluyendo que en este punto en específico se maneja en un rango de liderazgo autoritario benevolente en la agencia. Asimismo en esta investigación se observa una alta aceptación e interés sobre la empresa, interés que sus líderes han sabido contagiar a sus subordinados y se

percibe que dentro de la empresa se da una alta comunicación entre colaboradores jefe y jefe colaboradores, Por otra lado, los datos obtenidos fue apoyada por la teoría seleccionada de Likert citado por los autores Zayas y Cabrera (2006) con sus cuatro sistemas administrativos, mismo que contiene las variables principales; proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales, y sistema de recompensas.

Por todo lo descrito anteriormente, la presente investigación se finaliza con el respaldo de los estudios previos, ya que, coincidieron en similitud con los resultados y a su vez en modelo de los cuatro sistemas del autor base mencionado.

Por otra parte, una de las limitaciones fundamentales que se encontró para la elaboración de este estudio fue que solo se estableció teorías y conceptos sobre liderazgo alrededor del año 1960 – 1970, razón por lo que algunas bibliografías básica de este proyecto se encuentran por esas fechas. Una solución que se le dio a esta limitación fue utilizar libros con fechas más cercanas a las actuales, donde dichos autores citan a estos conceptos; otra de ellas fue la disponibilidad de tiempo por parte de los colaboradores de la agencia para poder aplicar el cuestionario; por ultimo hubo una reducción del personal, ya que al inicio de este estudio se contaba con un total de 50 trabajadores, quedando para la aplicación de la encuesta 40 colaboradores.

Finalmente, se sugiere difundir los resultados obtenidos de esta investigación a nivel de la empresa para que tanto líderes como colaboradores adquieran el conocimiento del interés que ejerce el estilo de liderazgo consultivo y participativo para generar satisfacción laboral y se tome conciencia de la importancia que es formar un equipo de trabajo fortalecido, seguro y firme de aportación entre colaboradores y jefes. Asimismo ofrecer propuestas para mejorar el manejo efectivo de los estilos de liderazgo como el consultivo y el participativo.

## V. Conclusión

1. En relación a los objetivos del presente estudio, junto a la discusión y el análisis de los resultados logrados, se desencadena las siguientes conclusiones. Cabe destacar que la finalidad de este trabajo fue identificar el liderazgo empresarial en la agencia de viajes CTM Tours. De acuerdo al principal objetivo de esta investigación, se demostró en los resultados que la perspectiva que tienen los colaboradores sobre el liderazgo empresarial es consultivo, con un porcentaje del 60%.
2. El nivel de participación en el proceso decisorio se registró en un rango de liderazgo consultivo de acuerdo a los resultados obtenidos con un porcentaje del 55%, sin embargo, se determinó que los colaboradores no siempre se involucran en la toma de decisiones importantes de la agencia en general, solo en los temas relacionados al entorno de su área donde desempeñan sus labores.
3. En lo que se refiere al sistema de comunicación también se localiza en un rango consultivo con un 60% donde se da una comunicación entre jefe y subordinado, pero se pudo evidenciar que no se da frecuentemente, ya que los colaboradores no se sienten con holgura para expresar los asuntos que se suscitan tanto a nivel laboral como personal.
4. Se logró identificar que las relaciones interpersonales igualmente se encuentran en el rango de un liderazgo consultivo con un 60%, donde predomina el trabajo en equipo, la confianza y la interacción humana entre los subalternos y el líder, con estos puntos a favor la empresa se puede lograr los objetivos trazados.
5. En el nivel de sistemas de recompensas la encuesta aplicada arrojó que en este objetivo se determinó que el rango predominante es el autoritario benevolente con un 53%, es decir que aquí las recompensas se dan pero en medidas menos autoritarias.

## **VI. Recomendaciones**

La consumación de este trabajo, permitió exponer que el liderazgo empresarial en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores, esta ceñida a varios elementos como; proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas. De la misma manera se espera que puedan hacer uso de esta información para perfeccionar las contrariedades que se dan en cuanto al liderazgo en las agencias.

Se recomienda a las empresas tomar en consideración la capacitación para los colaboradores acerca de temas de liderazgo empresarial y desarrollar esta capacidad para el mejoramiento eficiente de ambas partes.

