

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la Gerencia Sub
Regional de Cotabambas, periodo 2025

Presentado por:

Christian René Ccama Zenteno

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, periodo 2025

Presentado por **Christian René Ccama Zenteno**, para optar el título de Licenciado en Administración

Sustentado y aprobado el 28 de noviembre del 2025 ante el jurado evaluador:

Presidente:

Mg. David Barrial Acosta

Primer miembro:

Mg. Wilver Orós Torres

Segundo miembro:

Mg. Edgar Meza Mexico

Asesor :

Mg. Josué Huamani Cayllahua



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 003-2026

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la Facultad de Administración, declara que, la tesis intitulada: “”. para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el Bachiller **CHRISTIAN RENÉ CCAMA ZENTENO**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el 12% el índice de similitud; el cual es menor al 25% establecido por el reglamento de investigación aprobado por Resolución N° 168-2024(2)-CU-UNAMBA, por lo que cumple con los criterios establecidos por la universidad.

Tamburco, 09 de enero de 2026.



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D/-U.I.FA.

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza y sabiduría necesarias durante todo este proceso. Expreso mi reconocimiento a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac por formarme con integridad y compromiso, así como a mis docentes por su guía académica constante.

Mi especial gratitud al Mg. Josué Huamaní Cayllahua, asesor de esta investigación, por su orientación rigurosa y su apoyo incondicional en cada etapa del trabajo. También agradezco a los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas por su colaboración y disponibilidad, elementos fundamentales para el desarrollo de este estudio.



Dedicatoria

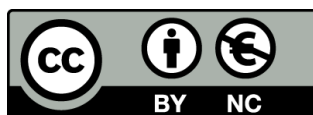
Dedico este logro a mis padres, pilares de mi vida, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo y la honestidad. A mi esposa y mis hijas, que siempre creyeron en mí incluso cuando yo dudaba, les ofrezco cada página de este trabajo como reflejo de su amor incondicional y su fe inquebrantable. También dedico esta tesis a mi tierra, Tambobamba, con la esperanza de que este aporte académico contribuya a su desarrollo y fortalecimiento institucional.



Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la Gerencia Sub
Regional de Cotabambas, periodo 2025

Línea de investigación: Gestión pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRAC	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	10
1.3.1 Justificación teórica	10
1.3.2 Justificación metodológica	11
1.3.3 Justificación social	11
1.4 Ubicación y contextualización	11
CAPÍTULO II	13
OBJETIVOS E HIPOTESIS	13
2.1 Objetivos de la investigación	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 Hipótesis de la investigación	13
2.2.1 Hipótesis general	13
2.2.2 Hipótesis específicas	13
2.3 Operacionalización de variables	14
CAPÍTULO III	15
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	15
3.1 Antecedentes	15
3.2 Marco teórico	20
3.2.1 Enfoque comportamiento de grupo	20
3.2.2 Evolución de liderazgo	21



3.2.3	Teoría de liderazgo	21
3.2.4	Principios de liderazgo	22
3.2.5	Modelos de liderazgo	23
3.2.6	Tipos de liderazgo	24
3.2.7	Diferencia de liderazgo y líder	27
3.2.8	Definición de liderazgo	27
3.2.9	Liderazgo 5.0	28
3.2.10	Componentes del liderazgo 5.0	31
3.2.11	Características de liderazgo	33
3.2.12	Liderazgo transformador	34
3.2.13	Liderazgo orientado a resultados	35
3.2.14	Liderazgo efectivo	36
3.2.15	Enfoque de teoría de decisiones	37
3.2.16	Evolución de la toma de decisiones	39
3.2.17	Teoría de decisiones	40
3.2.18	Enfoque de la toma decisiones	42
3.2.19	Principios de la toma decisiones	43
3.2.20	Modelos de decisiones	44
3.2.21	Tipos de decisiones	46
3.2.22	Definición de decisiones	49
3.2.23	Características de las decisiones	50
3.2.24	Análisis de la información	51
3.2.25	Confrontación de alternativas	52
3.2.26	Valoración de las opciones	53
3.3	Marco conceptual	54
CAPÍTULO IV		56
METODOLOGÍA		56
4.1	Tipo y nivel de investigación	56
4.2	Diseño de la investigación	57
4.3	Descripción ética de la investigación	58
4.4	Población y muestra	58
4.5	Procedimiento	58
4.6	Técnica e instrumentos	59
4.7	Estadístico de investigación	59
CAPÍTULO V		61
RESULTADOS Y DISCUSIONES		61
5.1	Análisis de resultados	61



5.2	Contrastación de hipótesis	81
5.3	Discusión	88
CAPÍTULO VI		91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		91
6.1	Conclusiones	91
6.2	Recomendaciones	92
CAPÍTULO VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		94
ANEXOS		110



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de las variables	14
Tabla 2 Comparación de los aspectos clave del liderazgo desde 1.0 hasta 5.0.	30
Tabla 3 Principales teorías en la toma de decisiones	40
Tabla 4 Características de la unidad de indagación	61
Tabla 5 Alfa de Cronbach- fiabilidad	63
Tabla 6 Liderazgo transformador	64
Tabla 7 Liderazgo orientado a resultados en la sub gerencia regional	66
Tabla 8 Resultados de la utilización del liderazgo efectivo	68
Tabla 9 Resultados de análisis de la información	70
Tabla 10 Resultados de confrontación de alternativas	72
Tabla 11 Resultados de valoración de las opciones en la toma de decisiones	74
Tabla 12 Liderazgo 5.0 de los directivos de la sub región de Cotabambas.	76
Tabla 13 Toma de decisiones de los funcionarios de la sub región de Cotabambas	79
Tabla 14 Resumen del modelo de regresión	81
Tabla 15 Análisis de la varianza (ANOVA)	81
Tabla 16 Coeficientes del modelo de ambas variables	81
Tabla 17 Resumen del modelo de regresión	83
Tabla 18 Análisis de la varianza (ANOVA)	83
Tabla 19 Coeficientes del modelo	83
Tabla 20 Resumen del modelo re regresión	84
Tabla 21 Análisis de varianza (ANOVA)	85
Tabla 22 Coeficientes del modelo	85
Tabla 23 Resumen del modelo de regresión	86
Tabla 24 Análisis de varianza (ANOVA)	86
Tabla 25 Coeficientes del modelo	87



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Ubicación de la localidad de estudio	12
Figura 2 Cuatro formas en que se puede emplear un buen liderazgo 5.0 hacia el éxito	29
Figura 3 La fórmula esencial del liderazgo 5.0	29
Figura 4 Teoría de decisiones y Deseos	38
Figura 5 Modelo de análisis racionalidad de toma de decisiones gerenciales	45
Figura 6 Procesos en la toma de decisiones	48
Figura 7 Liderazgo transformador en la sub gerencia regional de Cotabambas.	65
Figura 8 Liderazgo transformador en la entidad	67
Figura 9 Liderazgo efectivo en la entidad	69
Figura 10 Análisis de información de los funcionarios en la sub región	71
Figura 11 Confrontación de alternativas para tomar decisiones en la entidad	73
Figura 12 Valoración de las opciones en la toma de decisiones	75
Figura 13 Liderazgo 5.0 de los directivos de la sub región de Cotabambas	77
Figura 14 Toma de decisiones de los funcionarios de la sub región de Cotabambas	79
Figura 15 Llenado de encuesta del funcionario de la sub región de Cotabambas oficina 1	124
Figura 16 Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 2	124
Figura 17 Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 3	125
Figura 18 Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 4	125
Figura 19 solicitud de autorización de aplicar la encuesta a los servidores de la sub región de Cotabambas	126



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión pública ha enfrentado desafíos crecientes que exigen un nuevo enfoque del liderazgo institucional. La rigidez de las jerarquías, los estilos de dirección verticales y la débil respuesta ante los cambios sociales han limitado la capacidad de respuesta de muchas entidades del Estado. En este escenario, el liderazgo 5.0 surge como una alternativa moderna que busca integrar capacidades tecnológicas, habilidades humanas y compromiso ético en el quehacer organizacional. Este nuevo paradigma propone líderes capaces de conectar con sus equipos desde una visión más inclusiva, empática y orientada a la creación de valor compartido.

Dentro de este panorama, la Gerencia Sub Regional de Cotabambas presenta un caso representativo de las dificultades que enfrentan los gobiernos subnacionales. La gestión actual muestra signos evidentes de debilidad en la conducción estratégica, falta de planificación participativa y escasa articulación con las necesidades reales del territorio. Específicamente, se identifican deficiencias en aspectos clave del liderazgo como la visión transformadora, la orientación a resultados y la gestión efectiva de equipos humanos. Asimismo, se observa una limitada capacidad institucional para analizar información, generar opciones viables y valorar adecuadamente las decisiones que se toman, dimensiones fundamentales para una toma de decisiones eficaz.

La presente investigación se propone abordar esta problemática desde una mirada integradora, incorporando los conceptos del liderazgo 5.0 como una vía para mejorar los procesos decisionales. La propuesta parte del análisis de tres dimensiones centrales: el liderazgo transformador, orientado a resultados y efectivo, así como su relación con las etapas fundamentales de la toma de decisiones: análisis de información, confrontación de alternativas y valoración de opciones. Estas dimensiones han sido operacionalizadas en indicadores específicos, que permiten medir de forma objetiva la relación entre ambas variables.

Este estudio está justificado no solo por su valor académico, al aportar evidencia empírica en un campo aún poco explorado en el contexto peruano, sino también por su relevancia



práctica. El fortalecimiento del liderazgo público en espacios regionales constituye una condición indispensable para una gestión más eficiente, equitativa y transparente. Además, los resultados obtenidos pueden servir como base para el diseño de intervenciones institucionales enfocadas en la mejora de la toma de decisiones y la cultura organizacional.

El objetivo general de la investigación es determinar la influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, durante el año 2025. Se parte de la hipótesis de que existe una relación significativa entre ambas variables, y que el liderazgo 5.0, en sus diversas dimensiones, puede potenciar la calidad de las decisiones institucionales. Para ello, se ha adoptado un enfoque cuantitativo, de nivel explicativo, utilizando un diseño no experimental y transversal. La información fue recopilada mediante encuestas estructuradas dirigidas a los trabajadores de la entidad, y analizada mediante herramientas estadísticas apropiadas para establecer correlaciones e inferencias.

La tesis se organiza en seis capítulos. El primero plantea el problema de investigación, justificación y objetivos. El segundo desarrolla las hipótesis y la matriz de operacionalización de variables. En el tercer capítulo se revisan los antecedentes y el marco teórico. El cuarto capítulo detalla la metodología empleada. El quinto presenta los resultados, su análisis e interpretación. Finalmente, el sexto capítulo contiene las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Con esta investigación se espera generar propuestas que contribuyan a transformar la gestión pública desde una visión más humana, participativa y orientada a resultados. En última instancia, se busca que los hallazgos sirvan de insumo para fortalecer la institucionalidad local y responder de manera más eficiente a las necesidades de la población cotabambina.



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar el grado de influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un nivel explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 48 trabajadores, seleccionados mediante muestreo censal. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert, validado por juicio de expertos. El análisis estadístico se realizó a través de pruebas de normalidad, modelos de regresión lineal simple y análisis de varianza (ANOVA).

Los resultados evidenciaron una relación significativa entre el liderazgo 5.0 y la toma de decisiones ($p = 0.042$), con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.087$. Entre las dimensiones del liderazgo analizadas, solo el liderazgo efectivo presentó una influencia estadísticamente significativa ($R^2 = 0.265$; $p = 0.000$), mientras que el liderazgo transformador ($p = 0.183$) y el orientado a resultados ($p = 0.129$) no mostraron relación significativa. En cuanto a la toma de decisiones, los mayores niveles se observaron en el análisis de la información, seguido de la valoración de opciones y la confrontación de alternativas.

Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo efectivo, centrado en la organización, gestión de personas y cultura institucional, incide positivamente en la calidad de las decisiones administrativas. Estos hallazgos resultan relevantes para el diseño de estrategias de mejora en la gestión pública regional.

Palabras clave: *liderazgo 5.0, liderazgo efectivo, toma de decisiones, gestión pública, liderazgo transformador.*



ABSTRACT

This research aimed to determine the degree of influence of Leadership 5.0 on decision-making among workers at the Subregional Management Office of Cotabambas during the year 2025. The study employed a quantitative approach, basic type, with an explanatory level and a non-experimental, cross-sectional design. The population consisted of 48 workers, selected through a census sampling method. Data were collected using a Likert-scale questionnaire validated by expert judgment. Statistical analysis included normality tests, simple linear regression models, and analysis of variance (ANOVA).

The findings revealed a statistically significant relationship between Leadership 5.0 and decision-making ($p = 0.042$), with a coefficient of determination of $R^2 = 0.087$. Among the leadership dimensions assessed, only effective leadership showed a significant influence ($R^2 = 0.265$; $p = 0.000$), while transformational leadership ($p = 0.183$) and results-oriented leadership ($p = 0.129$) did not demonstrate significant effects. Regarding decision-making, the highest levels were observed in information analysis, followed by option evaluation and the confrontation of alternatives.

It is concluded that strengthening effective leadership—focused on organization, people management, and institutional culture—positively contributes to the quality of administrative decisions. These findings are relevant for designing improvement strategies in regional public management.

Keywords: *Leadership 5.0, effective leadership, decision-making, public management, transformational leadership.*

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Tomando en consideración la trascendencia de los temas tratados en la presente investigación es oportuno mencionar que el liderazgo 5.0, desempeña un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas. En ese sentido, el liderazgo se enfoca en lograr resultados positivos para el bienestar de la organización, la misma que es apoyada por la toma de decisiones, para ofrecer alternativas y opciones de solución a los inconvenientes que se suscitan dentro la gestión administrativa, la toma de decisiones al igual que el liderazgo 5.0 están relacionadas, permiten ofrecer alternativas junto a soluciones efectivas a los desafíos administrativos y sociales que enfrentan las instituciones públicas, contribuyendo así al desarrollo y la eficacia de los servicios públicos a nivel local.

Teniendo en consideración lo referido, por Rosales Eguía et al. (2022), donde señala “Se requiere impulsar el liderazgo directivo en las instituciones educativas para alcanzar la calidad e idoneidad de la educación básica de la región latinoamericana” (p.1). En ese aspecto, el liderazgo, es el arte de solucionar problemas relevantes con un factor determinante en la eficacia de las organizaciones, la adecuada aplicación de los estilos del liderazgo puede asegurar una estrategia idónea. No obstante, la toma de decisiones requiere de personas que posean un liderazgo efectivo y una adecuada aplicación del análisis de la información, sin embargo, se aprecia aún inconvenientes en la toma de decisiones, misma que repercute en resultados negativos de la organización. (Riquelme Castañeda et al., 2019).

Según, Rodríguez et al., (2022) expresa que en el Ecuador “la mayoría de los problemas en las escuelas son causados por la falta de liderazgo, capacidad de decisión y competencias administrativas” (p.8). Por lo tanto, un líder debe contar con formación humanista, para poder encaminar y motivar a sus respectivos seguidores, sin embargo, es notorio que en Ecuador aún existen ciertos inconvenientes en sus funcionarios y



directivos en lo que refiere al liderazgo, misma que conlleva a una situación desalentadora por parte de los colaboradores de la organización a causa de la negativa toma de decisiones de los líderes, implicando al incumplimiento de objetivos, metas, y resultados de la institución. (Ciófaló Lagos et al., 2015).

En el estudio de Rodríguez Ponce et al. (2013) nos menciona que, en Chile, la relevancia del proceso de decisiones radica en que se ha comprobado empíricamente que el 50% de las decisiones tomadas por directivos fracasan, lo que sugiere que, a pesar de su importancia, adoptar decisiones de calidad no resulta en absoluto un proceso sencillo, por ello quienes toman las decisiones deberían estar bien capacitados, y es así que en medio de estos debates y desafíos, quedó claro que no existe una solución única para mejorar el proceso de toma de decisiones en Chile. En cambio, es necesario un enfoque holístico que combine elementos de formación tradicional con la integración cuidadosa de tecnologías innovadoras. Además, se requiere un compromiso continuo con la mejora y la adaptación a medida que evolucionan las demandas de las personas, se desarrollan nuevas herramientas y metodologías.

En Colombia, actualmente las organizaciones se consideran inteligentes en la medida que puedan utilizar la información para percibir los cambios en el mundo empresarial, mientras la toma de decisiones no siempre es fácil debido a que las instituciones son complejas y racionales, no obstante, no todas las personas que laboran en ellas cuentan con un juicio idóneo, en vista de decisiones posiblemente sesgadas por factores de preferencias e intereses personales, en ese punto es fundamental el rol del gerente que dirija debidamente a sus colaboradores (González y Rodríguez, 2008).

Desde una perspectiva empírica, los indicadores internacionales de gobernanza evidencian que el Perú enfrenta limitaciones estructurales en la eficacia de su gestión pública, las cuales inciden directamente en la calidad del liderazgo y en los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con los Worldwide Governance Indicators del Banco Mundial, el Índice de Eficacia del Gobierno evalúa la calidad de los servicios públicos, la capacidad del servicio civil, así como la formulación e implementación de políticas públicas. Para el año 2023, el Perú registró un puntaje de -0.49 en dicho indicador, ubicándose por debajo del promedio mundial, lo que refleja debilidades persistentes en la capacidad institucional del Estado para tomar decisiones estratégicas eficientes y orientadas a resultados (World Bank, 2024; TheGlobalEconomy.com, 2025). Este desempeño evidencia la necesidad de fortalecer enfoques de liderazgo



innovadores y adaptativos, como el liderazgo 5.0, especialmente en las entidades públicas descentralizadas.

El autor Rivera González (2016) sostiene que el Perú, es el más significativo exponente en lo que refiere a liderazgo dentro de Latinoamérica, pese a no tener un volumen alto de estudios que lo soporten. Aun así, en el Perú, existe la preocupación por el liderazgo responsable dentro de las organizaciones públicas y privadas. Debido que el país está fragmentado políticamente y socialmente, reflejándose el autoritarismo y la poca representación de un líder. Con ello conllevando al retraso social, contribuyendo así a la desarticulación de las instituciones y al estancamiento en el desarrollo económico para los ciudadanos del Perú. (Riquelme Castañeda et al., 2019).

Según los hallazgos de Domingo Begazo (2014). Nos dice que las empresas peruanas dependen de la toma de decisiones en gran parte, a ello se le suma el estilo de liderazgo. En otras palabras, las acciones que se llevarán a cabo están sujetas a la subjetividad de los líderes que estén al mando, y estos deciden qué hacer con la información, resultando mayormente en una decisión negativa para las organizaciones, por lo tanto, el panorama se vuelve más sombrío. La falencia de habilidades de liderazgo puede conducir a decisiones subjetivas, impulsivas o basadas en prejuicios personales en lugar de datos concretos y análisis rigurosos.

Siguiendo las observaciones efectuadas por Zuñiga Castillo et al. (2022) se menciona en la ciudad de Lima, uno de los principales inconvenientes enfrentados por la mayoría de los líderes en las organizaciones, se debe a carecer de competencias en el desarrollo de la estructura social de su empresa, para generar capital intelectual calificado y contribuir a sus objetivos. No obstante, el respeto y la consideración del conocimiento, como la experiencia en el entorno real, permiten expresar con facilidad y libertad la cultura organizacional.

El Autor Dávila et al. (2019) resalta la necesidad de la ciudad de Cusco de evolucionar las diferentes teorías, rasgos y roles del liderazgo, de no hacerlo, se seguirá con una formación inapropiada en los funcionarios públicos, en consecuencia, no se desarrollará las habilidades organizacionales necesarias para un funcionamiento correcto, en aquellos que aún están en proceso de alcanzar su potencial.

Centeno Jara (2015) Menciona respecto a Apurímac, se necesita de docentes con capacidad de mando y toma de decisiones a la vanguardia, y lograr formar a



estudiantes competitivos sumandos con las exigencias que requiere nuestra sociedad, a ello, el liderazgo transformacional exige la participación de autoridades que contribuyan a la construcción de espacios privilegiados de competencia, relación y mejora continua.

En el estudio realizado por Tomaylla Romero (2021) en la ciudad de Abancay, del departamento de Apurímac indica que, los líderes del gobierno local no logran reducir las brechas respecto a la disminución de la desnutrición y anemia en niños, del analfabetismo, el acceso a los servicios básicos es un proceso muy lento, aun se observa un crecimiento desordenado del casco urbano que incrementa el riesgo a desastres, entre otros aspectos. A esto se suma el gran problema que enfrenta el sector educación en sus tres niveles (básico regular, técnico y universitaria), donde las poblaciones de estudiantes por el contexto geográfico, económico y de conectividad se limita el acceso a la modalidad de enseñanza virtual perjudicándose el proceso de enseñanza – aprendizaje de la población estudiantil y que a más de 3 meses de desarrollo de esta modalidad se observa que las municipalidades provinciales ni distritales han realizado un proyecto para contribuir a disminuir estos efectos negativos.

En su investigación Pérez Salcedo (2021) identifica serias deficiencias en la gestión pública de Cotabambas, destacando la ausencia de un liderazgo adecuado por parte del alcalde, el gerente y los jefes de área. Esta carencia ha dificultado el cumplimiento de los objetivos institucionales y ha debilitado el trabajo en equipo, debido a la escasa capacidad de influencia y motivación de los líderes. Asimismo, el estudio señala que el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Cotabambas no es favorable, lo que repercute negativamente en la conducta ética de los trabajadores y en su compromiso con la institución.