Se recomienda a la agencia, incorporar en sus programas de preparación, capacitación y/o instrucción, talleres y dinámicas que ayuden a fortalecer el sistema de comunicación ascendente para enriquecer las relaciones laborales.

Se sugiere para las relaciones interpersonales reforzar la relación entre colaboradores y líder en todas las direcciones, Mediante fam trips, reuniones de confraternización, etc. asimismo se puede proponer implementar un buzón de sugerencias para los trabajadores, de esa manera a través de esta herramienta ellos podrán manifestar sus inquietudes y proposiciones y así al tener entendimiento de esta información, se podrá implementar el tema en las reuniones entre líderes y colaboradores para intercambiar ideas y dar soluciones a las solicitudes hechas por ellos.

Es necesario que los líderes involucren poco a poco a sus subordinados en el proceso decisorio para actividades importantes en la empresa, esto ayudaría en un futuro a que estos se sientan más identificados con su labor realizada a nivel profesional, así como también con la organización.

Se sugiere fortalecer las medidas en cuanto al sistema de recompensas, para mejorar los logros personales y el nivel de desempeño de los colaboradores de la agencia de viajes.

## VII. Referencias

- Ababneh, M. (2013). Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*. Recuperated of <http://www.ijmbs.com/32/2/mukhles.pdf>
- Avenecer, Y. (2015). *Liderazgo y Motivación en los supervisores y vendedores rutereros de Distribuidora Mariposa de la ciudad de Quetzaltenango, zona 8*. Tesis de licenciatura, universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Belen, Y. (2015). *Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral de los docentes de la red 4 Ugel 06 del distrito de Ate, 2014*. Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). Colombia: Pearson educación.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México: Editorial Dionné.
- Borrel, F. (2000). *Cómo trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros*. Editorial Gestión.
- Boyett, J. (2008) *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Barcelona: Editorial Norma.
- Caravedo, B. (2011). *¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?* Lima, Perú: Editorial Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Caravedo, B. (2013). *Es posible el liderazgo en el Perú actual: Problemas y perspectivas en la política, empresa y sociedad peruana*. Lima, Perú: Universidad del pacífico.
- Castillo, A. (2009). *Líderes, las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma.

- Centeno, M. (2012). *Liderazgo Empresarial, visto desde una perspectiva de Comunicación Organizacional. Tesis de licenciatura*. Universidad EAN, Bogotá.
- Costumero, I. (2008). *Relaciones en el entorno de trabajo*. España: ediciones Thomson.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). Mc Graw-Hill. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/MONSIEC/proceso-administrativo-chiavenato>.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales una visión global y estratégica*. México: Pearson Education.
- Dávila, M. (2014). *Liderazgo y Motivación Laboral del Consorcio Supervisión Gambetta, Callao*. Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Díaz, J y Zhurik (2016). *Entrevista a los colaboradores de ctm tours*. Miraflores. Perú.
- Fischman, D. (2009). *El camino del líder*. Perú: UPC.
- Gil, F. (2015). *Liderazgo: la receta para dirigir un equipo con éxito*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/liderazgo-receta-dirigir-equipo-exito-2131362>.
- Gómez, C. (s.f). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes*.
- Harrison, L. (2014). *Consultora líder global*. Recuperado de: <http://lhh.pe/quienes-somos/>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a ed.). México: Interamericana Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (4a ed.). México: Interamericana Editores.