Asimismo, el Banco Mundial establece que la eficacia gubernamental se mide en una escala que oscila entre -2.5 y 2.5, donde los valores negativos están asociados a deficiencias en la gestión pública, baja calidad en los procesos decisionales y limitaciones en el desempeño del liderazgo institucional (World Bank, 2025). La posición desfavorable del Perú en este indicador sugiere que una proporción significativa de las decisiones adoptadas en el sector público carece de un enfoque estratégico sustentado en el análisis riguroso de información, la innovación y la orientación a resultados. Esta situación se acentúa en los niveles subnacionales, donde



la ausencia de un liderazgo transformador y de prácticas de toma de decisiones basadas en evidencia afecta el cumplimiento de los objetivos institucionales y limita la generación de valor público, haciendo pertinente el análisis del liderazgo 5.0 en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

En este contexto, la Gerencia Sub Regional de Cotabambas no escapa a estas limitaciones en materia de liderazgo y toma de decisiones. Se observa que los directivos y funcionarios carecen de una visión estratégica clara, muestran escasa apertura al cambio y la innovación, y presentan dificultades para orientar a sus equipos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales. Estas debilidades se reflejan en aspectos esenciales del liderazgo 5.0, como la ausencia de un liderazgo transformador que motive y proyecte una dirección clara, una débil orientación a resultados que limita el logro de metas, y un liderazgo efectivo limitado, evidenciado en debilidades organizacionales y en la gestión del talento humano. Asimismo, en los procesos de toma de decisiones se identifican limitaciones en el análisis riguroso de la información disponible, la generación de alternativas viables y la adecuada valoración de las opciones antes de decidir. Estas carencias afectan la capacidad de la entidad para implementar estrategias eficientes que contribuyan al desarrollo de la provincia. En este escenario, el liderazgo 5.0 representa una herramienta clave para renovar la gestión pública, lo que justifica la necesidad de investigar su potencial transformador en esta institución.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye el liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, periodo 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo repercute el liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas?
- ¿Cuál es la influencia del liderazgo orientado a resultados en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas?
- ¿Cómo influye el liderazgo efectivo en la toma de decisiones de los



servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas?

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica por la necesidad de comprender y fortalecer los procesos de liderazgo en la gestión pública subregional, especialmente en contextos con limitaciones institucionales como el de Cotabambas. En los últimos años, esta entidad ha enfrentado dificultades evidentes en la toma de decisiones, la planificación estratégica y la conducción organizacional, lo que ha limitado su capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas. Ante esta situación, el liderazgo 5.0 representa una propuesta actualizada e integradora que articula capacidades humanas, tecnológicas y organizativas, por lo que su estudio resulta pertinente para diagnosticar carencias específicas en la conducción institucional. Asimismo, la investigación responde a un vacío teórico en el análisis del liderazgo público desde enfoques contemporáneos aplicados a entornos descentralizados.

El propósito de este estudio es generar evidencia empírica sobre la influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones, con el fin de que sus resultados contribuyan a mejorar la práctica directiva en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas. A través del análisis de dimensiones como el liderazgo transformador, orientado a resultados y efectivo, se busca aportar insumos para el diseño de estrategias de fortalecimiento institucional, la mejora del clima organizacional y el logro de los objetivos institucionales. En suma, la investigación tiene como finalidad contribuir tanto al desarrollo del conocimiento en administración pública como a la implementación de prácticas más eficientes, éticas y sostenibles en la gestión pública subregional.

1.3.1 Justificación teórica

Esta investigación busca llenar un vacío de conocimiento en el campo del liderazgo público. Los resultados pueden generalizarse y apoyar teorías existentes, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en gestión pública, la información obtenida servirá para revisar, y contrastar la teoría existente sobre liderazgo 5.0, asimismo podrá conocer en mayor medida el comportamiento del buen líder y su influencia en la toma de decisiones, así como ofrecer la posibilidad de explorar de manera más profunda el liderazgo 5.0 que impacta en la eficacia de la administración pública, esperando conocer cómo puede mejorar la capacidad de respuesta y adaptación de la gerencia ante desafíos y



demandas cambiantes.

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a construir una nueva teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros. Respecto de ello, suele diferir la opinión de las personas. Sin embargo, es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera exhaustivos (Hernández Sampieri et al., 2014).

1.3.2 Justificación metodológica

Esta investigación contribuirá al desarrollo de nuevos instrumentos de recolección de datos adaptados específicamente al contexto de la gerencia sub regional y al estudio del liderazgo 5.0, asimismo, la indagación contribuye a definir el concepto del líder en el contexto de la administración pública apoyado en la toma de decisiones de la gerencia sub regional y que además el resultado proporcionará datos que permitan mejorar los procesos en la gestión.

1.3.3 Justificación social

La investigación proporcionará conocimientos clave sobre el liderazgo y la toma de decisiones en la gestión pública, lo que beneficiará a los líderes y funcionarios de la gerencia sub regional de Cotabambas. Esto podrá conducir a una mejora en la eficacia y eficiencia de la administración pública, beneficiando así a la comunidad en general. Su alcance social radica en la mejora del liderazgo y, la toma de decisiones.

1.4 Ubicación y contextualización

La presente investigación se desarrolla en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, entidad descentralizada del Gobierno Regional de Apurímac, ubicada en el distrito de Tambobamba, provincia de Cotabambas, departamento de Apurímac. Esta provincia se encuentra situada en la región andina del Perú, con coordenadas geográficas aproximadas de 14°10'40" de latitud sur y 72°10'30" de longitud oeste, a una altitud media de 3,250 metros sobre el nivel del mar. Cotabambas cuenta con una superficie de 2,612.12 km² y está conformada por seis distritos: Tambobamba (capital), Cotabambas, Coyllurqui, Haquira, Mara y Challhuahuacho. La zona presenta una topografía accidentada, con valles interandinos, mesetas y zonas de altura, lo que

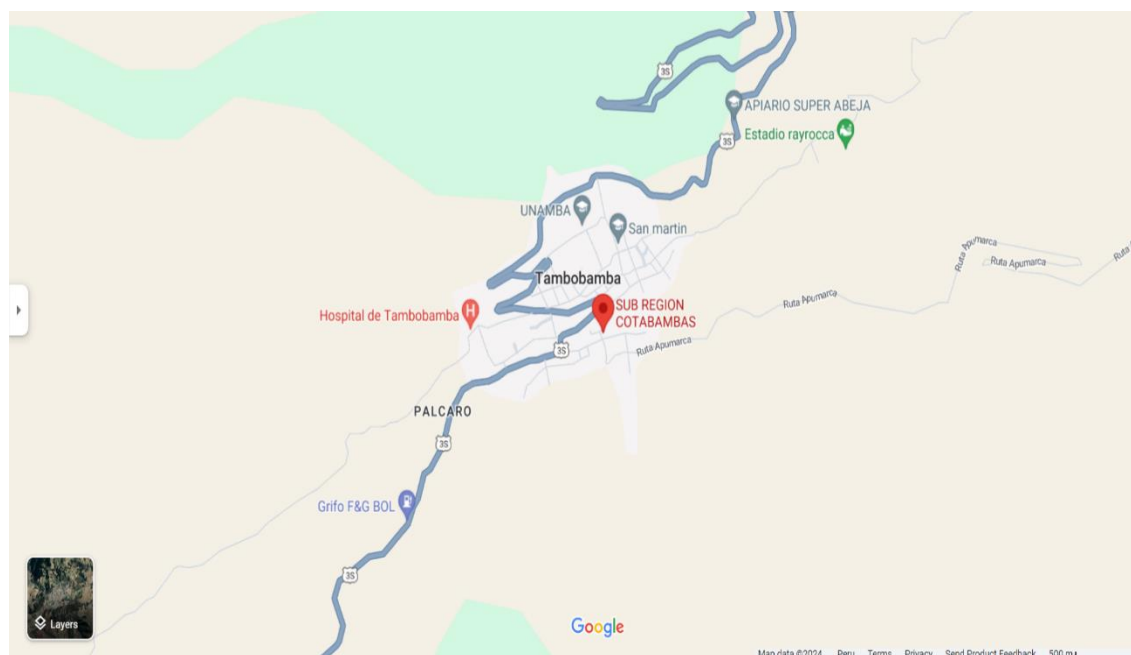


configura un territorio de alta complejidad geográfica que incide directamente en las dinámicas de gestión pública y los desafíos de articulación institucional.

La Gerencia Sub Regional de Cotabambas fue creada mediante la Resolución Ejecutiva Regional N.º 216-2014-G.R.-APURÍMAC/PR, como una unidad ejecutora adscrita al Gobierno Regional de Apurímac, con la finalidad de desconcentrar la gestión pública, facilitar la administración presupuestal y acercar los servicios al ciudadano. Esta entidad es responsable de coordinar e implementar proyectos en sectores clave como salud, educación, transporte, agricultura y vivienda, cubriendo los seis distritos de la provincia de Cotabambas. En el plano socioeconómico, la provincia presenta una realidad compleja, con una población estimada de aproximadamente 44,000 habitantes según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática. La economía local se sustenta principalmente en la agricultura, la ganadería y la actividad minera, en un territorio caracterizado por su alto grado de ruralidad, dispersión poblacional y limitada conectividad vial. Estas condiciones particulares dificultan la implementación eficiente de políticas públicas, demandando estilos de liderazgo adaptativos.

Figura 1

Ubicación de la localidad de estudio



Nota. La figura muestra la provincia de Tambobamba. Fuente: Google Maps (2024).



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPOTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la influencia del Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

2.1.2 Objetivos específicos

- Evaluar cómo el liderazgo transformador repercute en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas.
- Determinar la influencia del liderazgo orientado a resultados en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas.
- Conocer la influencia del liderazgo efectivo en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

La influencia del liderazgo 5.0 es significativo en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

2.2.2 Hipótesis específicas

- La repercusión es significativa del liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.
- El liderazgo orientado a resultados tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub



Regional de Cotabambas.

- El liderazgo efectivo tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Liderazgo 5.0	El liderazgo 5.0 constituye un enfoque estratégico integrado que responde a las demandas de la Industria 5.0 y promueve la resiliencia organizacional (Mohamed Hashim et al., 2025). Integra competencias y comportamientos clave para liderar en entornos de transformación continua, combinando la capacidad transformadora para inspirar equipos, la orientación hacia resultados institucionales y la efectividad en la gestión organizacional (Peñalver, 2025).	Liderazgo transformador	Visión Estimulación intelectual Inspiración motivadora Orientación al logro	Totalmente en desacuerdo
		Liderazgo orientado a resultados	Establece metas Estrategias eficaces Identidad Resultados positivos	
Toma de decisiones	La toma de decisiones es un proceso cognitivo dinámico que permite a los individuos y organizaciones elegir entre alternativas mediante el aprendizaje basado en instancias y la adaptación continua (González et al., 2003). Involucra el análisis sistemático de información basado en evidencia, la confrontación de alternativas viables y la valoración de opciones en contextos organizacionales inciertos (Rousseau, 2018; Simon, 1955).	Liderazgo efectivo	Organización Personas Cultura organizativa Líder responsable	En desacuerdo
		Análisis de la información	Agilidad Participación Optimización Efectividad Diversidad de opciones	Neutral
		Confrontación de alternativas	Evaluación riesgo-beneficio Alineación con objetivos Claridad en criterios	Totalmente de acuerdo
		Valoración de las opciones	Responsabilidad Viabilidad Adecuación Sostenibilidad	

Nota: Elaboración propia



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

(Küpfer Horn, 2013) en su indagación planteo el objetivo de determinar los efectos del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de Chile, reflejando una "hipótesis donde el liderazgo directivo incide en algunas emociones de docentes", "enmarcado con un enfoque de carácter cuantitativo, de nivel descriptivo", "de diseño no experimental"; que así mismo empleo la "recolección de datos con un cuestionario", "donde estableció con una serie de procedimientos para establecer la muestra, la misma que está compuesta por 262 escuelas en el sector municipal, 292 escuelas en el sector particular subvencionado y 91 escuelas en el sector particular pagado", es así que presenta las siguientes conclusiones:

- Los impactos son significativamente menos pronunciados en los modelos en comparación con las variables mediadoras, lo que significa que el 11% y el 28% respectivamente, representan una influencia más marcada del liderazgo en el rendimiento docente en contraste con la influencia de los directivos.
- Se corrobora la conexión indirecta entre las prácticas de liderazgo y los logros educativos de los estudiantes, estas prácticas impactarían principalmente en las variables mediadoras, las cuales a su vez influyen en los resultados de aprendizaje.
- En lo que respecta a la dependencia y su vínculo con las prácticas de liderazgo, se observa una mayor prevalencia de prácticas efectivas en el ámbito municipal. Esta disparidad puede explicarse por las diferencias subjetivas en la percepción, considerando las limitaciones con las que los directivos del sector municipal tienen que lidiar.

En su estudio, (Cruz Ortiz, 2017) investigó como influye el liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes en España, donde tuvo como objetivo determinar la eficiencia del liderazgo directivo y su influencia en los resultados de logros de los estudiantes, para ello planteo la hipótesis de que el efecto del liderazgo



transformacional en la productividad de los equipos de trabajo no se produce de manera directa, sino que es mediado por el engagement, así mismo se hizo empleo de un diseño transversal tipo experimental para llevar a cabo el estudio, la población se conformó por 519 trabajadores agrupados en 58 equipos de trabajo pertenecientes a 12 Pequeñas y Medianas empresas (PyMES) españolas. De estas empresas, el 84% pertenecían al sector servicios, el 8% al sector productivo y el 8% al sector industrial. La muestra para esta indagación incluyó un 54% de mujeres, el 70% de los participantes tenían un contrato indefinido, donde finalmente se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se ratifica la conexión social que se desarrolla en el entorno laboral, validando que las percepciones colectivas de los grupos de trabajo sobre su líder impactan en el bienestar psicosocial y, en consecuencia, en los resultados organizacionales. Además, se evidencia cómo esas percepciones compartidas por los equipos de trabajo sobre su líder inciden en el bienestar psicosocial a nivel individual.
- Se demuestra la presencia de procesos emocionales que evalúan la relación entre el liderazgo transformacional enfocado en los equipos de trabajo y los resultados en la organización.
- La validación confirma que las emociones positivas son fundamentales para mejorar la eficacia, tanto a nivel individual como en un contexto más amplio.

Según (Mazzei Santiago, 2019) analizó que en Argentina se toman decisiones durante períodos de crisis generalizadas, determinando los factores condicionantes de aquellas decisiones, donde la hipótesis indica que los eventos históricos en Argentina en los últimos años, así como las crisis generalizadas, han sido catalizadores innegables de las políticas estatales, implicando que las crisis no solamente representen eventos perturbadores, que estas mismas son cruciales en la elaboración de políticas públicas. En este estudio, se empleó un enfoque cualitativo que se basó en entrevistas y análisis de legislaciones para examinar políticas públicas, lo que condujo a las siguientes conclusiones:

- Las decisiones surgen de las estructuras o influencias de los actores involucrados. La política ocupa un lugar central, especialmente durante épocas de crisis graves.
- No todo se limita a la estructura, la ideología o el liderazgo. Sin embargo, todos estos elementos estarán presentes en las decisiones durante tiempos de crisis, aunque su importancia puede variar en períodos de calma.



- Los poderes estatales, así como los gobernadores y los partidos políticos, son los actores más cercanos a la toma de decisiones en situaciones conflictivas. Esto sugiere que su participación está directamente relacionada con el éxito o fracaso de una política pública en situaciones de emergencia.

En su estudio, Moreno Mendoza y Canales Robles (2022) investigaron la relación entre el liderazgo ético y el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Huamanga, Ayacucho, el principal propósito fue identificar la conexión que se presenta entre el liderazgo ético y el desempeño laboral, para alcanzar este objetivo, en su hipótesis se postula la presencia de una relación directa y significativa en relación del liderazgo ético y el desempeño, se utilizó un método científico, siendo una investigación aplicada, de nivel de investigación correlacional, donde el diseño fue no experimental. Es importante mencionar que su población consistió en 50 funcionarios. Se empleó una muestra de tipo no probabilístico, empleando la totalidad de la población. Para la medición de las variables se empleó un cuestionario en escala ordinal tipo Likert, y siendo así mismo validado por el juicio de expertos, y la confiabilidad fue a través del estadístico Alfa de Cronbach. Así, se obtuvieron las siguientes conclusiones.:

- Según el análisis de los investigadores, se demuestra una relación directa y altamente significativa entre el Liderazgo Ético y el Desempeño Laboral en la Municipalidad.
- Los autores, resaltan la conexión destacada entre la dimensión técnica del Liderazgo Ético y el Desempeño Laboral en la Municipalidad.
- Concluyen enfatizando la relación directa y significativa entre la dimensión Ética del Liderazgo Ético y el Desempeño Laboral en la Municipalidad.

(Araujo Sanchez, 2018) en su indagación busco establecer la relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, donde su objetivo, fue verificar la relación entre liderazgo y la toma de decisiones en el área de fortalecimiento de la educación física y el deporte, cuya hipótesis se centró en determinar si hay una correlación entre el liderazgo y la toma de decisiones en el ámbito del fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar, usando un diseño de investigación descriptivo correlacional, cuyo grupo de estudio estuvo compuesto por 14 trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física. Esto condujo a las siguientes conclusiones:



- El liderazgo transaccional fue calificado como excelente en un 64,3%, y como bueno en un 35,7%. Estos resultados se derivan de indicadores tales como cooperación, entusiasmo, desempeño y compromiso.
- El liderazgo transformacional, según las respuestas de los encuestados, fue evaluado como excelente en un 71,4% y como bueno en un 28,6%. Estos resultados se deben a los indicadores de motivación y estímulo intelectual.
- La variable de toma de decisiones se clasificó como buena en un 50,0% y excelente en un 21,4%, concluyendo con un 28,6% que considera que la toma de decisiones es regular.

(Ramirez Villena, 2022) en su investigación, el objetivo principal fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, ubicada en el distrito de San Jerónimo, provincia de Cusco, de igual manera, la hipótesis plantea que hay una relación directa y significativa entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones, donde su estudio fue de tipo no experimental y diseño transversal, la investigación contó como técnicas de recojo de datos, como encuestas, entrevistas, revisión documental y observación como métodos de investigación. La población de estudio estuvo compuesta por 217 colegios, es así que la muestra estuvo compuesta por 139 colegios del Cusco, año 2019, así el autor llevo a las siguientes conclusiones:

- Se concluye que hay una correlación positiva y significativa entre el liderazgo directivo y la toma de decisiones en la Institución. Esto sugiere que un mayor conocimiento del sector educativo, mejores relaciones institucionales, habilidades y valores se asocian positivamente con la toma de decisiones por parte del equipo directivo.
- La conclusión principal es que los conocimientos del equipo directivo sobre el sector educativo e institucional están significativamente relacionados con la toma de decisiones en la Institución. Se observa que, a mayor comprensión del sector educativo, se asocia una mejor toma de decisiones por parte del equipo directivo.
- La culminación obtenida indica que las habilidades y capacidades del equipo directivo están significativamente relacionadas con la toma de decisiones en la Institución. Se observa que estas potencialidades y habilidades favorecen la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

(Gamboa Díaz, 2017) investigó la correlación del liderazgo y la toma de decisiones



del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, en Andahuaylas, Donde tuvo como objetivo investigar la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones, planteando la hipótesis de que existe una relación significativa entre el liderazgo y la toma de decisiones, consiguiente empleó un enfoque cuantitativo, utilizando el método deductivo. La investigación fue descriptivo-correlacional, donde la muestra incluyó a 100 trabajadores administrativos, de los cuales 3 pertenecían a la Comisión Organizadora, 60 tenían estabilidad laboral y 37 eran personal administrativo contratado, lo que condujo a las siguientes conclusiones:

- El prosista indica que existe una relación altamente significativa del liderazgo en la toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad.
- El autor finaliza la relación significativa entre el liderazgo transformacional y los tipos de decisión del personal administrativo de la Universidad.

El investigador (Yovani Avalos, 2023) indago la correlación del liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública, ubicada en San Jerónimo de Toraya, Distrito de Toraya, el objetivo principal fue determinar la relación dentro del liderazgo y la toma de decisiones; la hipótesis planteó la existencia de una relación positiva considerable entre el liderazgo y la toma de decisiones. Además, se empleó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue de carácter básico fundamental sustancial, de un nivel descriptivo correlacional, cuyo diseño fue descriptivo no experimental, constituyendo una población de 22 colaboradores, así dando como conclusiones:

- Se constata una relación positiva entre el liderazgo y la toma de decisiones de la institución, siendo esta relación muy alta. Esto indica que el liderazgo desempeña un papel fundamental en la toma de decisiones.
- Se establece una correlación entre el liderazgo y la identificación de problemas, siendo esta relación positiva y muy alta. Se destaca la importancia fundamental del liderazgo en la identificación adecuada de los problemas.
- Existe una correlación entre el liderazgo y la generación de alternativas, siendo esta relación positiva y muy alta. Por lo tanto, el liderazgo juega un papel fundamental en la generación de alternativas para la toma de decisiones.

En su estudio (Paredes Valverde, 2019) se examinó la correlación entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad de la Provincia de Abancay, durante el año 2023, donde el objetivo principal fue establecer la relación



entre las variables estudiadas, que incluyen el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad, en este contexto, la hipótesis indica una existencia relacional entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, con alcance descriptivo y correlacional, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 356 trabajadores nombrados que laboran dentro de la entidad, y la muestra quedó configurada en 186 elementos muestrales para su estudio. Esto condujo a las siguientes conclusiones:

- Los empleados que perciben un mayor nivel de liderazgo transformacional en sus superiores tienden a expresar una mayor satisfacción laboral.
- Los líderes que son vistos como modelos de conducta, inspiran confianza y respeto, y fomentan un sentido fuerte de misión compartida, tienden a estar vinculados con niveles más altos de satisfacción laboral entre sus subordinados.
- Los líderes que motivan e inspiran a sus seguidores al proporcionar un sentido de propósito y desafío en el trabajo contribuyen de manera mínima a la satisfacción laboral. Esta relación es modesta y sugiere que existen otros factores posiblemente más influyentes en la satisfacción laboral de los empleados en este contexto.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Enfoque comportamiento de grupo

El autor (Maciel Ávila, 2009) describe un grupo como una entidad compuesta por dos o más individuos que mantienen relaciones interdependientes y se unen con el propósito de alcanzar objetivos específicos. Dentro del contexto organizacional, se distinguen dos elementos cruciales: los grupos formales y los grupos informales.

Cuando se abordan los aspectos del comportamiento en grupo en los materiales de comportamiento organizacional, se observa una apreciación diferente. No se busca adoptar una posición específica, sino más bien un esfuerzo por abordar una amplia gama de temas, ejercicios, teorías y autores relacionados, como el poder o el liderazgo. Este conjunto de aspectos resalta la necesidad de organizar conceptual, metodológica, sistemática, procedimental y técnicamente estos temas en el estudio del comportamiento grupal (D. Romero, 2010).

Las diferencias individuales en la personalidad y la cultura también impactan en el comportamiento grupal, determinando las preferencias en cuanto a recompensas, estilos de comunicación, respuestas ante los líderes, modalidades de negociación y otros aspectos relevantes dentro de las dinámicas grupales en las organizaciones (Choque, 2018).