- Hernández, S. y Vercelli, O. (2015). *Liderazgo y Motivación Laboral según el personal administrativo de la dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú*. Tesis de Maestría, universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Kotter, J. (2009). “*Ante la crisis, hay que aprovechar las nuevas oportunidades*”. Edición, Comercio. Recuperado de: [http://elcomercio.pe/economia/negocios/john-kotter-ante-tesis-hay-que-343737?ref=flujo\\_tags\\_4508&ft=nota\\_28&e=titulo#ver](http://elcomercio.pe/economia/negocios/john-kotter-ante-tesis-hay-que-343737?ref=flujo_tags_4508&ft=nota_28&e=titulo#ver)
- Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*. (13ª. Ed). México D.F.: McGraw-Hill.
- Lupano, M. (s.f). *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Universidad de Buenos aires. Argentina.
- Malaca, M. (2014). *Relación entre estilo de Liderazgo del Director y la Motivación Laboral según los docentes de la Institución Educativa Pública Andrés de los Reyes, Huaral*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Maletta, H. (2015). *Hacer Ciencia. Teoría y práctica de la producción científica*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Martínez, C. (2013). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: editorial Díaz de Santos.
- Martínez, D. (2007). *Liderazgo Organizacional*.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (8a Ed.). España: ESIC.
- Pérez, J. (2010). *Administración y Gestión Educativa desde la perspectiva de las prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos Humanos en la Escuela Normal Mixta “Pedro Nufío”*. Tesis de Maestría, Universidad Pedagógica Nacional. Honduras.



Rivadeneira, W. (2011). *Como la comunicación afecta el liderazgo*. Recuperado de:  
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo>

Salem, R. (s.f). *Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI*.

Sánchez, F. (2013). *Formación de líderes*. (3ª ed.). México: Paideia empresarial.

Sosa, M. (2014). *Percepción del Liderazgo Femenino en rol de administradoras de empresas hoteleras en Huehuetenango*. Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Stanovich, K. (2013). *How to think straight about Psychology*. (10<sup>th</sup> ed.). University of Toronto: Pearson Education.

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (4ª ed.). México: Limusa.

Urcola, J. (2010). *Dirigir personas fondo y formas*. (6a ed.). Madrid: Editorial ESIC

Zayas, P y Cabrera, N. (2006). *Liderazgo empresarial*. Universidad de Holguín.  
Recuperado de:

[http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/otros\\_tipos.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/otros_tipos.html).

Zhenpeng, L. (2014). *The Process of Leadership: From Leadership Styles to Subordinates, Attitudes and Behaviors in the Hospitality Industry*. (Doctoral thesis). University of Stavanger. Norway. Recuperated of:  
[https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/191049/Zhenpeng\\_Luo.pdf](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/191049/Zhenpeng_Luo.pdf).

# ANEXOS

## Anexo A:

### Instrumento de Investigación

#### CUESTIONARIO

Buenos días/tardes, estamos realizando una encuesta para recopilar datos acerca del liderazgo empresarial en la Agencia de Viajes CTM Tours del distrito de Miraflores. Le agradezco de antemano cada minuto de su tiempo por responder las siguientes preguntas:

**INSTRUCCIONES:** Marcar con un aspa (x) la alternativa que Ud. Crea conveniente. Se le recomienda responder con la mayor sinceridad posible.

- Edad:  18 – 25  26 – 35  36 a más
- Sexo:  Femenino  Masculino
- Ocupación: \_\_\_\_\_

<b>Siempre (5)</b>
<b>Casi Siempre (4)</b>
<b>A veces (3)</b>
<b>Casi Nunca (2)</b>
<b>Nunca (1)</b>

<b>LIDERAZGO EMPRESARIAL</b>						
<b>1. PROCESO DECISORIO</b>		<b>Escala</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01.	Participan adecuadamente en los proyectos a realizar en la empresa.					
02.	La agencia les asigna funciones acordes con los objetivos trazados.					
03.	Sus aportes y sugerencias son considerados por los jefes.					
04.	La agencia respeta el punto de vista de los demás.					
05.	Confrontan los conflictos en forma profesional.					
06.	Los colaboradores participan libremente con sus ideas ante los superiores.					
<b>2. SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>		<b>Escala</b>				
07.	La retroalimentación en las decisiones se da en todos los niveles jerárquicos de la empresa.					
08.	Los colaboradores y directivos mantienen una comunicación adecuada.					
09.	Existe flexibilidad en comunicación al producirse un cambio inesperado en las labores.					
10.	La agencia demuestra empatía laboral frente a las necesidades de sus colaboradores.					
11.	Los sistemas informáticos brindados en la agencia facilitan sus actividades laborales.					
12.	Existe coordinación adecuada entre el personal directivo, administrativo y colaboradores mediante los sistemas informáticos. (Correos, teléfonos, etc.)					
<b>3. RELACIONES INTERPERSONALES</b>		<b>Escala</b>				
13.	En la agencia se realiza continuamente el trabajo en equipo.					
14.	Predomina la coordinación efectiva entre las distintas áreas para realizar el trabajo en equipo.					
15.	La agencia les brinda la confianza para la buena relación entre los colaboradores.					
16.	Comparten enseñanzas o conocimientos a los nuevos colaboradores.					
17.	La empresa realiza reuniones de confraternidad entre los colaboradores.					
18.	Se percibe una energía positiva de compañerismo y ayuda entre colaboradores.					
<b>4. SISTEMAS DE RECOMPENSAS</b>		<b>Escala</b>				
19.	Reciben incentivos por cada venta realizada.					
20.	Los felicitan con premios cuando logran las metas trazadas por la organización.					
21.	La organización reconoce los logros; como: crecimiento laboral y competitividad.					
22.	Realizan reconocimientos a los colaboradores como mejor trabajador del mes.					
23.	El sueldo que perciben va acorde con las funciones que desempeñan en la agencia.					
24.	Reciben puntualmente el pago por el trabajo en la agencia.					