3.2.2 Evolución de liderazgo

La evolución del liderazgo se ha observado a lo largo de la historia a través de las acciones de grandes líderes, quienes han dejado huella en momentos clave. Estos líderes han dirigido los esfuerzos de otros individuos, han gestionado países, planificado y organizado expediciones, liderado y controlado conflictos bélicos, entre otras actividades. Este proceso se ha desarrollado en el contexto de diversas civilizaciones antiguas, como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y el pueblo hebreo. Además, ha sido influenciado o ha contribuido a la formación del liderazgo por parte de instituciones como el ejército y la Iglesia Católica. Este desarrollo continúa a lo largo de la Edad Media, marcado por el sistema feudal, la ética protestante y diversas formas de organización, hasta culminar con la revolución industrial (Estrada Mejía. Sandra, 2007).

Los registros de la civilización sumeria (Siglo L y XLIX a.C.) proporcionan evidencia clara sobre la presencia del liderazgo organizacional. Por ejemplo, los sacerdotes se encargaban de recolectar y administrar grandes cantidades de bienes y valores generados por el sistema tributario. Además, estaban obligados a rendir cuentas de su gestión ante el sumo sacerdote. Durante el siglo XX a.C., Babilonia estableció un conjunto de normativas, especialmente los preceptos legales, que reflejaban el pensamiento administrativo de los babilonios. Estos documentos destacan la importancia del liderazgo en la gestión y control de personas y procesos dentro de las estructuras organizativas de la época (Lapo Maza, 2015).

3.2.3 Teoría de liderazgo

Según, el autor (Reddin, 1991) asegura que las diversas teorías del liderazgo representan una amplia gama de enfoques analizados y discutidos minuciosamente en la literatura especializada. Estas incluyen la Teoría del



Gran Hombre, que postula que los líderes tienen atributos innatos; la Teoría de los Rasgos, que identifica características asociadas con el liderazgo efectivo; la Teoría del Comportamiento, que estudia las acciones de los líderes; la Teoría de Contingencia, que destaca la influencia del contexto en el liderazgo; la Teoría del Liderazgo Transaccional y Transformacional, que diferencia entre enfoques de recompensa y visión compartida; la Teoría del Liderazgo Situacional, que adapta el liderazgo a las necesidades del equipo; la Teoría del Liderazgo Carismático, basada en la influencia carismática del líder; la Teoría del Liderazgo Democrático, que implica la participación en la toma de decisiones; la Teoría del Intercambio Líder Miembro, centrada en las relaciones individuales; y la Teoría del Liderazgo Transaccional Transformacional, que sugiere la adopción de múltiples estilos de liderazgo según las circunstancias y metas específicas.

El autor (S. Elizabeth et al., 2014) nos indica que las teorías más importantes de liderazgo las que giran entorno al liderazgo transformacional y el liderazgo trascendente son teorías contemporáneas que se distinguen por su enfoque en la dinámica de influencia entre líderes y seguidores. Ambos modelos buscan estimular a los seguidores a través de una visión inspiradora del futuro, impulsando así cambios y mejoras continuas. Mientras que el liderazgo transformacional se centra en la proposición de cambios significativos en el estado actual de las cosas, el liderazgo trascendente va más allá al considerar la contribución intrínseca, extrínseca y trascendental de las acciones del líder en el crecimiento y beneficio de los demás. Estas teorías resaltan la importancia de la motivación intrínseca y de una visión inspiradora para alcanzar el máximo potencial tanto a nivel individual como organizacional.

3.2.4 Principios de liderazgo

En cuanto a principios de liderazgo existen ideas muy variopintas de distintos autores, como la interpretación del escritor (Mohler, 2017) quien propone que un liderazgo relevante se ejerce en una serie de principios esenciales para liderar con eficacia, que incluyen la integridad, la visión, la pasión, la empatía, la humildad, la responsabilidad, la inspiración, la resiliencia, la innovación, la comunicación, la inclusión, la ética, la flexibilidad, la colaboración, el enfoque en el cliente, el liderazgo servicial, el autoconocimiento, la toma de decisiones,



la persistencia, el empoderamiento, la adaptabilidad, la confianza, la honestidad, el compromiso y el aprendizaje continuo. Estos principios forman la base de un liderazgo relevante y efectivo en cualquier contexto.

El autor (Pinto Aragón et al., 2021) nos habla sobre los distintos principios del liderazgo, y como abarcan una serie de conceptos fundamentales que varían según la teoría y la perspectiva. Estos incluyen tener una visión clara, proporcionar dirección, actuar con integridad y ética, comunicarse de manera efectiva, inspirar, motivar a los seguidores, demostrar empatía junto con habilidades interpersonales, adaptarse a los cambios, delegar responsabilidades como empoderar a los miembros del equipo, así fomentando el desarrollo del talento dentro del grupo.

Por otro lado, también se consideran como principios fundamentales del liderazgo, la capacidad de ejercer una influencia positiva hasta la integridad, una visión clara, la habilidad para establecer prioridades, el crecimiento personal y profesional, el compromiso con el servicio, la idónea toma de decisiones, el entusiasmo, la consistencia y la humildad, entre otros. Estos principios ofrecen una orientación valiosa para fortalecer las aptitudes de liderazgo y alcanzar el éxito en diversos ámbitos (Maxwell Calvin, 2007).

3.2.5 Modelos de liderazgo

Las exigencias actuales en un mundo cada vez más competitivo demandan una revisión de los modelos convencionales de liderazgo, promoviendo un enfoque más centrado en lo pedagógico, la distribución del liderazgo, la participación en el desarrollo y el crecimiento profesional del personal. El liderazgo se destaca como el más efectivo para impulsar mejoras sostenidas en el ámbito profesional, siendo un elemento clave para el éxito. Se enfatiza la importancia de comprender teórica y conceptualmente los tipos de liderazgo y su impacto. Pues se hace énfasis en la necesidad de capacitar y empoderar al personal profesional, quienes, al potenciar su liderazgo y adoptar modelos de liderazgo, contribuyen a una visión integral, orientada hacia el servicio de la sociedad, al igual que su desarrollo humano (Contreras Saldivar, 2016).

El autor (Asana, 2023) pone en evidencia la existencia de 11 modelos de liderazgo. La influencia del liderazgo en el rendimiento del equipo y los



resultados laborales es de suma importancia, empezando por el enfoque autoritario, caracterizado por la centralización de decisiones, hasta el participativo, que fomenta la colaboración; el estilo delegativo, que otorga autonomía a los miembros del equipo; el visionario, que inspira con una visión de futuro clara; el de coaching, que identifica y mejora las habilidades del equipo; el afiliativo, centrado en las relaciones; el democrático, que promueve la participación; el que establece el ritmo, impulsando la productividad; el dominante, que define metas claras; el transformacional, que motiva a través del empoderamiento; y el transaccional, que utiliza recompensas y castigos como motivadores. Cada estilo tiene sus beneficios y limitaciones, y comprenderlos ayuda a adaptar el liderazgo según las necesidades específicas del equipo y el contexto laboral.

3.2.6 Tipos de liderazgo

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional es esencial para el éxito organizacional al motivar equipos hacia resultados óptimos. Alinea objetivos individuales con una visión compartida y promueve un clima positivo. Se necesitan intervenciones específicas para optimizar este liderazgo. Desafíos incluyen estudios longitudinales y análisis multidimensional para entender su impacto. En resumen, el liderazgo transformacional impulsa el éxito, pero se necesita investigación más amplia para entender completamente su efectividad organizacional (Cruz Ortiz et al., 2013).

Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático se caracteriza por un estilo de liderazgo en el que el líder toma decisiones de manera unilateral, sin considerar la opinión de los subordinados. Este tipo de líder ejerce un control total sobre las tareas y decisiones del equipo, lo que puede generar presión y desmotivación en los empleados. Aunque puede ser efectivo en ciertos contextos, como en situaciones de emergencia o cuando se requiere una rápida toma de decisiones, puede limitar la creatividad y la participación de los empleados, lo que puede afectar negativamente el clima laboral y la productividad a largo plazo (Ayala Calderon, 2013).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en modelos tradicionales y se enfoca en el intercambio entre el líder y los seguidores. El líder utiliza el poder para recompensar o sancionar según el rendimiento de los trabajadores, sin ir más allá de las tareas asignadas. Reconoce las necesidades de los seguidores y ofrece recompensas a cambio del cumplimiento de objetivos específicos. Incluye dos subdimensiones: recompensa contingente y administración por excepción. Este enfoque es funcional en contextos empresariales tradicionales que requieren cumplimiento estricto de procesos para alcanzar resultados deseados (Almirón Arévalo et al., 2015).

Liderazgo democrático

El liderazgo democrático implica la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones, en contraposición a estilos más autoritarios. Una investigación en empresas de Barranquilla buscó entender cómo este tipo de liderazgo se relaciona con la calidad de gestión. Los resultados revelaron una conexión significativa entre ambos, sugiriendo que un liderazgo más democrático está asociado con una mejor gestión. Sin embargo, se advierte que problemas en la implementación de este enfoque podrían impactar negativamente la consolidación de una gestión de calidad (Amador Urueta & Hereira Villalobos, 2010).

Liderazgo natural

El liderazgo natural se centra en la capacidad de una persona para establecer conexiones genuinas con los demás, mostrando su auténtica personalidad en lugar de una imagen profesionalmente fabricada. Se reconoce que las relaciones más sólidas y significativas se construyen a partir de la sinceridad y la transparencia. En lugar de esconder su verdadera esencia detrás de una fachada profesional, los líderes naturales utilizan su autenticidad para inspirar, influir y establecer vínculos más efectivos con los demás (Fombellida, 2022).

Liderazgo carismático

El liderazgo carismático es como poco común en las empresas comerciales. Aunque los enfoques de liderazgo en estas empresas muestran aspectos positivos en general, esto es debido gracias a que dentro del liderazgo



carismático el líder tiene la habilidad para inspirar y motivar a sus seguidores a través de su personalidad, carisma y visión. Este tipo de líder ejerce una influencia significativa en los demás, no solo por sus habilidades y conocimientos, sino también por su carácter atractivo y su capacidad para generar entusiasmo y compromiso. Por lo general, los líderes carismáticos poseen una visión clara y persuasiva que inspira a otros a seguirlos y trabajar juntos hacia objetivos compartidos (Navarro, 2000).

Liderazgo situacional

El liderazgo situacional se fundamenta en la noción de que no existe un único estilo de liderazgo efectivo para todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos capaces de adaptar su comportamiento a las necesidades específicas de cada situación y de cada individuo. Esta teoría, concebida por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, plantea que la dirección implica brindar un servicio al colaborador. Se reconoce la singularidad de cada colaborador y de cada situación, lo que demanda diferentes estilos de liderazgo. Por ende, el líder debe comprender la situación del colaborador y ajustar su conducta en consecuencia para ofrecer el respaldo y la orientación adecuados (Hersey & Blanchard, 2014).

Liderazgo paternalista

El liderazgo paternalista implica que los líderes adopten roles parecidos a los de un padre, estableciendo un ambiente laboral familiar. Esperan lealtad y respeto de los empleados, participan en sus vidas tanto dentro como fuera del trabajo, manteniendo una autoridad jerárquica. Este estilo de liderazgo es común en empresas familiares, aunque su percepción puede variar según las culturas y las expectativas de los empleados.

Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo consiste en entender cómo las actitudes de los empleados influyen en su comportamiento laboral. Actitudes positivas hacia el trabajo suelen llevar a acciones constructivas, mientras que las actitudes negativas pueden resultar en conductas no deseadas. La satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional son aspectos cruciales en este contexto. Los empleados satisfechos tienden a estar más comprometidos con sus tareas, lo



que puede mejorar el rendimiento, reduciendo la rotación del personal. Por otro lado, la insatisfacción laboral puede provocar problemas como el ausentismo y la renuncia, afectando tanto el funcionamiento como los costos de la organización (Villalba Moreno, 2001).

3.2.7 Diferencia de liderazgo y líder

El Autor (Delgado Torres, 2003) aborda la idea de liderazgo y líderes en el contexto de la gestión organizacional, destacando la evolución de las prácticas tradicionales hacia enfoques más modernos y colaborativos. Se discuten las cualidades y acciones que definen a un líder, desde la autoridad tradicional hasta la importancia del empoderamiento y la gestión efectiva de las personas. Se enfatiza la necesidad de que los líderes no solo ejerzan poder, sino que también deleguen responsabilidades y fomenten un clima de trabajo que permita el desarrollo del potencial humano. Asimismo, se señala la relevancia de las competencias tanto técnicas como personales en el desempeño de los individuos dentro de una organización.

El investigador (Castro Solano, 2007) destaca la existencia de varios estilos de liderazgo, examinando las diferencias entre líderes de alto y bajo nivel. Se enfoca en la complejidad del liderazgo, destacando los estilos transformacional y transaccional, mientras que identifica al líder como la figura central que ejerce influencia sobre el grupo. Así, se subraya que el liderazgo abarca un proceso multifacético de dirección y motivación, mientras que el líder personifica esa influencia en contextos organizacionales específicos, exhibiendo una variedad de estilos y niveles de eficacia.

La existencia de una diferencia entre liderazgo y líder, radica en que el liderazgo se refiere al conjunto de habilidades, estrategias, e incluso prácticas utilizadas para dirigir, motivar e influir en un grupo hacia el logro de objetivos comunes, mientras que el líder es la persona que ejerce ese liderazgo, que puede ser individual o colectivo, quien asume la responsabilidad de guiar y coordinar al grupo hacia el cumplimiento de metas específicas (López Yáñez et al., 2013).

3.2.8 Definición de liderazgo

Dentro de las teorías del liderazgo, se presupone que los cambios en la máxima



autoridad del liderazgo deberían tener un impacto en el rendimiento de la organización, lo cual constituye un desafío significativo en la investigación sobre este tema. La dificultad radica en la elección de un criterio adecuado para evaluar el desempeño organizacional, aspecto que ha sido problemático en varios estudios (Yuki Armando, 1990).

El Autor (Bautista et al., 2019) nos indica que el liderazgo implica guiar e influenciar a un grupo organizado hacia metas específicas mediante la comunicación humana. Esta capacidad es fundamental para motivar y dirigir a los subordinados hacia el éxito empresarial. Además, se destaca que el liderazgo es un proceso de adaptación constante que busca desarrollar las habilidades y valores de los colaboradores para mejorar su rendimiento laboral. En el entorno empresarial actual, se subraya la importancia de líderes sostenibles, quienes no solo buscan el crecimiento económico, sino que también promueven la responsabilidad social.

El liderazgo, se implica en la capacidad de dirigir e influir en un grupo organizado hacia metas específicas, manteniendo un compromiso con la integridad, al igual que la ética en todas las acciones como las decisiones tomadas. Este tipo de liderazgo es fundamental para restaurar la confianza y la fe en las organizaciones, especialmente en un entorno caracterizado por la incertidumbre que afronta diversos desafíos sociales. Además, destaca que el liderazgo se ha convertido en una profesión necesaria en el mundo empresarial contemporáneo, donde se busca líderes confiables, positivos y honestos que sirvan de ejemplo de integridad para sus seguidores y grupos de interés (Correa et al., 2018).

3.2.9 Liderazgo 5.0

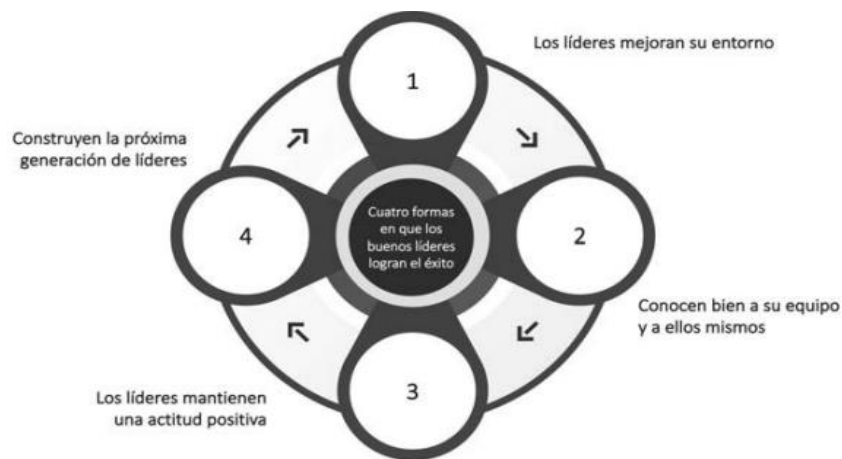
Según el autor (Pachano, 2023) en la actualidad el liderazgo ha evolucionado notablemente a lo largo del tiempo, atravesando diversas etapas. En la fase inicial, el liderazgo 1.0 se caracterizaba por estructuras de poder rígidas y una comunicación mayormente vertical, centrándose en la eficiencia y la productividad. Con la llegada del liderazgo 2.0, se introdujo una comunicación más abierta y participativa, descentralizando la toma de decisiones y valorando el trabajo en equipo. En la etapa siguiente, el liderazgo 3.0 priorizó la



adaptabilidad y el crecimiento personal, fomentando la toma de decisiones participativa y el aprendizaje continuo. Posteriormente, con el liderazgo 4.0, se inauguró la era de la innovación y la transformación digital, adoptando decisiones basadas en datos y tecnologías emergentes. Finalmente, el liderazgo 5.0 se centra en empoderar a los empleados, promoviendo una comunicación inclusiva y un enfoque en el impacto positivo en la sociedad y el bienestar de los empleados, lo que lleva a la creación de valor en todos los niveles organizacionales.

Figura 2

Cuatro formas en que se puede emplear un buen liderazgo 5.0 hacia el éxito

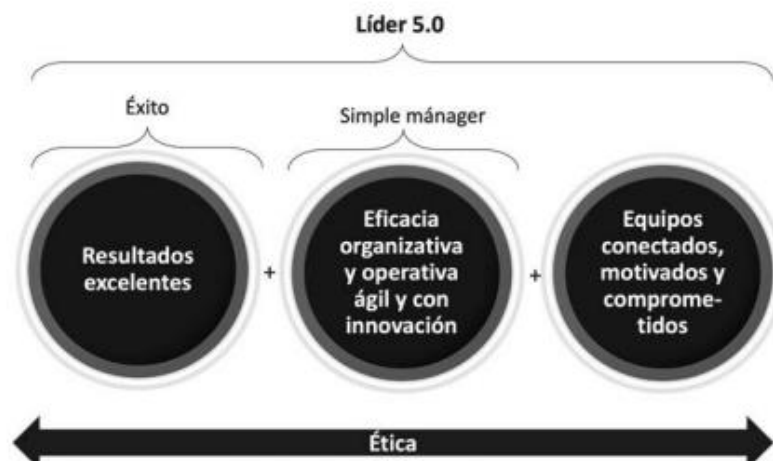


Nota. Las formas de lograr un liderazgo 5.0. Fuente: (Peñalver, 2022)

Figura 3

La fórmula esencial del liderazgo 5.0

Gráfico 1.4. La «fórmula» del liderazgo



Nota. La fórmula del líder 5.0 y el liderazgo 5.0. Fuente: (Peñalver, 2022)



El liderazgo 5.0, implica elevar el ánimo de las personas fomentando la innovación centrada en el trabajador, así como la empatía. Los líderes y equipos se comprometen con la escucha activa, la observación empática y la colaboración para resolver problemas reales. Es así que este promueve la creatividad, la generación de ideas innovadoras, así como el empoderamiento del equipo, generando un impacto positivo a nivel global. El liderazgo 5.0 valora a las personas, influye e inspira el cambio, basándose en la colaboración junto a la mejora continua (García, 2023).

Tabla 2

Comparación de los aspectos clave del liderazgo desde 1.0 hasta 5.0.

Aspectos clave	Liderazgo 1.0	Liderazgo 2.0	Liderazgo 3.0	Liderazgo 4.0	Liderazgo 5.0
Jerarquía y autoridad	Centralizada y rígida	Moderadamente centralizada	Descentralizada	Plana y flexible	Sin jerarquías formales
Comunicación	Vertical	Vertical con retroalimentación	Horizontal	Multidireccional	Abierta y continua
Toma de decisiones	Autoritaria	Consultiva	Participativa	Democrática	Automatizada y adaptativa
Enfoque en resultados	Eficiencia operativa	Productividad y eficiencia	Innovación y mejora continua	Resultados integrales	Impacto sostenible
Desarrollo de habilidades	Formación básica	Capacitación continua	Desarrollo profesional	Crecimiento integral	Aprendizaje continuo y adaptativo
Gestión de talento	Evaluación y control	Identificación de talento	Desarrollo y retención	Gestión de carrera	Gestión autónoma
Orientación al cliente	Servicio básico	Enfoque en satisfacción	Enfoque en necesidades	Experiencia personalizada	Experiencia omnicanal

Nota. Elaboración propia.

La significancia del liderazgo 5.0 consiste en inspirar confianza, así como compromiso en un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes y una competencia incesante. Este estilo de liderazgo requiere una visión de largo plazo y adaptabilidad para enfrentar los desafíos, así como la capacidad de motivar y guiar a los colaboradores. Se enfatiza la importancia de un enfoque humanista y la capacidad de ser un catalizador positivo tanto dentro de la organización como en la sociedad en general. El líder 5.0 se presenta como un agente de cambio que puede identificar y liderar transformaciones necesarias, al tiempo que fomenta equipos cohesionados y comprometidos que trabajan de manera colaborativa hacia el éxito a largo plazo de la empresa (Salgado, 2022).