## Anexo B

### Matriz de Consistencia

"Liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours, distrito de Miraflores, 2017"							
PROBLEMA	OBJETIVO	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE: LIDERAZGO EMPRESARIAL					
Problema General	Objetivo General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala / Valor	Diseño Metodológico
¿Cómo se presenta el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?	Identificar cómo se presenta el liderazgo empresarial desde la perspectiva de los colaboradores en la AA.VV CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.	LIDERAZGO EMPRESARIAL	Proceso decisorios	Toma de decisiones	1,2,3	Ordinal tipo Likert 5=Siempre 4=Casi siempre 3=A veces 2=Casi nunca 1=Nunca	<b>Tipo:</b> Básica  <b>Diseño:</b> No experimental transversal  <b>Método:</b> Descriptivo  <b>Población:</b> 40  <b>Censo:</b> 40  <b>Análisis de datos:</b> SPSS versión 21  <b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
				Objetividad en las decisiones	4,5,6		
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>		Sistema de Comunicación	Flujo de información	7,8		
¿Cómo se presenta el proceso decisorio desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?	Identificar cómo se presenta el proceso decisorio desde la perspectiva de los colaboradores en la AA.VV CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.			Flexibilidad	9,10		
				Sistemas informáticos	11,12		
¿Cómo se presenta el sistema de comunicación desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?	Identificar cómo se presenta el sistema de comunicación desde la perspectiva de los colaboradores AA.VV CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.		Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo	13,14		
				Confianza	15,16		
				Interacción humana	17,18		
¿Cómo se presenta las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?	Identificar cómo se presenta las relaciones interpersonales desde la perspectiva de los colaboradores en la AA.VV CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.		Sistema de recompensas	Premios e incentivos	19,20		
				Reconocimiento social	21,22		
¿Cómo se presenta el sistema de recompensas desde la perspectiva de los colaboradores en la agencia de viajes CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017?	Identificar cómo se presenta el sistema de recompensas desde la perspectiva de los colaboradores en la AA.VV CTM Tours del distrito de Miraflores en el año 2017.	Remuneraciones		23,24			

**Anexo C:**  
**Resultados por pregunta**

**PREGUNTA 1**

**Participan adecuadamente en los proyectos a realizar en la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	30,0
	A VECES	6	15,0	15,0	45,0
	CASI SIEMPRE	14	35,0	35,0	80,0
	SIEMPRE	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

**PREGUNTA 2**

**La agencia les asigna funciones acordes con los objetivos trazados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	15,0
	A VECES	6	15,0	15,0	30,0
	CASI SIEMPRE	22	55,0	55,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 3

**Sus aportes y sugerencias son considerados por los jefes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	15,0
	A VECES	18	45,0	45,0	60,0
	CASI SIEMPRE	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 4

**La agencia respeta el punto de vista de los demás.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	8	20,0	20,0	20,0
	A VECES	20	50,0	50,0	70,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 5

### Confrontan los conflictos en forma profesional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	15,0
	A VECES	14	35,0	35,0	50,0
	CASI SIEMPRE	18	45,0	45,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 6