3.2.10 Componentes del liderazgo 5.0

a) Creación de redes de colaboración entre personas

La creación de redes de colaboración entre personas implica conectar y establecer relaciones entre individuos con el fin de trabajar juntos hacia objetivos compartidos, intercambiando recursos, conocimientos e incluso habilidades. Esta práctica es esencial para fomentar la cooperación, el intercambio de ideas, así como el trabajo en equipo en diversos ámbitos, siendo el mundo empresarial y la sociedad en general. Además, es una herramienta fundamental para impulsar la innovación, resolver problemas de manera colaborativa, promover el aprendizaje continuo e incluso fortalecer el sentido de comunidad. (López Yáñez et al., 2014).

b) Enfoque a los resultados y a las personas

El enfoque hacia los resultados y las personas es esencial en el liderazgo educativo debido a su capacidad para equilibrar logros académicos con el bienestar integral. Este enfoque reconoce la importancia de alcanzar metas mientras se atienden las necesidades individuales y sociales de estudiantes y personal. Al priorizar tanto los resultados como el bienestar, los líderes crean un entorno que fomenta el aprendizaje, el desarrollo personal y el éxito. (Robinson et al., 2014).

c) Enfoque al consumidor

El enfoque al consumidor, es esencial en las estrategias de liderazgo, dado que buscan satisfacer las necesidades de los clientes a través del análisis de sus comportamientos y preferencias. Se estudia desde perspectivas microeconómicas hasta psicosociológicas, considerando la racionalidad del consumidor al igual que los procesos mentales como emocionales con influencia las decisiones de compra. Las empresas aplican este enfoque para adaptar servicios e implementar estrategias de marketing, así como mejorar la experiencia del cliente (Gómez Bayona, 2020).

d) Creación de propuestas de valor

La formulación de propuestas de valor implica la concepción, así como la aplicación de estrategias junto a medidas con el propósito de mejorar la



calidad de la. Este proceso involucra la identificación de las necesidades y expectativas de los diversos actores dentro de la comunidad educativa, incluidos estudiantes, padres, docentes y personal administrativo, para posteriormente desarrollar intervenciones efectivas dirigidas a satisfacer dichas necesidades. Estas propuestas pueden abarcar desde la implementación de programas de capacitación para el personal docente hasta la adopción de enfoques pedagógicos innovadores, así como la mejora de las instalaciones escolares y la promoción de la participación de los padres en el proceso educativo. El objetivo fundamental radica en mejorar la experiencia educativa y los logros académicos de los estudiantes, lo cual a su vez contribuye al éxito global de la institución educativa (Gómez Bayona, 2020).

e) Establecimiento de metas compartidas y colaborativas

El establecimiento de metas compartidas y colaborativas implica la definición de objetivos comunes entre diversas partes interesadas, promoviendo así la colaboración, como el compromiso conjunto. Este enfoque involucra no solo a la organización, sino también a otros actores relevantes, como clientes, proveedores e incluso socios. La colaboración en la fijación de metas fomenta un sentido de pertenencia al igual que responsabilidad compartida, lo que aumenta la motivación junto con el compromiso de todos los involucrados. Además, facilita la alineación de esfuerzos, así direccionando recursos hacia un propósito común, lo que resulta en una mayor efectividad. El establecimiento de metas colaborativas y compartidas es una práctica que promueve la cooperación y la sinergia entre diversas partes interesadas para alcanzar metas conjuntas (Hurtado Cardona, 2018).

f) Incluir a personas con distintas habilidades

La integración de personas con diversas habilidades es sumamente crucial dado que se refiere a garantizar la participación activa como equitativa de individuos con una amplia variedad de destrezas, tanto técnicas como sociales, en diversos ámbitos. Esto implica reconocer, y así mismo valorar la diversidad de habilidades como las experiencias de las personas para



fomentar un entorno inclusivo que se caracterice por ser enriquecedor, donde todos puedan contribuir de manera significativa (Ruiz Chaves & Zeledón Sánchez, 2024).

3.2.11 Características de liderazgo

El autor (Vásquez Calle & Ojeda López, 2021) destaca en cuanto al liderazgo, es revelado que la estimulación intelectual es la característica más destacada, seguida de la motivación, así como la consideración individual. La motivación, particularmente relevante en la evaluación sobre el liderazgo muestra una prominencia especial en Perú. La consideración individual, que implica atender y ser responsable, también es significativa en las interacciones. Además, la influencia idealizada o carisma complementa el liderazgo diario, aunque en menor medida que las otras características mencionadas.

El liderazgo, así como sus características revelan la importancia de la relación entre la universidad, el gobierno y las empresas para fomentar la transformación de ideas, un gran ejemplo de esto es Asia, donde se distingue por su énfasis en la cooperación y la cohesión grupal, junto con una marcada orientación hacia metas de largo plazo. valorando la autoridad junto al respeto por la jerarquía, lo que se traduce frecuentemente en un estilo de liderazgo más autoritario, pero también en una mayor lealtad hacia los líderes. Las decisiones suelen tomarse de manera colectiva, buscando el consenso al igual que la colaboración entre los miembros del grupo. Además, se aprecia la capacidad de adaptación en los líderes, aspectos fundamentales para mantener la estabilidad en situaciones críticas (Mendoza Martínez & Romero Ortiz, 2010).

El liderazgo en el ámbito público se caracteriza por un firme compromiso con el servicio, así como con el bienestar de la sociedad, guiado por una motivación intrínseca hacia la mejora continua. Este compromiso se refleja en una conducta ética que prioriza el interés público sobre los intereses personales o de grupo. Los líderes del sector público suelen adoptar un estilo de liderazgo transformador, inspirando a otros y promoviendo una visión compartida que moviliza a las personas hacia objetivos comunes. Asimismo, se espera que estos líderes demuestren habilidades destacadas para enfrentar desafíos complejos, desde la burocracia hasta la gestión de múltiples partes interesadas,



manejando situaciones de alta presión y resolviendo problemas de manera efectiva en un entorno dinámico (Cabrera Moya, 2014).

(Cavazos & Moctezuma, 2023) expresa sobre las características del liderazgo, es valioso investigar las facetas esenciales del liderazgo, como la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, en relación con el rendimiento organizacional en diversos sectores. Además, resulta provechoso explorar cómo este tipo de liderazgo influye en la cultura corporativa, fomentando un sentido de propósito común, estimulando la innovación así facilitando la adaptación al cambio. También es preciso mencionar la relación del liderazgo con las habilidades del líder. El liderazgo proporciona una visión más amplia de eficacia y aplicabilidad en diversos entornos organizacionales.

3.2.12 Liderazgo transformador

El liderazgo transformador se centra en inspirar y comprometer a los empleados para lograr objetivos tanto organizacionales como ambientales, optimizando el desempeño ecológico. Este tipo de liderazgo es crucial debido a su habilidad para inculcar una cultura de sostenibilidad y responsabilidad social. Se caracteriza por su influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, y consideración individualizada. Las fases incluyen identificar la necesidad de cambio, crear y comunicar una visión, movilizar el compromiso, e institucionalizar nuevos enfoques. Los tipos abarcan el liderazgo ecológico y ético. Los indicadores clave incluyen la capacidad de inspirar, fomentar la innovación, y desarrollar una visión compartida. Este liderazgo se define como el proceso de promover cambios positivos y duraderos dentro de las organizaciones, particularmente en términos de sostenibilidad y responsabilidad ambiental (Minerva et al., 2024).

El liderazgo transformador es fundamental para lograr cambios profundos y positivos en una organización a través de la colaboración activa y la motivación. Este estilo es crucial ya que fomenta la innovación y refuerza el compromiso, destacándose por una visión clara y un enfoque en el crecimiento individual. Los elementos principales abarcan desde la creación hasta la comunicación de una visión inspiradora y la implementación de cambios



significativos. Se presenta predominantemente en formas de liderazgo carismático y visionario. Según Burns y Bass, es indispensable para la transformación organizacional exitosa debido a su capacidad para inspirar y dirigir cambios (Vásquez Sánchez, 2020).

Este tipo de liderazgo es un proceso de elevación mutua entre líderes y seguidores que facilita transformaciones significativas tanto en la organización como en los individuos. Es esencial debido a su habilidad para motivar con una visión clara y promover el desarrollo personal y profesional. Sus componentes clave incluyen la gestión efectiva del cambio y la creación de una visión motivadora. Se manifiesta como liderazgo visionario y pragmático. Avolio, Bass y Kotter subrayan que la visión y la comunicación efectiva son cruciales para la implementación exitosa de los cambios dentro de cualquier organización (Agreda Fernandez et al., 2020).

3.2.13 Liderazgo orientado a resultados

El liderazgo orientado a resultados se centra en alcanzar objetivos concretos y medibles, evolucionando según las tendencias teóricas y necesidades sociales. Sus características clave incluyen la capacidad de influir, habilidades de comunicación, visión compartida, orientación y guía, y la capacidad de satisfacer las necesidades del equipo. Se distingue de la dirección, que se enfoca en la toma de decisiones y organización. Los estudios teóricos sobre liderazgo abarcan varios enfoques: rasgos, comportamentales, situacionales e integrales. Este liderazgo promueve cambios positivos y duraderos en la organización mediante inspiración, confianza y creatividad, con el fin de alcanzar metas específicas y mejorar el desempeño general (García Zamora, 2022).

El liderazgo orientado a resultados se enfoca en lograr objetivos específicos y mensurables, mejorando así la productividad y la eficiencia dentro de la organización. Este enfoque es vital porque garantiza que se alcancen metas mediante una definición clara de los objetivos y un monitoreo continuo del desempeño. Los componentes esenciales incluyen la planificación detallada y la evaluación constante del progreso. Se manifiesta principalmente como liderazgo directivo y participativo. Locke, Latham y Drucker enfatizan que la



claridad en los objetivos y la retroalimentación constante son fundamentales para maximizar el rendimiento y asegurar la efectividad de este estilo de liderazgo.

Este liderazgo se distingue por la clara determinación de metas y la evaluación continua para asegurar el logro de objetivos específicos. Es crucial para la eficiencia organizacional y la optimización del uso de recursos, enfocándose en la claridad de los objetivos y la rendición de cuentas. Sus principales tipos incluyen liderazgo orientado a tareas y a metas. Covey y Blanchard destacan la importancia de una definición clara de los objetivos y la retroalimentación constante para la efectividad de este enfoque de liderazgo.

3.2.14 Liderazgo efectivo

El liderazgo efectivo se define como la capacidad de guiar e influir en otros para alcanzar objetivos educativos específicos. Es crucial para preparar a los jóvenes con las habilidades necesarias, respondiendo a las demandas cambiantes de la sociedad. Se caracteriza por su capacidad de influir, así como de motivar, su preparación e impacto en cualidades personales, al igual que su enfoque en dirigir el aprendizaje de manera efectiva. Los tipos de liderazgo con los que se complementa abarca al transformativo, transaccional, auténtico y distribuido. Los indicadores de su efectividad se reflejan en el impacto positivo en el rendimiento, así como en la continuidad, orientación adecuada y apoyo administrativo constante (Rivera Lera, 2021).

El Autor (López Belmonte et al., 2018) nos dice que El liderazgo es esencial para dinamizar grupos y modificar actitudes laborales, mejorando la predisposición y el rendimiento. Este estudio, enfocado en la percepción de docentes sobre el liderazgo en cooperativas educativas de Ceuta, emplea un análisis descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo. Utilizando un cuestionario validado, se concluye que género y edad no influyen en el liderazgo. Se observa que un líder educativo efectivo debe involucrar a toda la comunidad educativa para mejorar el aprendizaje y el clima social, evitando amenazas y chantajes. Es fundamental la comunicación constante y voluntaria, actuando los líderes como coaches y coordinadores, motivando y dinamizando al equipo. Aunque los docentes distribuyen tareas equitativamente, suelen



trabajar de manera individual, limitando la interacción.

El investigador (Alexandra et al., 2016) resalta la importancia crítica del liderazgo eficaz en el logro de los objetivos organizacionales. Esto implica la capacidad de influir, motivar y empoderar a los seguidores, así como adaptarse a diversas situaciones con coherencia en las acciones para cultivar la confianza. Por el contrario, un liderazgo deficiente, caracterizado por falta de visión, juicio y toma de decisiones acertadas, puede generar repercusiones negativas en el ambiente laboral, como ausentismo, descontento y disminución de la productividad. Aunque el clima organizacional es influenciado por varios factores, la figura del líder ejerce una influencia significativa en su configuración.

3.2.15 Enfoque de teoría de decisiones

El autor (A. Elizabeth et al., 2021) habla sobre cómo los consumidores se comportan y toman decisiones, enfocándose en cómo las empresas pueden ajustarse a los cambios en el mercado y satisfacer las nuevas demandas. Explorando así varios aspectos cruciales, desde la identificación de necesidades y la búsqueda de información, hasta la evaluación de alternativas y la decisión de compra, seguido por la revisión del comportamiento posterior a la compra. Además, se analizan los factores culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor, considerándolos como variables que impactan la percepción y la toma de decisiones. En resumen, se ofrece un análisis completo del comportamiento del consumidor y su proceso de toma de decisiones, estrechamente vinculado a los principios y enfoques de la teoría de decisiones en el ámbito del marketing y la gestión empresarial.

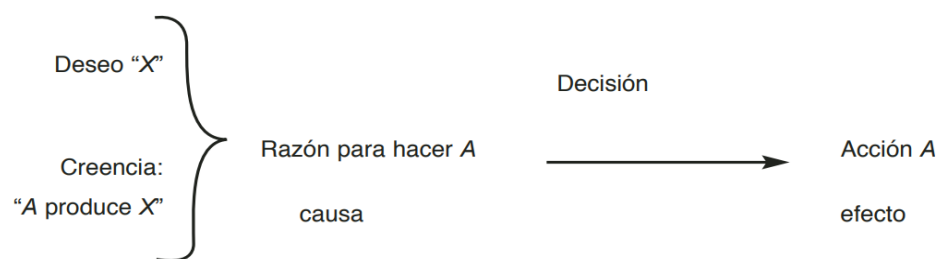
Al hacer un análisis exhaustivo de la Teoría de decisiones, se ha demostrado una comprensión profunda de su estructura conceptual y su evolución a lo largo del tiempo. Se enfoca en exponer los principios fundamentales, así como en señalar los ajustes realizados en respuesta a diversas críticas, tanto internas como externas. Se destaca enfáticamente la importancia de considerar las acciones humanas individualmente y explicarlas en términos de relaciones causales. Asimismo, se subraya la relevancia crucial de la intencionalidad y la



racionalidad en las decisiones humanas, argumentando que estas se basan sin lugar a dudas en la maximización de la utilidad esperada. En resumen, el texto presenta la TER como un marco conceptual sólido que no solo invita, sino que también facilita el diálogo dentro del campo de la ciencia política (Abitbol & Botero, 2005).

Figura 4

Teoría de decisiones y Deseos



Nota. Las decisiones a razón de deseos y creencias Fuente: (Abitbol & Botero, 2005)

La revisión de la literatura acerca de la toma de decisiones éticas en organizaciones establece una conexión crucial con el enfoque en la toma de decisiones al recalcar la importancia de adoptar una perspectiva más transdisciplinaria. Se subraya la carencia de investigaciones que aborden este tema desde una mirada integradora y que empleen metodologías mixtas, lo cual justifica la urgencia de considerar la ética organizacional desde una óptica más amplia e interdisciplinaria. Además, se propone el realismo integral complejo como un marco meta-teórico prometedor para el desarrollo de esta perspectiva transdisciplinaria, enfatizando la necesidad de vincular la teoría con la práctica y de integrar tanto razones como emociones en el proceso de toma de decisiones éticas dentro de las organizaciones. El análisis también destaca la importancia de ampliar el uso de enfoques cualitativos y mixtos en la investigación sobre la toma de decisiones éticas, lo que sugiere una aproximación más holística y coherente en este ámbito. En resumen, el artículo resalta con total convicción la necesidad de adoptar una visión más integradora y transdisciplinaria en el estudio de la toma de decisiones éticas en el contexto organizacional (Díez-Gómez et al., 2019).



3.2.16 Evolución de la toma de decisiones

El análisis histórico de la toma de decisiones en contextos organizacionales revela su creciente relevancia y complejidad a lo largo del tiempo. Desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, se han desarrollado herramientas y teorías para abordar este proceso, destacando la influencia de la investigación de operaciones y la perspectiva multidisciplinaria. Muchos investigadores fundamentales sentaron las bases teóricas, resaltando la racionalidad limitada como un concepto clave. En conjunto, la toma de decisiones organizacionales se ha consolidado como una ciencia en constante evolución, con teorías como “Teoría de la decisión”, “La teoría de la elección social”, “Teoría del costo-beneficio”, entre otros (Rodríguez Cruz & Molina, 2010).

La revisión de la aplicación de experimentos de laboratorio en economía, psicología, así como ciencias de la administración para analizar la toma de decisiones en contextos dinámicos como complejos revela una discrepancia entre la teoría de elección racional en economía y la teoría de racionalidad limitada en psicología y administración. La complejidad inherente de los entornos dinámicos afecta negativamente el rendimiento de los tomadores de decisiones, desafiando las predicciones de maximización de utilidad. Aunque se cuestione la validez externa de los datos de laboratorio, se sostiene que los patrones de comportamiento persisten en nuevas situaciones similares. Los experimentos de laboratorio, basados en los principios de valor inducido e inducción, tienen el potencial de representar la realidad de la toma de decisiones, subrayando la necesidad de abordar y comprender la complejidad dinámica en este proceso con determinación y confianza absoluta (Castañeda et al., 2009).

El autor (Giral et al., 2019) examina con profundidad las técnicas derivadas modernas, de la cual podría ser el origen de una nueva evolución en la teoría de decisiones, todo esto con relación a la inteligencia artificial aplicadas a la toma de decisiones en redes de radio cognitiva, una respuesta innovadora a los desafíos de asignación y escasez de espectro. Se destacan estrategias que emplean aprendizaje automático, algoritmos bio inspirados, teoría de juegos y algoritmos de consenso, enfatizando la importancia de seguir avanzando en esta área para obtener resultados aún más sólidos. Es crucial subrayar la



necesidad de que estas estrategias sean capaces de adaptarse a la complejidad creciente de los problemas, manteniendo una eficiencia computacional que permita su aplicación en escenarios de gran envergadura. Además, se resalta el impacto potencial del paradigma de la Radio Cognitiva como una solución versátil y efectiva para garantizar una comunicación de calidad en un mundo cada vez más conectado, con un aumento exponencial de dispositivos y tráfico de datos móviles. Siendo así la toma de decisiones fundamental e igualmente requiriendo la integración de algoritmos de inteligencia artificial para adaptarse dinámicamente a las condiciones cambiantes del entorno, optimizando así los resultados obtenidos.

Tabla 3

Principales teorías en la toma de decisiones

Teoría	Noción	Descripción
Descriptiva	Qué las personas realmente hacen, o han hecho para tomar decisiones.	Describen las decisiones que las personas toman y el modo en que lo hacen. Proporciona una visión sobre porqué ciertos factores son más importantes que otros en la decisión.
Prescriptiva	Qué las personas deben y pueden hacer.	Provee los mecanismos que ayudan a tomar buenas decisiones y entrenan a las personas a tomar mejores decisiones (un ejemplo son las propuestas de estructura para los procesos de toma de decisión). Puede o debe ser utilizadas por un decidor y se emplea en una situación específica, y de acuerdo con las necesidades del decidor.
Normativa	Qué las personas deben hacer (en teoría).	Provee procedimientos de decisión consistentemente lógicos para que por medio de ese modo, las personas puedan decidir, y, en ocasiones, incluye parte de la teoría prescriptiva y el análisis. Han sido redefinidas como esas que mejor describen la toma de decisiones.

Nota. Elaboración Propia.

3.2.17 Teoría de decisiones

a) Teoría de la toma de decisiones normativa

La teoría de la toma de decisiones normativa se centra en la justicia y la



equidad, asegurando que las decisiones reflejen los valores fundamentales de la sociedad. Este enfoque va más allá de consideraciones puramente prácticas, abrazando la importancia de la coherencia con principios éticos y morales. Aspira a promover el bienestar general, la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos individuales y colectivos. La participación ciudadana y la transparencia son pilares clave, fortaleciendo así la legitimidad de las políticas públicas. En resumen, la toma de decisiones normativa busca construir una sociedad más justa, inclusiva y democrática, donde las decisiones reflejen los valores y aspiraciones compartidos (Ricardo & Ortega, 2015).

b) Teoría de racionalidad limitada

La teoría de la racionalidad limitada destaca la divergencia entre un enfoque idealizado y uno realista en la toma de decisiones, así mismo, la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon sostiene que las capacidades cognitivas humanas son insuficientes para procesar toda la información disponible y tomar decisiones óptimas. En lugar de ello, las decisiones humanas son satisfactorias, debido a limitaciones cognitivas y a información imperfecta (Escobar Jimenez, 2016).

c) Teoría de la prospectiva

El autor (Weisman & Marqués, 2023) presenta la teoría prospectiva como una alternativa revolucionaria en la comprensión de la toma de decisiones bajo incertidumbre. Se destaca que la teoría prospectiva, a diferencia de la utilidad esperada que asume una racionalidad perfecta, ofrece un enfoque más realista al incorporar factores psicológicos y biológicos. Esta teoría ha mostrado ser empíricamente válida y efectiva en predecir comportamientos en diversas situaciones, superando las anomalías que la teoría tradicional no puede explicar. La teoría prospectiva se establece, así como una herramienta esencial para entender y describir la toma de decisiones.

d) Teoría de la utilidad esperada

La teoría tiene su origen en el utilitarismo del siglo XVIII, donde se concibe la utilidad como la medida de satisfacción o placer derivado del consumo de bienes. Esta teoría sostiene que los individuos poseen una función de



utilidad, determinada por un conjunto conocido de opciones, y actúan con la meta firme de maximizar esta utilidad, lo que refleja una premisa fundamental en la toma de decisiones humanas (Archiles Moubarak, 2008).

e) Teoría de la dualidad de procesos

La teoría proporciona una comprensión profunda de cómo las decisiones se moldean por la interacción entre procesos cognitivos automáticos y reflexivos. Este enfoque teórico resalta la importancia de entender cómo la intuición, así como la reflexión influyen en las decisiones, la Teoría de la Dualidad de Procesos ofrece una herramienta invaluable para informar efectivamente en un contexto global de creciente movilidad humana (Massey et al., 2008).

3.2.18 Enfoque de la toma decisiones

El proceso de toma de decisiones es de vital importancia, pues implica la evaluación y selección de opciones para resolver problemas o aprovechar oportunidades. En nuestro contexto donde se observa un renovado interés en el espacio público como un punto de encuentro social y político, es esencial considerar cómo este enfoque impacta en la formulación de políticas públicas. La predominancia de las tres E (eficiencia, eficacia y economía) entre los responsables de tomar decisiones plantea riesgos por ello es crucial promover dicho enfoque para mejorar la legitimidad, así como la eficacia en la resolución de los desafíos sociales y económicos (Montecinos Montecinos, 2007).

El enfoque de la toma de decisiones implica evaluar cuidadosamente todas las opciones disponibles y tener en cuenta diversos factores, como en el caso de una hidroeléctrica sería, los impactos ambientales, sociales y económicos, para tomar decisiones informadas y sostenibles. Además, las entidades que operan estos proyectos deben aprovechar herramientas para mejorar el cumplimiento ambiental y estratégico, lo que refleja el enfoque proactivo requerido en la toma de decisiones (Martínez-Vallejo et al., 2022).