### Los colaboradores participan libremente con sus ideas ante los superiores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	15,0
	A VECES	18	45,0	45,0	60,0
	CASI SIEMPRE	12	30,0	30,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 7

**La retroalimentación en las decisiones se da en todos los niveles jerárquicos de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	8	20,0	20,0	20,0
	A VECES	14	35,0	35,0	55,0
	CASI SIEMPRE	16	40,0	40,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 8

**Los colaboradores y directivos mantienen una comunicación adecuada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	2	5,0	5,0	10,0
	A VECES	18	45,0	45,0	55,0
	CASI SIEMPRE	12	30,0	30,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 9

**Existe flexibilidad en comunicación al producirse un cambio inesperado en las labores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	8	20,0	20,0	25,0
	A VECES	16	40,0	40,0	65,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 10

**La agencia demuestra empatía laboral frente a las necesidades de sus colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	20,0
	A VECES	16	40,0	40,0	60,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



### PREGUNTA 11

**Los sistemas informáticos brindados en la agencia facilitan sus actividades laborales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	15,0
	A VECES	12	30,0	30,0	45,0
	CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 12

**Existe coordinación adecuada entre el personal directivo, administrativo y colaboradores mediante los sistemas informáticos. (Correos, teléfonos, etc.)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	20,0
	A VECES	18	45,0	45,0	65,0
	CASI SIEMPRE	12	30,0	30,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 13

**En la agencia se realiza continuamente el trabajo en equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	2	5,0	5,0	10,0
	A VECES	10	25,0	25,0	35,0
	CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 14

**Predomina la coordinación efectiva entre las distintas áreas para realizar el trabajo en equipo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	A VECES	17	42,5	42,5	47,5
	CASI SIEMPRE	17	42,5	42,5	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 15

**La agencia les brinda la confianza para la buena relación entre los colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	10,0
	A VECES	10	25,0	25,0	35,0
	CASI SIEMPRE	20	50,0	50,0	85,0
	SIEMPRE	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 16

**Comparten enseñanzas o conocimientos a los nuevos colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	15,0
	A VECES	16	40,0	40,0	55,0
	CASI SIEMPRE	16	40,0	40,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 17

**La empresa realiza reuniones de confraternidad entre los colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	5,0	5,0	5,0
	CASI NUNCA	16	40,0	40,0	45,0
	A VECES	10	25,0	25,0	70,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 18

**Se percibe una energía positiva de compañerismo y ayuda entre  
colaboradores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	15,0
	A VECES	18	45,0	45,0	60,0
	CASI SIEMPRE	12	30,0	30,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 19

**Reciben incentivos por cada venta realizada.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	30,0	30,0	30,0
	A VECES	14	35,0	35,0	65,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 20

**Los felicitan con premios cuando logran las metas trazadas por la organización.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	12,5	12,5	12,5
	CASI NUNCA	9	22,5	22,5	35,0
	A VECES	12	30,0	30,0	65,0
	CASI SIEMPRE	10	25,0	25,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 21

**La organización reconoce los logros; como: crecimiento laboral y competitividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	20,0	20,0	20,0
	CASI NUNCA	8	20,0	20,0	40,0
	A VECES	8	20,0	20,0	60,0
	CASI SIEMPRE	8	20,0	20,0	80,0
	SIEMPRE	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## PREGUNTA 22

**Realizan reconocimientos a los colaboradores como mejor trabajador del mes.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	22	55,0	55,0	55,0
	CASI NUNCA	4	10,0	10,0	65,0
	A VECES	2	5,0	5,0	70,0
	CASI SIEMPRE	8	20,0	20,0	90,0
	SIEMPRE	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 23

**El sueldo que perciben va acorde con las funciones que desempeñan en la agencia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	12,5	12,5	12,5
	CASI NUNCA	14	35,0	35,0	47,5
	A VECES	16	40,0	40,0	87,5
	CASI SIEMPRE	3	7,5	7,5	95,0
	SIEMPRE	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

### PREGUNTA 24

**Reciben puntualmente el pago por el trabajo en la agencia.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	15,0	15,0	15,0
	A VECES	2	5,0	5,0	20,0
	CASI SIEMPRE	8	20,0	20,0	40,0
	SIEMPRE	24	60,0	60,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	