El autor (Alva Diaz et al., 2022) nos dice que en el enfoque de la toma de decisiones se basa en una idónea eficacia, efectividad, eficiencia y equidad. Estas perspectivas se vinculan estrechamente con los principios de la Teoría de



la Prospectiva. Se subraya la necesidad de disponer de evidencia sólida para orientar las decisiones y superar obstáculos individuales e institucionales para mejorar los sistemas de organización. Se busca optimizar la toma de decisiones, así como favorecer resultados en salud más equitativos y efectivos mediante una práctica basada en evidencia y orientada hacia el paciente.

3.2.19 Principios de la toma decisiones

a) Principio autoritario

El principio autoritario en la toma de decisiones es un enfoque donde la autoridad central ejerce un control predominante sobre el proceso decisivo. En esta modalidad, las decisiones se toman de arriba hacia abajo, sin la participación activa de otros miembros del equipo. Este método se emplea en situaciones de alta urgencia y bajo riesgo, donde se requiere una rápida resolución y las posibles repercusiones son limitadas. A menudo, se observa en empresas con estructuras de gestión vertical, donde el líder desempeña un papel central en la toma de decisiones. Aunque puede ser efectivo en momentos de crisis o cuando se necesita una dirección clara y rápida, este enfoque puede resultar en una falta de compromiso por parte de los miembros del equipo, lo que podría generar descontento si se utiliza de manera excesiva o inadecuada. Este principio autoritario es útil en circunstancias donde la rapidez es esencial y el riesgo es mínimo, pero puede generar alienación si se abusa de él (Restrepo Restrepo, 2013).

b) Principio participativo

El principio participativo, arraigado profundamente en el ámbito de la toma de decisiones, se erige como un fundamento irremplazable. Su relevancia se encuentra en la capacidad de los procesos de evaluación para reflejar de manera activa y justa las perspectivas y necesidades de todas las partes involucradas. Esto implica la integración de diversas visiones en la identificación, medición y análisis de los resultados de las intervenciones de desarrollo. En esencia, este modelo reconoce la necesidad de que las comunidades y los actores locales desempeñen un papel activo en la evaluación de las iniciativas que afectan sus vidas. Por lo tanto, el principio participativo no solo aspira a generar datos más precisos y relevantes, sino



también a fortalecer la capacidad para influir en las decisiones. En última instancia, este enfoque promueve la transparencia, la responsabilidad y la legitimidad de los procesos de evaluación, lo que contribuye a un desarrollo más equitativo y justo (Estrella & Gaventa, 1998).

c) Principio democrático

El principio democrático, implica que el proceso del uso de habilidades se base en la participación activa, equitativa y transparente de todos los involucrados. Esencialmente, busca garantizar que las decisiones relacionadas reflejen las necesidades y visiones de la comunidad en su conjunto, promoviendo así una sociedad más justa y participativa. En este sentido, la educación democrática no solo se centra en la transmisión de conocimientos, sino también en el fortalecimiento de valores democráticos como la igualdad, la libertad y la responsabilidad cívica. Por consiguiente, este principio es fundamental para cultivar ciudadanos informados y comprometidos con la construcción de una sociedad democrática y pluralista (Calderón Gómez & Calderón Gómez, 2019).

d) Principio consensuado

El principio consensuado implica la búsqueda de un acuerdo general entre todas las partes involucradas antes de proceder con determinadas acciones. Esto implica que las decisiones se tomen de manera colectiva, considerando las opiniones y perspectivas de todos los actores relevantes. En lugar de imponer decisiones unilaterales, este enfoque busca el compromiso y la cooperación de todas las partes para llegar a soluciones aceptables y beneficiosas para todos, fomentando así la transparencia, la participación y la legitimidad en el proceso de toma de decisiones, lo que fortalece la confianza y la eficacia de las acciones tomadas (López Narbona, 2020).

3.2.20 Modelos de decisiones

a) Modelo racional

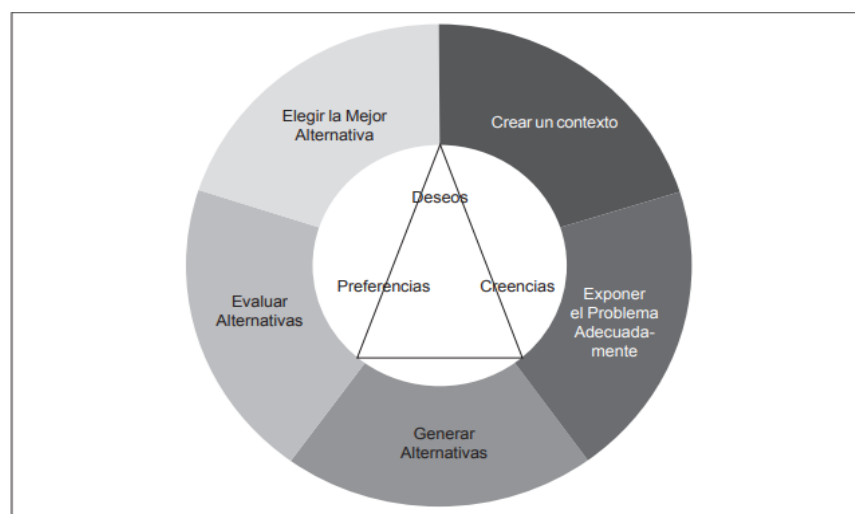
El modelo racional en la toma de decisiones, se centra en la racionalidad como el pilar principal del proceso decisional, integrando elementos clave como deseos, creencias y preferencias. En cuestión proporciona una forma



de análisis profundo que contempla la autonomía de los deseos que influyen en la decisión, la solidez de la evidencia que respalda las creencias, así como la optimización de las preferencias al evaluar las opciones disponibles y buscando minimizar la incertidumbre y ofrecer mayor seguridad en la toma de decisiones, lo que es crucial para alinear las decisiones con los objetivos organizacionales y garantizar un análisis detallado de las posibles consecuencias. Este modelo promueve la transparencia y la responsabilidad, asegurando que las decisiones sean lógicas y bien fundamentadas, lo que es esencial para tomar decisiones acertadas que no solo cumplen con los objetivos de la organización, sino que también se ajustan a un marco ético y moral (Arrendondo Trapero & Vázquez Parra, 2013).

Figura 5

Modelo de análisis racionalidad de toma de decisiones gerenciales



Nota. Modelo de deseos, preferencias y creencias: (M. A. P. Martínez & Castro, 2020)

b) Modelo intuitivo

El modelo intuitivo es un concepto que describe cómo las personas forman representaciones mentales y comprenden conceptos complejos, basándose en experiencias cotidianas y previas, en lugar de en conocimientos formales y explícitos. Estas representaciones mentales no requieren de un proceso de aprendizaje consciente y están firmemente arraigadas en la estructura cognitiva, permitiendo una comprensión rápida e inmediata. Se



manifiestan a través de patrones de pensamiento y de razonamiento que se activan automáticamente cuando se enfrentan a situaciones nuevas o desconocidas, facilitando la adaptación y la resolución de problemas sin necesidad de análisis detallados o lógicos. El modelo intuitivo es, por lo tanto, una herramienta cognitiva esencial que ayuda a interpretar y manejar la realidad de manera efectiva, usando esquemas y metáforas que se derivan de la interacción con el entorno físico y social (Martínez Belmont, 2009).

c) Modelos preparados

El concepto de reconocimiento de modelos preparados conlleva la identificación y evaluación de enfoques previamente desarrollados para resolver problemas específicos, aprovechando estrategias exitosas aplicadas en contextos similares. Este proceso busca eficiencia y rapidez al utilizar conocimientos y experiencias acumuladas. Es especialmente práctico para emplear mecanismos innovadores, así como estándares internacionales para optimizar la gestión de inversiones públicas, desbloqueando su ejecución de manera eficiente (Medina Flores, 2021).

d) Modelo creativo

El Modelo Creativo representa una estrategia integral para promover la innovación, focalizada en la generación de ideas originales y novedosas. Su objetivo es estimular la creatividad mediante la exploración de distintos enfoques y la combinación de diversos elementos para resolver desafíos particulares. Este enfoque busca activar la capacidad creativa de las personas, empleando técnicas diseñadas para inspirar y potenciar la creatividad de manera efectiva. (Maussa Pérez et al., 2023).

3.2.21 Tipos de decisiones

- a) Decisiones bajo certidumbre: la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre implica un proceso complejo donde la información disponible es limitada o desconocida, lo que añade un elemento de riesgo a la elección. En contraste con los escenarios de certidumbre, donde se dispone de información completa y precisa, la incertidumbre requiere que el tomador de decisiones confíe en estimaciones, intuiciones o análisis de



riesgo para seleccionar la mejor opción. Existe una demanda de habilidades para gestionar la incertidumbre y tomar decisiones efectivas bajo condiciones de riesgo, ya que las consecuencias de las acciones pueden ser menos previsibles (Hammi, 2015).

- b) Decisiones bajo riesgo: la toma de decisiones bajo riesgo es un componente esencial en múltiples aspectos de la vida diaria y en entornos profesionales. Requiere una evaluación meticulosa de las opciones disponibles, considerando la incertidumbre inherente a cada elección. Este proceso es especialmente crucial en situaciones donde las consecuencias de una decisión pueden ser significativas. Por ejemplo, en el ámbito empresarial, los líderes deben tomar decisiones bajo riesgo al evaluar nuevas inversiones o estrategias comerciales. En ese aspecto es esencial considerar tanto los posibles beneficios como los riesgos asociados, así como la probabilidad de que ocurran diferentes resultados. Implicando un análisis cuidadoso y una comprensión profunda de los factores en juego, así como la capacidad de tomar decisiones informadas incluso en situaciones de incertidumbre (D. Martínez, 2022).
- c) Decisiones programadas: las decisiones programadas son aquellas rutinarias y repetitivas que se toman de manera sistemática en las organizaciones, juega un papel vital en las decisiones sobre la economía y política global, tanto en naciones desarrolladas como en economías emergentes. Las decisiones programadas se caracterizan por ser aquellas que se adoptan de forma rutinaria y repetitiva dentro de una organización, siguiendo directrices, procedimientos o políticas previamente establecidas. Este tipo de decisiones se aplican a situaciones previsibles y bien estructuradas, donde las respuestas correctas están claramente definidas y son conocidas por los miembros de la entidad. Normalmente, se refieren a problemas recurrentes que requieren una solución estándar, sin implicar un alto grado de incertidumbre o riesgo. Las decisiones programadas son automatizadas y sistematizadas, lo que garantiza una respuesta coherente y eficaz frente a circunstancias similares (M. A. P. Martínez & Castro, 2020).



- d) Decisiones no programadas: las decisiones no programadas son aquellas que se toman en situaciones nuevas y complejas sin una solución predeterminada, requiriendo una cuidadosa evaluación del contexto y la identificación de alternativas, así como estrategias específicas, dada la falta de precedentes claros. En el ámbito de la alta dirección, se consideran decisiones estratégicas vitales, ya que implican la asignación de recursos y afectan la ventaja competitiva de la organización. En contextos de negociación, estas decisiones se abordan mediante la identificación de problemas y objetivos, y la formulación de protocolos adaptativos que permiten una respuesta efectiva. La importancia de estas decisiones radica en su capacidad para manejar la incertidumbre y la necesidad de un enfoque flexible y reflexivo para resolver problemas únicos y no recurrentes. En resumen, las decisiones no programadas son esenciales para enfrentar desafíos inéditos y garantizar una respuesta eficiente y adaptativa en un entorno empresarial dinámico y cambiante (J. A. Romero et al., 2015).

Figura 6

Procesos en la toma de decisiones



Nota. El proceso subconsciente y proceso consciente: (J. A. Romero et al., 2015)

- e) Decisiones individuales: las decisiones individuales son aquellas que son tomadas por un solo individuo, sin necesidad de consultar a un grupo. Estas decisiones, realizadas de manera autónoma, son cruciales para la rápida y eficiente gestión de políticas y recursos, permitiendo una respuesta inmediata a los desafíos. Es importante destacar que, aunque estas decisiones pueden estar influidas por los sesgos personales del



decisor, su papel es fundamental para asegurar la efectividad y legitimidad de las políticas. Por lo tanto, la capacidad de un decisor individual para actuar con conocimiento y juicio claro es esencial para el éxito de la gestión (Costa-Font, 2005).

- f) Decisiones de grupo: las decisiones de grupo implican el proceso en el cual múltiples individuos colaboran para llegar a una conclusión o resolver una situación. Este método se basa en la interacción y el consenso entre los participantes, quienes discuten, negocian y comprometen sus opiniones para alcanzar un acuerdo. La dinámica grupal, las normas sociales y las preferencias individuales influyen en este proceso, que puede variar en complejidad según el contexto y el objetivo específico que se busca lograr (Groups et al., 2017).

3.2.22 Definición de decisiones

Una decisión es el producto final de seleccionar entre varias opciones con la intención de solucionar un problema o capitalizar una oportunidad. Este proceso involucra la valoración de diferentes alternativas, tomando en cuenta criterios como beneficios, riesgos y las posibles repercusiones tanto inmediatas como futuras. La capacidad para tomar decisiones es esencial en la vida personal y profesional, dado que permite a individuos y organizaciones progresar hacia sus objetivos y adaptarse a cambios ambientales. En esencia, una decisión implica un compromiso con una acción esperada que producirá un resultado específico, reflejando los valores, prioridades y la lógica del decisor (Reyes de León et al., 2008).

En el ámbito organizacional, una decisión se define como una elección consciente destinada a dirigir la orientación de la entidad y mejorar su rendimiento. Este proceso comprende la identificación y el análisis de diferentes opciones, la evaluación de sus ventajas y desventajas, y la selección de la más adecuada en función de los objetivos estratégicos de la organización. Las decisiones pueden abarcar desde la formulación de políticas y procedimientos hasta la distribución de recursos y la resolución de problemas operativos. La calidad de estas decisiones tiene un impacto directo en la eficacia de la organización, la satisfacción de los empleados y la capacidad



para adaptarse a cambios en el mercado y a las demandas de los grupos de interés(De Administración & Organizacional, 2021) .

Desde una perspectiva psicológica, una decisión se caracteriza como el acto de optar entre varias alternativas tras un proceso de deliberación interna que incluye la evaluación de posibles resultados y la consideración de factores emocionales y cognitivos. Este proceso puede ser simple y automático o requerir una reflexión profunda y un análisis exhaustivo. Las decisiones están influenciadas por la percepción individual, los valores personales, la experiencia previa y las expectativas futuras. La toma de decisiones es una función cognitiva fundamental que permite a los individuos gestionar su comportamiento y adaptarse a diferentes circunstancias vitales (Carrillo-Sierra et al., 2020).

3.2.23 Características de las decisiones

Las decisiones se definen como procesos de selección que implican la elección consciente entre diversas opciones disponibles, con el propósito claro de alcanzar un resultado deseado. Estas decisiones son inherentemente evaluativas, requiriendo un análisis detallado de cada alternativa basada en criterios como relevancia, factibilidad y consecuencias a corto y largo plazo. Además, las decisiones son dinámicas, adaptándose según el contexto y la información disponible en el momento preciso. La habilidad para tomar decisiones efectivas depende de la capacidad para sintetizar información, considerar distintas perspectivas y prever los posibles impactos de cada elección, lo cual es fundamental para avanzar hacia los objetivos propuestos (Pérez-Fuillerat et al., 2019).

En el contexto organizacional, las decisiones se destacan por su relevancia estratégica, ya que afectan directamente la dirección y el desempeño de la entidad. Estas decisiones se caracterizan por ser planificadas y estructuradas, frecuentemente apoyadas en datos y análisis exhaustivos para minimizar riesgos y maximizar beneficios. Son, además, de naturaleza colectiva, involucrando a diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales para asegurar una alineación con los objetivos corporativos. Estas decisiones abarcan desde la asignación de recursos hasta la formulación de políticas, demostrando la



capacidad de la organización para adaptarse y responder efectivamente a cambios en su entorno de negocio, lo cual es crucial para su éxito y sostenibilidad (Chaverri Chaves et al., 2020).

Desde la perspectiva psicológica, las decisiones se definen como procesos mentales que implican la evaluación de diversas opciones y sus posibles resultados, equilibrando el análisis racional con la intuición. Estas decisiones son influenciadas por factores cognitivos y emocionales, así como por el contexto individual, que incluye experiencias previas, valores personales y expectativas futuras. Las decisiones pueden ser rápidas o deliberadas, dependiendo de la complejidad de la situación y la urgencia requerida. Este proceso es esencial para la adaptación y manejo de diferentes situaciones en la vida cotidiana y profesional, mostrando la capacidad de los individuos para tomar decisiones que les permitan enfrentar y resolver desafíos de manera efectiva (Andriambato, 2017).

3.2.24 Análisis de la información

El análisis de la información es una actividad fundamental que facilita la evaluación metódica de datos para tomar decisiones con fundamento. Este proceso resulta crucial al proporcionar una comprensión detallada de los patrones y tendencias que pueden influir en decisiones estratégicas y operativas. Se caracteriza por su precisión, objetividad y relevancia, permitiendo la conversión de datos complejos en conocimiento valioso. La importancia de este análisis radica en su capacidad para identificar oportunidades y mitigar posibles riesgos, lo cual es indispensable para la formulación de estrategias eficaces. Este proceso debe realizarse de manera rigurosa y exhaustiva, considerando todas las variables pertinentes para garantizar que las decisiones se basen en una comprensión completa y sólida de la información disponible (Cárdenas-Solano et al., 2016).

El análisis de la información abarca varios componentes esenciales como la recopilación, organización e interpretación de datos. Las etapas involucradas típicamente comprenden la definición clara del problema, la recopilación y limpieza de los datos, el análisis detallado y la interpretación de los resultados,



culminando en la toma de decisiones informadas. Cada una de estas etapas es crucial para asegurar que los datos sean válidos y confiables, facilitando una evaluación precisa y una comprensión completa de los problemas en cuestión. Los elementos como la calidad de los datos, la metodología de análisis y la interpretación cuidadosa de los resultados son fundamentales para la integridad del proceso, garantizando que se genere información útil y práctica que pueda guiar la toma de decisiones de manera efectiva (Gómez-Luna et al., 2014).

El análisis de la información puede adoptar diversas formas, como el análisis descriptivo, que se enfoca en resumir datos; el análisis inferencial, que busca hacer predicciones basadas en muestras; y el análisis predictivo, que utiliza modelos para prever eventos futuros o tendencias. Este último es especialmente valioso en el entorno empresarial actual, ya que permite anticipar cambios y planificar adecuadamente. Los indicadores clave de un análisis de información eficaz incluyen la exactitud de los resultados, la relevancia de las conclusiones y su capacidad para influir positivamente en la toma de decisiones. Un análisis bien ejecutado debe transformar los datos en ideas prácticas que orienten la acción y mejoren los resultados organizacionales, demostrando así su relevancia y utilidad en la gestión estratégica (Cortes, 2020).

3.2.25 Confrontación de alternativas

El proceso de confrontar alternativas es esencial para la toma de decisiones, ya que permite evaluar y comparar diversas opciones para seleccionar la que mejor se *ajuste* a los objetivos y minimice los riesgos. Es crucial porque permite identificar la opción más beneficiosa al analizar objetivamente cada posibilidad y sus implicaciones. Este proceso se caracteriza por su exhaustividad y la necesidad de un enfoque meticuloso que considere todas las variables relevantes. La confrontación de alternativas facilita una decisión informada y equilibrada, asegurando que se elija la solución más adecuada y efectiva para alcanzar los objetivos establecidos, lo cual es fundamental para la toma de decisiones estratégicas.

La confrontación de alternativas se compone de varios elementos clave como la identificación de opciones disponibles, la recopilación de información



relevante sobre cada una y su evaluación comparativa. Las etapas del proceso incluyen la generación de alternativas, la recolección y análisis de datos pertinentes, la evaluación de cada opción contra criterios específicos y la selección de la alternativa más viable. Cada una de estas etapas es vital para garantizar una comparación justa y exhaustiva de las opciones, lo que permite una toma de decisiones más informada y estratégica. Es crucial que la confrontación de alternativas se realice de manera sistemática y clara para asegurar que la decisión final sea óptima y bien fundamentada.

La confrontación de alternativas puede ser de varios tipos, como la comparación cualitativa, que se centra en aspectos subjetivos, y la comparación cuantitativa, que se basa en datos numéricos y métricas específicas. Cada tipo de comparación proporciona una perspectiva distinta y es crucial en diferentes contextos de decisión. Los indicadores de una confrontación de alternativas efectiva incluyen la amplitud de opciones consideradas, la profundidad del análisis comparativo y la claridad en la identificación de la opción más beneficiosa. Una confrontación bien ejecutada permite una evaluación clara y diferenciada de las alternativas, facilitando la selección de la solución más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos(A. Elizabeth et al., 2021)

3.2.26 Valoración de las opciones

La valoración de opciones es un proceso esencial que permite evaluar detalladamente la viabilidad y el impacto de diversas alternativas antes de tomar una decisión. Su importancia radica en garantizar que cada opción se considere minuciosamente en términos de beneficios, costos y riesgos, permitiendo una elección informada y efectiva. Este proceso se distingue por su objetividad y exhaustividad, implicando un análisis riguroso tanto de aspectos cuantitativos como cualitativos. Es crucial para identificar la opción que mejor se alinea con los objetivos estratégicos, facilitando una decisión óptima y bien fundamentada que maximiza los beneficios y minimiza los riesgos asociados(López Belmonte et al., 2018).

La valoración de las opciones involucra elementos clave como la identificación de criterios de evaluación, la recopilación de información pertinente y la comparación de alternativas con base en esos criterios. Las etapas del proceso



incluyen la definición precisa de los criterios de valoración, la recolección y análisis de datos relevantes, la evaluación comparativa de cada opción y la selección de la alternativa más apropiada. Cada una de estas etapas es crucial para garantizar una valoración justa y exhaustiva de las opciones disponibles, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica. Es esencial que la valoración se realice de manera sistemática y clara para asegurar que la decisión final sea óptima y basada en una evaluación completa de todas las alternativas (Abitbol & Botero, 2005; García Zamora, 2022).

La valoración de opciones puede adoptar diferentes formas, como la valoración cualitativa, que se enfoca en aspectos subjetivos, y la valoración cuantitativa, que se basa en datos numéricos y métricas específicas. Cada tipo de valoración proporciona una perspectiva distinta que es crucial en diferentes contextos de decisión. Los indicadores de una valoración de opciones efectiva incluyen la precisión de los datos utilizados, la relevancia de los criterios de evaluación y la capacidad para identificar claramente la opción más beneficiosa. Una valoración bien ejecutada debe transformar datos complejos en información práctica y valiosa, guiando la toma de decisiones hacia los resultados más favorables y alineados con los objetivos estratégicos.

3.3 Marco conceptual

- a) **Consensuado.** Proceso decisional fundamentado en la búsqueda de acuerdos mediante el diálogo constructivo entre partes interesadas, caracterizado por la participación equitativa, el intercambio de información transparente y la construcción colectiva de soluciones que reflejen intereses comunes (Business Dictionary, 2019).
- b) **Intuitivo.** Modo de procesamiento cognitivo que permite la comprensión inmediata y espontánea de situaciones o problemas sin recurrir al análisis lógico secuencial, basándose en el reconocimiento de patrones previamente almacenados en la memoria y la experiencia acumulada (Cambridge Dictionary of Psychology, 2018).
- c) **Racional.** Enfoque sistemático de toma de decisiones que emplea el razonamiento lógico, el análisis objetivo de datos y la evaluación metódica de alternativas para alcanzar conclusiones fundamentadas en evidencia empírica y criterios



predefinidos (Oxford Dictionary of Psychology, 2019).

- d) **Programadas.** Decisiones organizacionales rutinarias y repetitivas que siguen procedimientos estandarizados, políticas establecidas y reglas predeterminadas, aplicables a situaciones recurrentes y bien estructuradas dentro del contexto administrativo (Encyclopedia of Management, 2020).
- e) **No programadas.** Decisiones organizacionales únicas y complejas que requieren soluciones específicas para problemas nuevos o inusuales, caracterizadas por la ausencia de procedimientos preestablecidos y la necesidad de análisis creativo y adaptativo (SAGE Dictionary of Organizational Behavior, 2019).
- f) **Certidumbre.** Estado cognitivo y situacional caracterizado por la disponibilidad completa de información relevante, la predictibilidad de resultados y la ausencia de ambigüedad en la evaluación de consecuencias potenciales de las decisiones adoptadas (Dictionary of Statistics & Methodology, 2018).
- g) **Riesgo.** Probabilidad cuantificable de experimentar pérdidas, daños o resultados adversos como consecuencia de la exposición a factores de incertidumbre, medible estadísticamente y asociado con la variabilidad de resultados esperados (International Encyclopedia of the Social Sciences, 2019).
- h) **Individual.** Modalidad de procesamiento decisional ejecutada por una sola persona que asume la responsabilidad completa del análisis, evaluación y selección de alternativas, caracterizada por la autonomía cognitiva y la independencia de influencias externas directas (APA Dictionary of Psychology, 2020).
- i) **Grupal.** Proceso decisional colaborativo que involucra la participación activa de múltiples individuos en la identificación de problemas, generación de alternativas y selección de soluciones mediante el intercambio de perspectivas y la construcción de consensos (Blackwell Encyclopedia of Management, 2018).
- j) **Metacognitivo.** Capacidad cognitiva superior que implica el conocimiento, monitoreo y regulación consciente de los propios procesos mentales, incluyendo la planificación estratégica del pensamiento, la evaluación de la comprensión y el control ejecutivo del aprendizaje (Encyclopedia of Educational Psychology, 2019).
- k) **Heurístico.** Estrategia cognitiva simplificada que facilita la resolución eficiente de problemas mediante el uso de reglas prácticas, atajos mentales y aproximaciones



basadas en la experiencia, permitiendo decisiones rápidas con recursos cognitivos limitados (Cognitive Science Dictionary, 2020).

- l) **Perspectivas.** Marcos conceptuales distintivos que influyen en la interpretación, análisis y comprensión de fenómenos, configurados por factores como experiencia personal, formación académica, contexto cultural y sistemas de valores individuales o colectivos (Dictionary of Social Psychology, 2018).
- m) **Digitalización.** Proceso estratégico de transformación organizacional que implica la integración sistemática de tecnologías digitales en todos los aspectos de la gestión institucional, modificando fundamentalmente los métodos de trabajo, la prestación de servicios y la creación de valor para los ciudadanos (OECD Digital Government Review, 2020).
- n) **Empático.** Capacidad cognitiva y emocional del líder para comprender, interpretar y responder apropiadamente a las emociones, necesidades y perspectivas de los colaboradores, facilitando la construcción de relaciones interpersonales sólidas y el desarrollo de un clima organizacional positivo (Encyclopedia of Leadership Studies, 2019).
- o) **Resiliencia organizacional.** Aptitud institucional para anticipar, absorber, adaptarse y recuperarse efectivamente de interrupciones, crisis o cambios adversos del entorno, manteniendo la continuidad operativa y transformando los desafíos en oportunidades de fortalecimiento y crecimiento organizacional (International Journal of Disaster Risk Management, 2021).

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque de investigación adoptado en esta investigación es de naturaleza básica, esencial y de gran importancia. Según, (Tinta & Daen, n.d.) menciona que:



Según el objeto de estudio, si el propósito se centra en expandir el conocimiento, proponer modificaciones, o eventualmente ajustar teorías para su aplicación en campos específicos, se puede confirmar que es una investigación básica. Esta forma de investigación se dedica a la generación de nuevos conocimientos, buscando una comprensión profunda de fenómenos, así como conceptos sin la necesidad inmediata de una aplicación práctica. Se orienta hacia la construcción teórica y la explicación científica, con el objetivo claro de contribuir significativamente a la expansión del saber en un área específica (Tinta & Daen, n.d.).

El nivel de investigación es de nivel explicativo, correlacional causal. En concordancia con (Sampieri et al., 2010) Este tipo de estudios se enfoca en descubrir la relación o el nivel de asociación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables dentro de un contexto específico. A menudo se examinan las interacciones entre dos variables, aunque frecuentemente se detectan vínculos entre tres, cuatro o incluso más variables. La finalidad de estos estudios es proporcionar un entendimiento claro y preciso de cómo estos elementos están interconectados, con el objetivo de identificar patrones y tendencias significativas que puedan influir en el área de investigación.

4.2 Diseño de la investigación

(Mousalli, n.d.) indica que los diseños no experimentales son cruciales para estudiar fenómenos en su entorno natural sin alterar las variables investigadas. Permiten observar, describir y analizar eventos tal como ocurren, proporcionando una base sólida para recopilar datos en contextos no manipulados. Son esenciales para identificar relaciones entre variables y explorar cómo se interrelacionan en situaciones complejas, facilitando la construcción de teorías y modelos que explican fenómenos en su estado natural.

Por otra parte, el autor (Ceballos & Campo-Arias, 2007) nos dice que la investigación transversal se define como un estudio que recolecta datos en un único momento, capturando así una instantánea precisa de una población específica. En consecuencia, se describe la prevalencia de variables sin pretender establecer relaciones causales. Es indudablemente eficaz para estudios descriptivos, ya que permite observar variables clave de manera puntual y rápida. Su costo y tiempo de ejecución son menores comparados con otros métodos, lo cual refuerza su utilidad en la generación de hipótesis y la identificación de patrones dentro de un contexto dado.



4.3 Descripción ética de la investigación

La indagación promueve la integridad y responsabilidad hacia los participantes, comunidad y el ambiente circundante. Incluye: consentimiento informado: Es imperativo que todos los participantes sean informados acerca de los objetivos, métodos, riesgos potenciales y ventajas de la investigación, y proporcionen su consentimiento libre y voluntario para participar. Principio de Integridad y Objetivo: Es imperativo reportar los resultados de la investigación de manera honesta y objetiva, sin ningún tipo de manipulación de datos o resultados, y respetando las conclusiones a las que se arribe.

4.4 Población y muestra

La población de estudio está formada por un conjunto de casos definido, limitado y accesible que sirve como referencia para la selección de la muestra y cumple con un conjunto de criterios predeterminados (Arias et al., 2016). Como resultado de la definición previamente mencionada, la población estudiada estuvo compuesta por 48 empleados públicos de la gerencia sub regional de Cotabambas, de acuerdo con los registros actualizados del Personal de recursos humanos correspondientes al año 2024, lo cual asegura que la investigación se basa en una representación precisa y actualizada de la entidad examinada.

Dado el objetivo de obtener datos de manera eficiente y dentro de las limitaciones de tiempo y recursos disponibles, se decidió utilizar un muestreo por conveniencia. Este enfoque no probabilístico se seleccionó debido a la accesibilidad así como la disponibilidad inmediata de los empleados públicos para participar en el estudio.

El muestreo por conveniencia se distingue por la selección directa de sujetos de muestra debido a su accesibilidad práctica para el investigador. Esta estrategia se emplea en investigaciones donde la disponibilidad de los participantes es esencial para garantizar la eficiencia en la recolección de datos (Pancorbo Hidalgo et al., 2007).

En ese sentido, la muestra esta conformado por 48 colaboradores de la sub region de cotabambas.

4.5 Procedimiento

La investigación siguió un proceso metodológico estructurado en cuatro fases secuenciales para garantizar el rigor científico y la validez de los resultados:



En la primera fase se operacionalizaron las variables de estudio, estableciendo dimensiones e indicadores medibles para el liderazgo 5.0 y la toma de decisiones. La segunda fase comprendió la determinación de la población (48 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas) y la selección del método de muestreo no probabilístico por conveniencia, dadas las características y accesibilidad de los participantes.

La tercera fase consistió en el diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos: un cuestionario estructurado con 48 ítems para evaluar las dimensiones de ambas variables, utilizando una escala Likert de cinco niveles. Estos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos y una prueba piloto con 10 servidores civiles de una entidad similar.

Finalmente, en la cuarta fase se realizó el procesamiento y análisis estadístico de los datos mediante software especializado (SPSS v.25), interpretando los resultados en función de los objetivos e hipótesis planteados.

4.6 Técnica e instrumentos

- Encuesta: La técnica de la encuesta es un método estructurado para recopilar datos de una muestra representativa mediante preguntas predefinidas. Se administra en diversos formatos y facilita el análisis de tendencias y patrones, siendo eficiente y versátil para estudios cuantitativos (Jorge Postigo, 1995).

El instrumento a emplearse es:

- Cuestionario: El cuestionario es una herramienta estructurada esencial en la investigación para recopilar datos sistemáticamente mediante preguntas diseñadas previamente. Su uso estandarizado asegura la coherencia en las respuestas, facilitando análisis precisos de actitudes, opiniones y comportamientos, fundamental tanto en estudios cuantitativos (Boye et al., 2008).

4.7 Estadístico de investigación

La confiabilidad del instrumento de recolección de datos fue determinada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.941, lo que evidencia una consistencia interna elevada y asegura la estabilidad de las mediciones realizadas. Para evaluar el comportamiento de los datos se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-



Wilk, cuyos resultados arrojaron valores de significancia inferiores a 0.05 en ambas variables, indicando una distribución no normal.

En coherencia con el nivel explicativo del estudio, la contrastación de hipótesis se efectuó mediante regresión lineal simple, técnica que permitió estimar la influencia del liderazgo 5.0 sobre la toma de decisiones. A partir del modelo se calcularon el coeficiente de correlación (R), el coeficiente de determinación (R^2 y R^2 ajustado) y los coeficientes de regresión, evaluando su significancia con un nivel crítico de $\alpha = 0.05$. La validez global del modelo se verificó mediante el análisis de varianza (ANOVA), mientras que la independencia de los errores fue comprobada a través del estadístico Durbin-Watson, obteniéndose valores cercanos a 2, lo que confirma la adecuación del modelo. Todos los análisis se realizaron con el software estadístico SPSS versión 25.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos del trabajo de campo, los cuales permiten contrastar las hipótesis planteadas y responder a los objetivos de la investigación. La información ha sido procesada, organizada y presentada en tablas y figuras que reflejan las percepciones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, en relación con las variables liderazgo 5.0 y toma de decisiones, durante el periodo 2025.

El análisis se estructura de acuerdo con las dimensiones e indicadores establecidos en la operativización de variables. Se presentan los datos descriptivos correspondientes a cada variable y sus respectivas dimensiones, así como los resultados inferenciales derivados de las pruebas estadísticas aplicadas. Esta información constituye la base empírica sobre la cual se sustenta la discusión y las conclusiones del estudio.

Tabla 4

Características de la unidad de indagación

	Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Genero	Femenino	13	27.1%	27.1%	27.1%
	Masculino	35	72.9%	72.9%	100%
	Total	48	100.0	100.0	
Edad	De 35 a 45 años	16	33.3%	33.3%	33.3%
	De 24 a 28 años	14	29.2%	29.2%	62.5%
	De 29 a 34 años	13	27.1%	27.1%	89.6%
	Menos de 23 años	5	10.4%	10.4%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	
Tiempo de permanencia	De 3 a 6 años	16	33.3%	33.3%	33.3%
	De 7 a 10 años	9	18.8%	18.8%	52.1%
	Mas de 11 años	8	16.7%	16.7%	68.8%
	Más de 11 años	5	10.4%	10.4%	79.2%
	Menos de 2 años	10	20.8%	20.8%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	
Condición	Contratado	37	77.1%	77.1%	77.1%
	Nombrado	11	22.9%	22.9%	100%
	Total	48	100.0	100.0	



Nota: Muestra la conformación de la unidad de estudio. Fuente: Data (2025).

Del total de participantes, el 72.9% corresponde al sexo masculino (n=35), mientras que el 27.1% son mujeres (n=13). Esta distribución evidencia una marcada predominancia de personal masculino en la institución durante el periodo de estudio, lo cual puede estar asociado a la naturaleza de los cargos administrativos o técnicos que se desempeñan en dicha entidad.

Respecto al grupo etario, se observa una mayor concentración de participantes en el rango de 35 a 45 años, que representa el 33.3% del total (n=16). Le siguen los servidores entre 24 y 28 años con un 29.2% (n=14) y aquellos entre 29 y 34 años con un 27.1% (n=13). Finalmente, el grupo de menor representación es el de servidores con menos de 23 años, con un 10.4% (n=5). Estos datos muestran que el personal se encuentra mayoritariamente en una etapa de adultez joven a media, lo cual sugiere un equipo con experiencia laboral en crecimiento y con capacidad de adaptación a procesos de innovación como el liderazgo 5.0.

En cuanto al tiempo de permanencia laboral, el 33.3% (n=16) de los trabajadores ha laborado entre 3 y 6 años, seguido de un 20.8% (n=10) con menos de 2 años de servicio. Un 18.8% (n=9) tiene entre 7 y 10 años, mientras que un 16.7% (n=8) supera los 11 años. Cabe destacar que hay un dato repetido en la categoría “Más de 11 años” con diferente frecuencia (n=5, 10.4%), lo que posiblemente se deba a una inconsistencia de digitación o categorización en la base de datos. En términos generales, la mayoría del personal se encuentra en un rango intermedio de antigüedad, lo que puede reflejar una combinación de experiencia y apertura al cambio organizacional.

Finalmente, respecto al régimen laboral, se evidenció que el 77.1% del personal se encuentra bajo la modalidad de contrato (n=37), mientras que solo el 22.9% (n=11) pertenece al régimen de nombramiento. Este predominio del personal contratado podría influir en la percepción y aplicación de estilos de liderazgo, así como en los niveles de participación en la toma de decisiones, considerando que los trabajadores contratados suelen tener menor estabilidad y autonomía en la gestión pública.



a. Fiabilidad de estudio

Tabla 5

Alfa de Cronbach- fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.941	48

Nota. Refleja el nivel de confiabilidad de las variables. Fuente: Data (2025).

El valor de Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.941, lo cual indica una muy alta consistencia interna del instrumento de medición aplicado en la investigación. Esto significa que los ítems del cuestionario son altamente coherentes entre sí y miden de manera confiable las variables estudiadas (liderazgo 5.0 y toma de decisiones), por lo tanto, se puede afirmar que el instrumento es estadísticamente confiable para su uso en esta población.

b. Matriz de baremación de las variables y dimensiones

Variable 1: Liderazgo 5.0

Excelente. El jefe fomenta un entorno de trabajo autónomo, confía plenamente en el equipo y logra resultados excepcionales consistentemente. Los trabajadores se sienten valorados, motivados y comprometidos con su labor.

Muy Bueno. El jefe promueve la autonomía y delega tareas importantes, aunque puede mejorar en la claridad y seguimiento de ciertos aspectos. Los trabajadores se sienten apoyados y ven un ambiente laboral positivo.

Bueno. El jefe muestra esfuerzos por delegar y confiar en el equipo, pero aún hay inconsistencias en la autonomía y los resultados. Algunos trabajadores sienten que podrían tener más libertad o dirección clara.

Regular. El jefe tiene dificultades para delegar eficientemente y no siempre confía en su equipo, lo que genera dependencia excesiva. Los trabajadores sienten que no se les valora lo suficiente.

Deficiente. El jefe no delega ni confía en su equipo, lo que crea un entorno de micromanagement y afecta negativamente el rendimiento general. Los trabajadores se sienten frustrados, desmotivados y desconfiados del liderazgo.

Variable 2: Toma de decisiones



Excelente. El jefe toma decisiones rápidas, informadas y precisas, considerando múltiples perspectivas y anticipando posibles consecuencias. Los trabajadores sienten que las decisiones son justas, bien fundamentadas y benefician al equipo y a la organización.

Muy Bueno. El jefe toma decisiones bien fundamentadas, aunque puede mejorar en la anticipación de riesgos o en la inclusión de todas las variables relevantes. Los trabajadores sienten que las decisiones son razonables, aunque identifican pequeñas áreas de mejora.

Bueno. El jefe toma decisiones aceptables, pero puede ser inconsistente en la profundidad del análisis o en la consideración de alternativas viables. Algunos trabajadores sienten que las decisiones podrían ser más completas o estratégicas.

Regular. El jefe tiene dificultades para tomar decisiones informadas y tiende a actuar de manera impulsiva o basada en información incompleta.

Deficiente. El jefe toma decisiones arbitrarias, sin análisis previo ni consideración de las consecuencias, lo que provoca errores graves y falta de confianza en su liderazgo.

c. Resultados de las dimensiones

Tabla 6

Liderazgo transformador

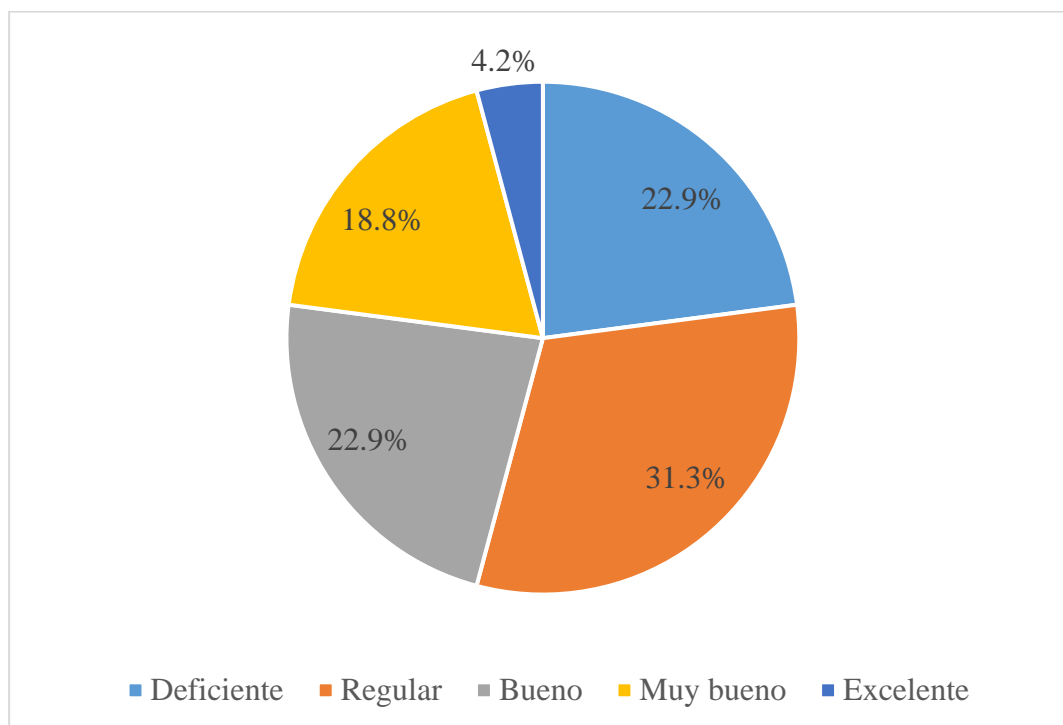
D1: Liderazgo transformador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	11	22.9%	22.9%
	Regular	15	31.3%	54.2%
	Bueno	11	22.9%	77.1%
	Muy bueno	9	18.8%	95.8%
	Excelente	2	4.2%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0

Nota. Muestra los resultados de liderazgo transformador. Fuente: Data (2025).



Figura 7

Liderazgo transformador en la sub gerencia regional de Cotabambas.



Nota. Muestra los resultados de liderazgo transformador. Fuente: Data (2025).

En relación con la dimensión liderazgo transformador, los datos muestran que el 31.3 % de los trabajadores (15 participantes) la califica como “regular”. Este resultado indica que, si bien existen esfuerzos por aplicar indicadores como visión, estimulación intelectual, inspiración motivadora y orientación al logro, estos se ejecutan de manera intermitente y con escasa consistencia, lo que limita el impacto positivo esperado sobre los equipos y la organización.

Por su parte, un 22.9 % (11 trabajadores) percibe esta dimensión como “buena”, lo que refleja un manejo aceptable de los indicadores mencionados, particularmente en la capacidad para inspirar y orientar al logro. Sin embargo, todavía se evidencia una brecha en la aplicación sostenida de la visión estratégica y la estimulación intelectual, necesarias para promover un cambio organizacional sólido y duradero.

En el mismo porcentaje del 22.9 % (11 encuestados) que considera el liderazgo transformador como “deficiente”, se observa una ausencia significativa de prácticas vinculadas con la orientación al logro y la inspiración motivadora. Este



grupo señala que los líderes no generan una visión clara ni ejercen suficiente influencia positiva para motivar a sus equipos hacia objetivos comunes.

Asimismo, el 18.8 % (9 trabajadores) lo valora como “muy bueno”, destacando una aplicación sobresaliente de la estimulación intelectual y la inspiración motivadora, así como un uso más consistente de la visión organizacional. Finalmente, un 4.2 % (2 participantes) califica la dimensión como “excelente”, reconociendo un liderazgo capaz de combinar de forma plena los cuatro indicadores, logrando una influencia transformadora integral.

Análisis interpretativo

Los resultados reflejan que la percepción sobre el liderazgo transformador en la Gerencia Subregional de Cotabambas se concentra en niveles intermedios, ya que el 54.2 % lo ubica entre “regular” y “deficiente”. Esto evidencia que buena parte de los líderes aún no desarrollan de manera constante competencias como la visión estratégica, la estimulación intelectual, la inspiración motivadora y la orientación al logro, lo que reduce el alcance de este estilo de liderazgo.

Tabla 7

Liderazgo orientado a resultados en la sub gerencia regional

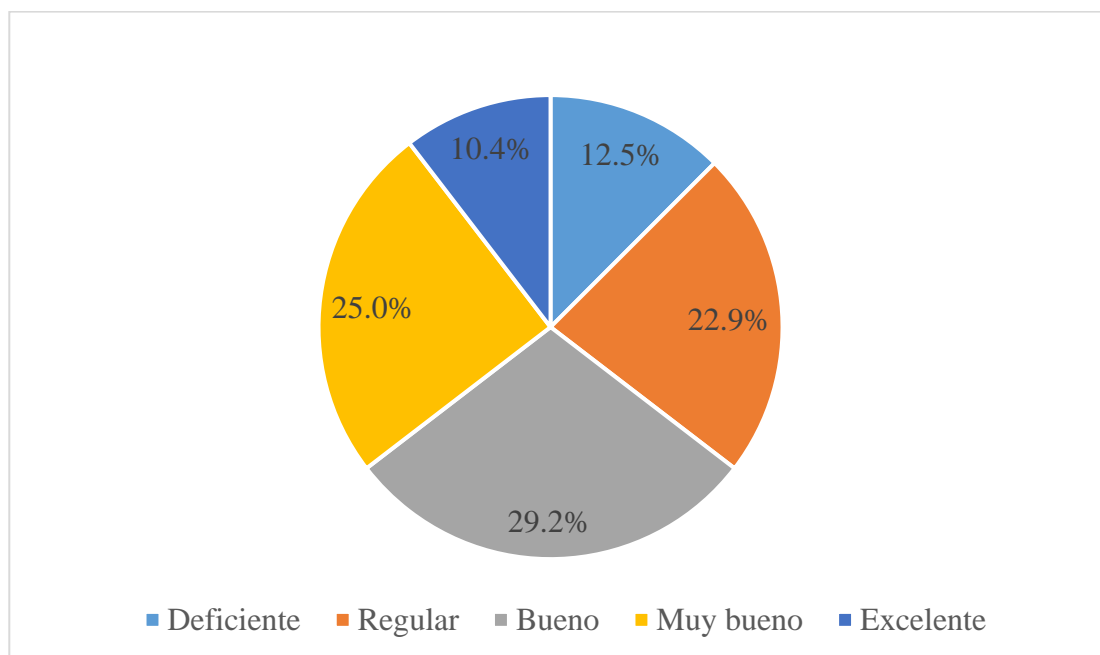
D2: Liderazgo orientado a resultados		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	12.5%	12.5%	12.5%
	Regular	11	22.9%	22.9%	35.4%
	Bueno	14	29.2%	29.2%	64.6%
	Muy bueno	12	25.0%	25.0%	89.6%
	Excelente	5	10.4%	10.4%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	

Nota. Muestra los resultados de liderazgo transformador. Fuente: Data (2025).



Figura 8

Liderazgo transformador en la entidad



Nota. Refleja el uso del liderazgo transformador en la sub región de Cotabambas.
Fuente: Data (2025).

En la dimensión liderazgo orientado a resultados, el 29.2 % de los trabajadores (14 participantes) la califica como “buena”. Esto refleja que, en general, los líderes muestran un desempeño aceptable en la formulación de metas claras, la aplicación de estrategias eficaces y el fortalecimiento de la identidad organizacional. No obstante, la consistencia en la obtención de resultados positivos aún presenta oportunidades de mejora, especialmente en lo que respecta a la sostenibilidad de los logros alcanzados.

El 25.0 % (12 trabajadores) considera que esta dimensión es “muy buena”, evidenciando que, en este grupo, los líderes aplican de forma sólida los cuatro indicadores, destacando especialmente en la definición de estrategias y en la capacidad de alinear al equipo hacia metas institucionales. Sin embargo, todavía es posible optimizar la proyección de resultados a largo plazo.

Un 22.9 % (11 encuestados) percibe el liderazgo orientado a resultados como “regular”, lo que indica un cumplimiento parcial e inconsistente de los indicadores, probablemente con metas no del todo claras, estrategias poco estructuradas o una identidad organizacional débilmente definida.



Por otra parte, el 12.5 % (6 trabajadores) lo califica como “deficiente”, lo que revela limitaciones marcadas en el planteamiento de objetivos y en la generación de resultados positivos sostenibles. Finalmente, un 10.4 % (5 participantes) lo evalúa como “excelente”, destacando una ejecución integral de los cuatro indicadores, con una orientación clara y constante hacia el logro de resultados institucionales de alto impacto.

Análisis interpretativo

La distribución de las valoraciones muestra que el 64.6 % de los trabajadores ubica el liderazgo orientado a resultados entre “bueno” y “muy bueno”, lo que evidencia un nivel favorable en la aplicación de metas, estrategias eficaces, identidad y resultados positivos. Sin embargo, el 35.4 % restante, que lo califica entre “regular” y “deficiente”, señala que aún existen debilidades en la formulación de objetivos claros y en la consolidación de logros sostenibles.

Para alcanzar un desempeño óptimo, se requiere fortalecer las capacidades directivas en la planificación estratégica, la definición de metas medibles y la implementación de estrategias orientadas a resultados, asegurando que la identidad institucional se mantenga como elemento integrador de todo el proceso.

Tabla 8

Resultados de la utilización del liderazgo efectivo

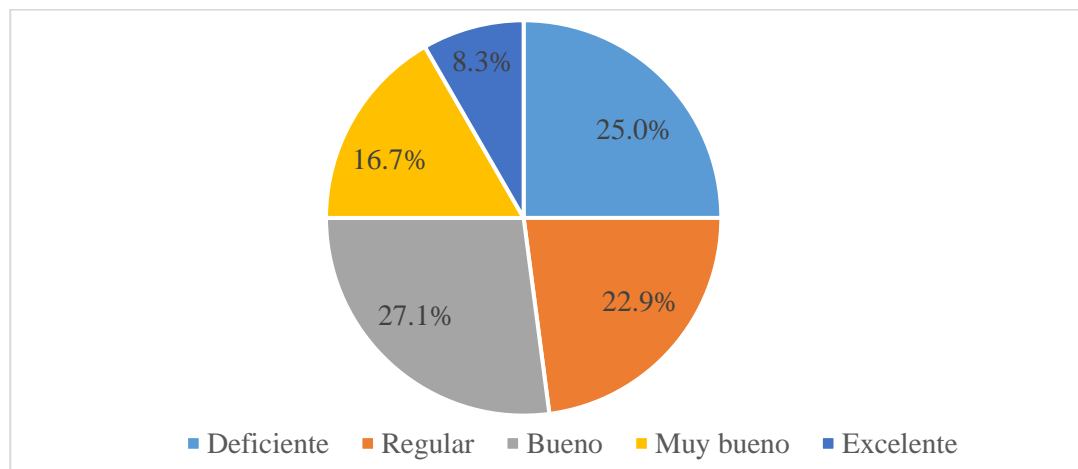
D3: Liderazgo efectivo		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	12	25.0%	25.0%	25.0%
	Regular	11	22.9%	22.9%	47.9%
	Bueno	13	27.1%	27.1%	75.0%
	Muy bueno	8	16.7%	16.7%	91.7%
	Excelente	4	8.3%	8.3%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	

Nota. Muestra los resultados del liderazgo efectivo de los funcionarios de la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).



Figura 9

Liderazgo efectivo en la entidad



Nota. Refleja el uso del liderazgo efectivo de parte de los funcionarios de la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

En la dimensión liderazgo efectivo, el 27.1 % de los trabajadores (13 participantes) la califica como “buena”. Este resultado indica que, en términos generales, los líderes muestran un manejo aceptable de la organización del trabajo, la gestión de personas, el fortalecimiento de la cultura organizativa y el ejercicio de un liderazgo responsable. No obstante, persisten oportunidades para mejorar la coherencia entre estos indicadores y su aplicación sostenida en la práctica diaria.

El 25.0 % (12 trabajadores) considera que esta dimensión es “deficiente”, lo que evidencia carencias significativas en la planificación organizativa, en la gestión adecuada del talento humano y en la promoción de un clima organizacional saludable. Este grupo percibe que los líderes presentan limitaciones para asumir de manera plena su responsabilidad en el desarrollo del equipo y en la consolidación de la cultura institucional.

Por su parte, el 22.9 % (11 encuestados) valora el liderazgo efectivo como “regular”, lo que refleja una aplicación parcial de los indicadores, posiblemente con esfuerzos aislados en la gestión de personas o en la organización, pero sin lograr una integración efectiva de todas las áreas que componen esta dimensión.

En el 16.7 % (8 trabajadores) que lo califica como “muy bueno”, se identifica un desempeño sólido en la organización del trabajo y en la asunción de responsabilidades como líder, así como un mayor compromiso con el



fortalecimiento de la cultura organizativa. Finalmente, el 8.3 % (4 participantes) lo percibe como “excelente”, reconociendo la ejecución integral de los cuatro indicadores, con una gestión que equilibra adecuadamente la estructura organizativa, el cuidado del personal y el cumplimiento de responsabilidades institucionales.

Análisis interpretativo

Los resultados muestran que el 43.8 % de los trabajadores ubica el liderazgo efectivo entre “bueno” y “muy bueno”, lo que indica un avance moderado en la correcta organización del trabajo, la gestión de personas, el fortalecimiento de la cultura organizativa y el ejercicio de un liderazgo responsable. Sin embargo, el 47.9 % que lo califica entre “regular” y “deficiente” evidencia que aún se requiere un fortalecimiento sustancial en la integración de estos indicadores para garantizar un liderazgo más sólido.

La mejora de esta dimensión demanda implementar estrategias orientadas a optimizar la estructura organizativa, fomentar una cultura de trabajo colaborativa y reforzar la responsabilidad directiva, asegurando que todos los indicadores operen de manera coordinada para lograr un impacto positivo en el rendimiento institucional.

Tabla 9

Resultados de análisis de la información

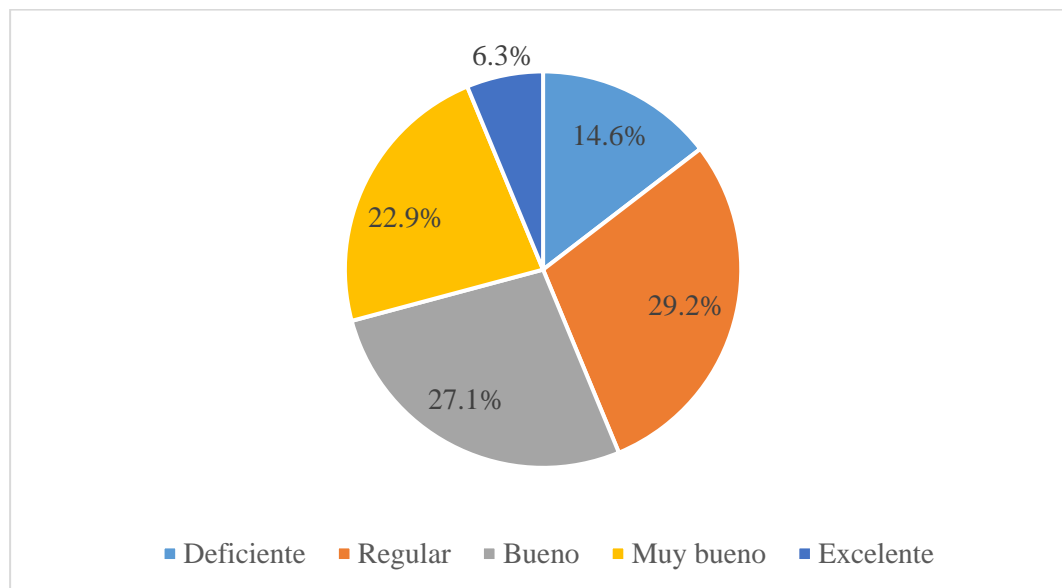
D4: Análisis de la información		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	14.6%	14.6%	14.6%
	Regular	14	29.2%	29.2%	43.8%
	Bueno	13	27.1%	27.1%	70.8%
	Muy bueno	11	22.9%	22.9%	93.8%
	Excelente	3	6.3%	6.3%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	

Nota. Refleja los resultados del análisis de información de los funcionarios de la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).



Figura 10

Análisis de información de los funcionarios en la sub región



Nota. Refleja cómo analizan la información para tomar decisiones en la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

En la dimensión análisis de la información, el 29.2 % de los trabajadores (14 participantes) la califica como “regular”. Este resultado refleja que, si bien se aplican los indicadores agilidad, participación, optimización y efectividad, su uso es parcial y no siempre coherente, lo que limita la capacidad de los líderes para procesar la información de manera óptima y tomar decisiones fundamentadas.

El 27.1 % (13 trabajadores) la considera “buena”, lo que indica un desempeño aceptable en la integración de estos indicadores, especialmente en la participación y en la efectividad para interpretar datos y generar conclusiones útiles para la gestión. Sin embargo, todavía se observa margen para mejorar la rapidez en el procesamiento de información y la optimización de recursos disponibles.

En el 22.9 % (11 participantes) que la califica como “muy buena”, se identifica una aplicación consistente de los cuatro indicadores, con una alta capacidad para integrar la participación del equipo y optimizar la información disponible, logrando una mayor efectividad en la toma de decisiones.

Por su parte, el 14.6 % (7 trabajadores) percibe esta dimensión como “deficiente”, lo que denota carencias en la agilidad y optimización, así como un bajo aprovechamiento de la información para decisiones estratégicas. Finalmente, el



6.3 % (3 encuestados) la evalúa como “excelente”, reconociendo un manejo integral de los indicadores y un procesamiento de información ágil, participativo y altamente efectivo.

Análisis interpretativo

Los resultados muestran que el 50.0 % de los trabajadores ubica el análisis de la información entre “bueno” y “muy bueno”, lo que refleja un nivel positivo en la aplicación de agilidad, participación, optimización y efectividad. No obstante, el 43.8 % que lo califica como “regular” o “deficiente” evidencia que aún es necesario fortalecer la rapidez y precisión en el procesamiento de datos, así como el uso óptimo de la información disponible.

Para mejorar esta dimensión, se recomienda reforzar las competencias en análisis crítico y en herramientas de gestión de información, de modo que los líderes puedan garantizar que cada decisión se sustente en datos confiables y procesados de forma ágil y eficiente.

Tabla 10

Resultados de confrontación de alternativas

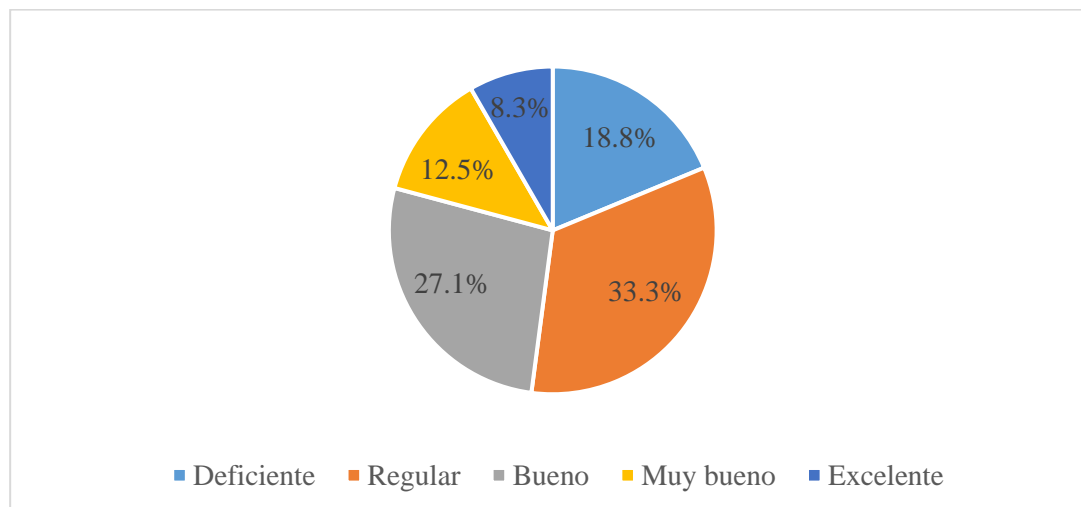
D5: Confrontación de alternativas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	9	18.8%	18.8%	18.8%
Regular	16	33.3%	33.3%	52.1%
Bueno	13	27.1%	27.1%	79.2%
Muy bueno	6	12.5%	12.5%	91.7%
Excelente	4	8.3%	8.3%	100.0%
Total	48	100.0	100.0	

Nota. Muestra los resultados de la confrontación de alternativas para toma de decisiones de los funcionarios. Fuente: Data (2025).



Figura 11

Confrontación de alternativas para tomar decisiones en la entidad



Nota. Refleja la manera de cómo realizan la confrontación de alternativas para tomar decisiones en la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

Interpretación de resultados

En lo que respecta a la dimensión confrontación de alternativas, el 33.3 % de los trabajadores (16 participantes) la califica como “regular”. Este dato sugiere que, aunque se contemplan distintas opciones antes de decidir, la aplicación de los indicadores diversidad de opciones, evaluación riesgo-beneficio, alineación con objetivos y claridad en criterios se realiza de forma limitada y con falta de uniformidad, reduciendo la calidad del proceso decisorio.

Por otro lado, el 27.1 % (13 trabajadores) la valora como “buena”, lo que refleja un manejo aceptable de dichos indicadores, especialmente en cuanto a la alineación con los objetivos institucionales y la evaluación de los riesgos y beneficios. No obstante, aún se requiere mejorar la precisión y consistencia de los criterios empleados para seleccionar las alternativas.

Asimismo, el 18.8 % (9 participantes) la considera “deficiente”, evidenciando importantes vacíos en la generación y análisis de alternativas, lo que podría conllevar a decisiones menos fundamentadas y con menor probabilidad de éxito.

En una posición más favorable, el 12.5 % (6 trabajadores) la ubica en el nivel “muy bueno”, destacando una aplicación constante y adecuada de los cuatro indicadores, en especial la claridad de criterios y la alineación con los objetivos

estratégicos. Finalmente, el 8.3 % (4 encuestados) la califica como “excelente”, reconociendo un dominio integral del proceso, que incluye diversidad de opciones, análisis exhaustivo y total coherencia con las metas institucionales.

Análisis interpretativo

De la lectura de los resultados, se desprende que el 39.6 % de los trabajadores sitúa la confrontación de alternativas entre “bueno” y “muy bueno”, lo que representa un nivel moderado de efectividad en la aplicación de sus indicadores. Sin embargo, el 52.1 % que la ubica entre “regular” y “deficiente” evidencia que más de la mitad de los líderes presenta debilidades notorias en aspectos clave como la evaluación riesgo-beneficio, la claridad de criterios y la diversidad de opciones.

A fin de mejorar esta dimensión, es prioritario impulsar el desarrollo de competencias analíticas, establecer procedimientos claros para la comparación de alternativas y fomentar la exploración sistemática de opciones diversas, de manera que las decisiones adoptadas sean las más adecuadas y sostenibles para el contexto institucional.

Tabla 11

Resultados de valoración de las opciones en la toma de decisiones

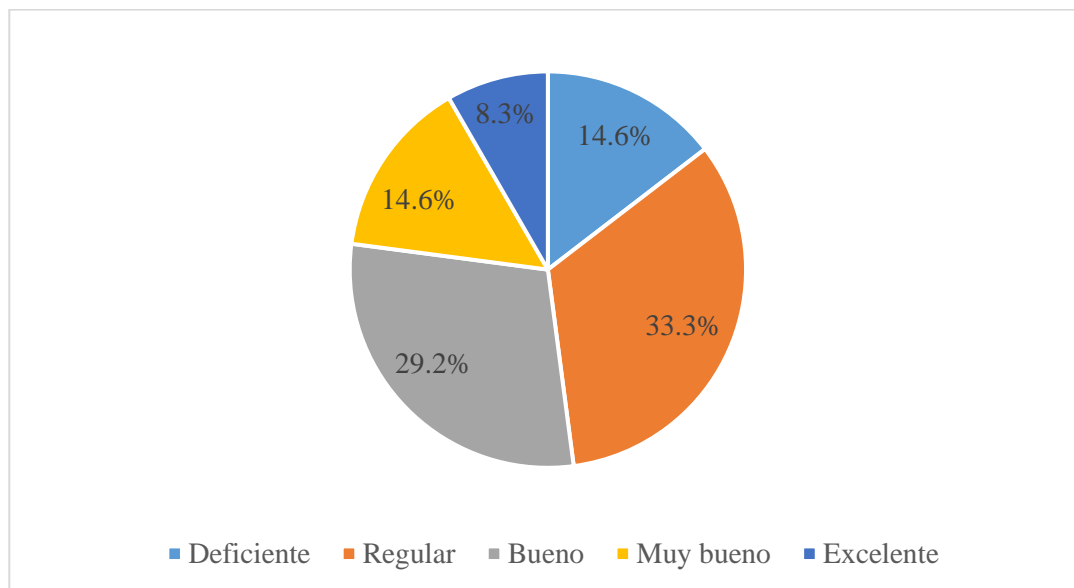
D6: Valoración de las opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	14.6%	14.6%
	Regular	16	33.3%	47.9%
	Bueno	14	29.2%	77.1%
	Muy bueno	7	14.6%	91.7%
	Excelente	4	8.3%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0

Nota. Muestra los resultados de la valoración de opciones para toma de decisiones en la sub gerencia regional de Cotabambas. Fuente: Data (2025).



Figura 12

Valoración de las opciones en la toma de decisiones



Nota. Refleja la forma de como realizan la valoración de opciones para tomar decisiones en la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

Interpretación de resultados

En relación con la dimensión valoración de las opciones, el 33.3 % de los trabajadores (16 participantes) la califica como “regular”. Este resultado indica que, aunque se consideran aspectos como la responsabilidad, la viabilidad, la adecuación y la sostenibilidad antes de decidir, su aplicación es incompleta o inconsistente, lo que limita la capacidad para seleccionar la alternativa más conveniente en cada situación.

Asimismo, el 29.2 % (14 trabajadores) la ubica en el nivel “bueno”, lo que evidencia un cumplimiento aceptable de los cuatro indicadores, especialmente en la evaluación de la viabilidad y la adecuación de las decisiones a las necesidades institucionales. No obstante, aún persisten oportunidades para fortalecer la sostenibilidad de las acciones y la plena asunción de responsabilidad por los resultados.

Por otra parte, el 14.6 % (7 participantes) considera que esta dimensión es “deficiente”, reflejando un bajo aprovechamiento de los criterios establecidos para valorar opciones, lo que podría derivar en decisiones con menor impacto positivo o durabilidad.



En contraste, otro 14.6 % (7 trabajadores) la califica como “muy buena”, destacando un análisis sólido y equilibrado de los cuatro indicadores, con especial atención a la sostenibilidad y la responsabilidad en la ejecución de las decisiones. Finalmente, el 8.3 % (4 encuestados) la percibe como “excelente”, reconociendo un manejo integral y consistente que asegura que las opciones seleccionadas sean viables, adecuadas y sostenibles.

Análisis interpretativo

A partir de estos resultados, se observa que el 43.8 % de los trabajadores sitúa la valoración de las opciones entre “bueno” y “muy bueno”, lo que refleja un desempeño favorable en la aplicación de los indicadores. Sin embargo, el 47.9 % que la califica como “regular” o “deficiente” muestra que todavía existe una proporción importante de líderes que no incorpora de forma sistemática criterios de responsabilidad, viabilidad, adecuación y sostenibilidad en la toma de decisiones.

d. Resultados de las variables

Tabla 12

Liderazgo 5.0 de los directivos de la sub región de Cotabambas.

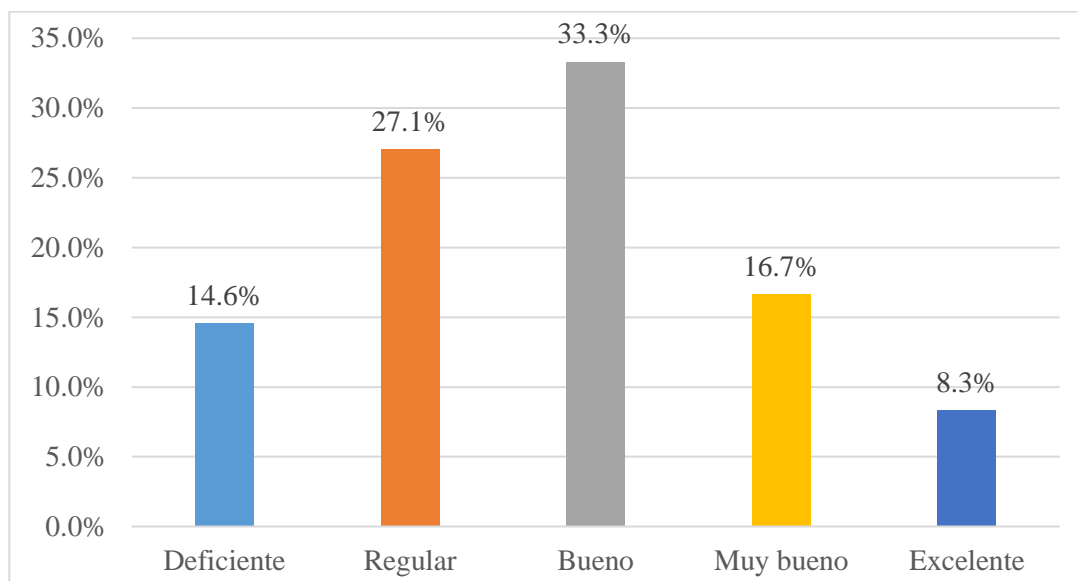
V1: Liderazgo 5.0		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	14.6%	14.6%	14.6%
	Regular	13	27.1%	27.1%	41.7%
	Bueno	16	33.3%	33.3%	75.0%
	Muy bueno	8	16.7%	16.7%	91.7%
	Excelente	4	8.3%	8.3%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0	

Nota. Muestra el nivel de liderazgo 5.0 de los funcionarios en la toma de decisiones en la entidad. Fuente: Data (2025).



Figura 13

Liderazgo 5.0 de los directivos de la sub región de Cotabambas



Nota. Refleja la situación del liderazgo 5.0 dentro de la institución de parte de los directivos en la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

Los resultados obtenidos para la variable Liderazgo 5.0 indican que el 33.3% de los trabajadores (16 participantes) percibe este estilo de liderazgo como “Bueno”, lo que refleja que, en términos generales, los directivos exhiben conductas aceptables y consistentes en aspectos como orientación al logro, inspiración motivadora, estimulación intelectual y organización del equipo. Estas características se corresponden con indicadores clave de las dimensiones liderazgo transformador y liderazgo efectivo, lo que sugiere una capacidad moderada para guiar a los equipos, generar compromiso y mantener un orden estructurado en los procesos organizativos. No obstante, este nivel “bueno” indica que las competencias ejercidas todavía no alcanzan su máximo desarrollo, limitando el potencial de innovación y el impacto transformador de la gestión.

El 27.1% (13 encuestados) evalúa el liderazgo como “Regular”, lo que podría interpretarse como un desempeño con prácticas positivas, pero poco consistentes. En este grupo, la aplicación de estrategias eficaces, la identidad organizacional y la cultura corporativa pueden no estar plenamente consolidadas, evidenciando un enfoque de dirección más reactivo que proactivo. Esto implica que la inspiración, la visión estratégica y la orientación a resultados se aplican de manera esporádica o fragmentada, lo que reduce el impacto global en el rendimiento organizativo.



En el 16.7% (8 participantes) que califica el liderazgo como “Muy bueno”, se observa la presencia de directivos que cumplen de forma sobresaliente con varios indicadores esenciales, tales como la organización del trabajo, el liderazgo responsable y la capacidad de establecer metas claras. Estos trabajadores perciben que sus líderes tienen una orientación sólida hacia el bienestar de las personas y el logro de objetivos colectivos, aunque todavía existen oportunidades para fortalecer la visión a largo plazo y la adaptabilidad en entornos de cambio.

Por otra parte, el 14.6% (7 trabajadores) percibe el liderazgo como “Deficiente”, lo que indica una ausencia marcada de competencias fundamentales del Liderazgo 5.0, como la visión de futuro, la capacidad para dirigir el cambio y la generación de un clima de confianza y colaboración. Esta valoración también señala que los indicadores de inspiración motivadora y orientación al logro no se están desarrollando de manera efectiva, afectando negativamente la cohesión de los equipos y los resultados institucionales. Finalmente, el 8.3% (4 participantes) valora el liderazgo como “Excelente”, destacando la práctica de un liderazgo integral que combina la empatía, la estrategia, la innovación y la sostenibilidad organizacional, logrando un equilibrio entre el bienestar humano y el rendimiento institucional.

Análisis interpretativo:

Los resultados evidencian una tendencia moderadamente positiva hacia la adopción del modelo de Liderazgo 5.0 en la Gerencia Subregional de Cotabambas, con un 58.3% de trabajadores que lo ubican entre “bueno” y “muy bueno”. No obstante, el 41.7% restante, entre “regular” y “deficiente”, muestra que muchos líderes aún no desarrollan plenamente competencias como visión, estimulación intelectual, orientación al logro, estrategias eficaces, identidad organizacional, cultura organizativa y liderazgo responsable, lo que limita la implementación integral del modelo.



Tabla 13

Toma de decisiones de los funcionarios de la sub región de Cotabambas

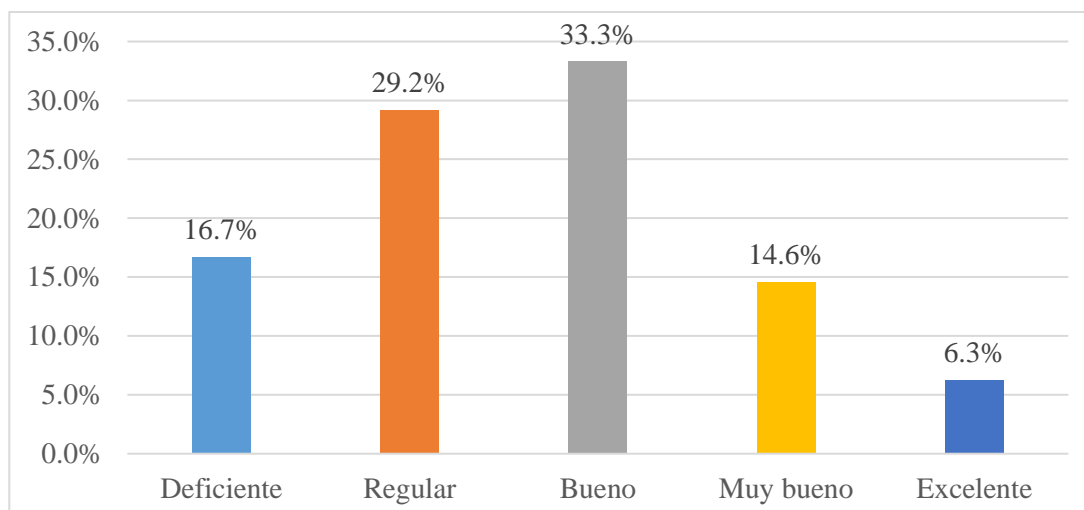
V2: Toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	16.7%	16.7%
	Regular	14	29.2%	45.8%
	Bueno	16	33.3%	79.2%
	Muy bueno	7	14.6%	93.8%
	Excelente	3	6.3%	100.0%
	Total	48	100.0	100.0

Nota. Muestra la manera de como emplean la toma de decisiones dentro la entidad.

Fuente: Data (2025).

Figura 14

Toma de decisiones de los funcionarios de la sub región de Cotabambas



Nota. Refleja la toma de decisiones dentro de la institución por parte de los directivos en la sub región de Cotabambas. Fuente: Data (2025).

En el caso de la variable toma de decisiones, se observa que el 33.3 % de los trabajadores (16 participantes) la valora como “buena”. Este resultado refleja que, en términos generales, los funcionarios muestran un nivel aceptable en la dimensión análisis de la información, evidenciado en la aplicación de indicadores como agilidad, participación, optimización y efectividad. Asimismo, se aprecia un manejo adecuado de la dimensión confrontación de alternativas, destacando la diversidad de opciones, la evaluación riesgo-beneficio y la alineación con objetivos, aunque todavía sin alcanzar un nivel de excelencia que asegure consistencia total en todas las etapas del proceso decisional.



Por otro lado, el 29.2 % (14 encuestados) considera que la toma de decisiones es “regular”, lo que sugiere que en la dimensión confrontación de alternativas persisten debilidades, especialmente en el indicador claridad en criterios. Esta valoración también pone en evidencia limitaciones en los indicadores responsabilidad y adecuación de la dimensión valoración de las opciones, lo que puede derivar en decisiones menos fundamentadas y con menor previsión de resultados.

El 14.6 % (7 trabajadores) que calificó esta competencia como “muy buena” se caracteriza por un dominio notable de la dimensión valoración de las opciones, particularmente en responsabilidad, viabilidad y sostenibilidad. Este grupo demuestra un enfoque más completo que integra con coherencia las tres dimensiones: análisis de la información, confrontación de alternativas y valoración de las opciones.

En contraste, el 16.7 % (8 participantes) percibe la toma de decisiones como “deficiente”, lo que revela carencias en la agilidad y optimización dentro del análisis de la información, así como en la alineación con objetivos en la confrontación de alternativas. Finalmente, el 6.3 % (3 encuestados) la califica como “excelente”, reconociendo un desempeño integral y equilibrado en el uso de todos los indicadores que componen las dimensiones de la variable.

Análisis interpretativo

Los resultados evidencian una tendencia moderadamente favorable en la toma de decisiones de los funcionarios de la Gerencia Subregional de Cotabambas, con un 47.9 % que la califica entre “buena” y “muy buena”. No obstante, el 45.9 % que la ubica como “regular” o “deficiente” refleja debilidades en indicadores como claridad en criterios, alineación con objetivos, optimización y adecuación, lo que reduce la efectividad del proceso.

Se requiere reforzar las dimensiones análisis de la información, confrontación de alternativas y valoración de las opciones para garantizar decisiones más fundamentadas, oportunas y alineadas con los objetivos institucionales.



5.2 Contrastación de hipótesis

Contrastación de hipótesis general

H₀: No existe una influencia significativa del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

H₁: Existe una influencia significativa del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Tabla 14

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F	
1	,295 ^a	0.087	0.067	0.55757	0.087	4.394	1	46	0.042	2.232

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de las variables de liderazgo 5.0 y toma decisiones. Fuente: Data (2025).

Tabla 15

Análisis de la varianza (ANOVA)

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	1.366	1	1.366	4.394	,042 ^b
	Residuo	14.301	46	0.311		
	Total	15.667	47			

Nota. Muestra los resultados de ambas variables de liderazgo 5.0 y toma decisiones. Fuente: Data (2025).

Tabla 16

Coefficientes del modelo de ambas variables

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	2.975	0.535		5.561	0.000					
	V1	0.252	0.120	0.295	2.096	0.042	0.295	0.295	0.295	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de ambas variables. Fuente: Data (2025).

Interpretación de los resultados:

Se aplicó una regresión lineal simple para evaluar la influencia del liderazgo 5.0 (variable independiente) sobre la toma de decisiones (variable dependiente). Los resultados del modelo muestran un valor de $F = 4.394$ con un nivel de significancia $p = 0.042$, inferior al umbral $\alpha = 0.05$. Esto indica que el modelo es estadísticamente



significativo, es decir, que el liderazgo 5.0 tiene un efecto real sobre la toma de decisiones en la muestra analizada.

La ecuación de regresión estimada es la siguiente:

$$\text{Toma de decisiones} = 3.128 + 0.252 \times (\text{Liderazgo 5.0})$$

El coeficiente $B = 0.252$ es positivo y significativo ($p = 0.042$), lo cual indica que por cada incremento de una unidad en la percepción del liderazgo 5.0, se espera un aumento promedio de 0.252 unidades en la toma de decisiones. Este resultado respalda la existencia de una influencia positiva directa entre ambas variables.

El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.087$) indica que el 8.7% de la variabilidad en la toma de decisiones es explicada por el liderazgo 5.0. Aunque este porcentaje es moderado, es estadísticamente significativo, lo que valida su relevancia en el contexto de la gestión pública.

Decisión:

Con base en los resultados obtenidos, **se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1)**. En consecuencia, se concluye que el liderazgo 5.0 influye de manera significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Este hallazgo confirma la hipótesis de investigación, estableciendo al liderazgo 5.0 como un factor predictor relevante en el proceso de toma de decisiones. Aunque su efecto es de magnitud baja a moderada ($Beta = 0.295$), su aporte es significativo para comprender y mejorar la calidad de las decisiones institucionales en el ámbito público.

Contrastación de hipótesis específica 1:

Hipótesis específica 1:

H_0 : No existe una repercusión significativa del liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

H_1 : Existe una repercusión significativa del liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.



Tabla 17

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Durbin-Watson	
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		Sig. Cambio en F
1	,196 ^a	0.038	0.017	0.57231	0.038	1.832	1	46	0.183	2.365

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 1 y variable 2.

Fuente: Data (2025).

Tabla 18

Análisis de la varianza (ANOVA)

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	0.600	1	0.600	1.832	,183 ^b
	Residuo	15.067	46	0.328		
	Total	15.667	47			

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 1 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Tabla 19

Coefficientes del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	3.233	0.633		5.104	0.000					
	D1	0.200	0.148	0.196	1.353	0.183	0.196	0.196	0.196	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 1 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Interpretación:

El análisis de regresión lineal simple permitió evaluar el efecto del liderazgo transformador (D1) sobre la toma de decisiones (V2) en los trabajadores. El modelo presentó un valor $F = 1.832$ con una significancia $p = 0.183$, que supera el umbral establecido de $\alpha = 0.05$. Esto indica que el modelo no es estadísticamente significativo, y por tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula.

La ecuación de regresión estimada es:

$$\text{Toma de decisiones} = 3.233 + 0.200 \times (\text{Liderazgo transformador})$$



El coeficiente $B = 0.200$, aunque positivo, no es estadísticamente significativo ($p = 0.183$), lo que implica que no se puede afirmar con confianza que el liderazgo transformador tenga un efecto real sobre la toma de decisiones en esta muestra.

El coeficiente de determinación $R^2 = 0.038$ indica que el liderazgo transformador explica solamente el 3.8% de la variabilidad en la toma de decisiones, evidenciando un poder explicativo bajo.

Decisión:

Dado que el valor $p = 0.183$ es mayor al nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), se mantiene la hipótesis nula (H_0). En consecuencia, no se puede afirmar que el liderazgo transformador tenga una repercusión significativa sobre la toma de decisiones en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

A pesar de observarse una tendencia positiva en la relación (coeficiente $B > 0$), la evidencia estadística no respalda que dicha influencia sea concluyente. Esto sugiere que el liderazgo transformador, en este contexto particular, no está incidiendo de forma determinante en la calidad de las decisiones tomadas, o bien, que su efecto podría estar condicionado por otros factores organizacionales no contemplados en el presente modelo.

Contrastación de hipótesis específica 2:

H₀: El liderazgo orientado a resultados no tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

H₁: El liderazgo orientado a resultados tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Tabla 20

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,222 ^a	0.049	0.029	0.56898	0.049	2.393	1	46	0.129	2.446

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 2 y variable 2.

Fuente: Data (2025).



Tabla 21

Análisis de varianza (ANOVA)

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	0.775	1	0.775	2.393	,129 ^b
1 Residuo	14.892	46	0.324		
Total	15.667	47			

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 2 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Tabla 22

Coefficientes del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad	
	B	Desv. Error	Beta			Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	3.015	0.695		4.336	0.000					
D2	0.266	0.172	0.222	1.547	0.129	0.222	0.222	0.222	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 2 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Interpretación.

El análisis de regresión lineal simple se utilizó para evaluar el impacto del Liderazgo orientado a resultados (D2) sobre la Toma de decisiones (V2) en los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Los resultados del ANOVA muestran un valor $F = 2.393$ con una significancia de 0.129, lo que es mayor que el nivel crítico establecido ($\alpha = 0.05$). Esto indica que el modelo de regresión no es estadísticamente significativo, lo que implica que no se puede rechazar la hipótesis nula de que no existe influencia significativa del Liderazgo orientado a resultados sobre la Toma de decisiones.

La ecuación de regresión resultante es:

$$\text{Toma de decisiones} = 3.015 + 0.266 \times (\text{Liderazgo orientado a resultados})$$

El coeficiente de regresión ($B = 0.266$) sugiere una tendencia positiva, lo que indicaría que a mayor nivel de Liderazgo orientado a resultados, mayor podría ser el nivel de Toma de decisiones. Sin embargo, este coeficiente no es estadísticamente significativo ($p = 0.129 > 0.05$), por lo que no podemos afirmar con confianza estadística que este efecto sea real en la población estudiada.



El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.049$) indica que solo el 4.9% de la variabilidad en la Toma de decisiones podría ser explicada por el Liderazgo orientado a resultados, lo que representa un poder explicativo muy bajo.

Decisión:

Con base en los resultados del análisis de regresión y la prueba ANOVA ($F = 2.393$, $p = 0.129 > 0.05$), no se puede rechazar la hipótesis nula (H_0). Por lo tanto, no se confirma estadísticamente que el Liderazgo orientado a resultados tenga una incidencia favorable significativa en la Toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Aunque se observa una tendencia positiva en la relación entre el Liderazgo orientado a resultados y la Toma de decisiones ($B = 0.266$), la evidencia estadística no es suficiente para afirmar que esta incidencia sea significativa. Este hallazgo sugiere que, en el contexto específico de la Gerencia Sub Regional estudiada, las prácticas de liderazgo enfocadas en resultados podrían requerir fortalecimiento para lograr un impacto más sustancial en los procesos de toma de decisiones institucionales.

Contrastación de hipótesis específica 3:

H₀: El liderazgo efectivo no tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

H₁: El liderazgo efectivo tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Tabla 23

Resumen del modelo de regresión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticos de cambio				Sig. Cambio en F	Durbin-Watson
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2		
1	,515 ^a	0.265	0.249	0.50033	0.265	16.585	1	46	0.000	2.034

Nota. Muestra los resultados de la regresión lineal de la dimensión 3 y variable 2.

Fuente: Data (2025).

Tabla 24

Análisis de varianza (ANOVA)



Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	4.152	1	4.152	16.585	,000 ^b
	Residuo	11.515	46	0.250		
	Total	15.667	47			

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 3 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Tabla 25

Coefficientes del modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error				Beta	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	2.375	0.426		5.581	0.000					
	D3	0.392	0.096	0.515	4.072	0.000	0.515	0.515	0.515	1.000	1.000

Nota. Muestra los resultados de la dimensión 3 y variable 2. Fuente: Data (2025).

Interpretación:

El análisis de regresión lineal simple se aplicó para evaluar la influencia del Liderazgo efectivo (D3) sobre la Toma de decisiones (V2) en los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Los resultados del ANOVA arrojan un valor $F = 16.585$ con una significancia de 0.000, lo que es considerablemente menor que el nivel crítico establecido ($\alpha = 0.05$). Este resultado indica que el modelo de regresión es altamente significativo, lo que proporciona evidencia estadística sólida para rechazar la hipótesis nula de que no existe influencia del Liderazgo efectivo sobre la Toma de decisiones.

La ecuación de regresión resultante es:

$$\text{Toma de decisiones} = 2.375 + 0.392 \times (\text{Liderazgo efectivo})$$

El coeficiente de regresión ($B = 0.392$) es positivo y estadísticamente significativo ($p = 0.000 < 0.05$), lo que confirma que, por cada unidad de incremento en el Liderazgo efectivo, la Toma de decisiones aumenta en 0.392 unidades. Este hallazgo demuestra una relación causal directa y consistente entre ambas variables.

El coeficiente de determinación ($R^2 = 0.265$) indica que el 26.5% de la variabilidad en la Toma de decisiones es explicada por el Liderazgo efectivo. Este porcentaje representa un poder explicativo considerable en el ámbito de las ciencias sociales y



administrativas, destacando la importancia sustancial de esta dimensión del liderazgo en la calidad de las decisiones institucionales.

El coeficiente Beta estandarizado (0.515) señala una influencia de magnitud media-alta, lo que refuerza la relevancia práctica de este hallazgo para la gestión pública.

Decisión:

Dado que $p = 0.000 < 0.05$, **se rechaza la hipótesis nula (H_0)** y **se acepta la hipótesis alternativa (H_1)**. El liderazgo efectivo influye de manera significativa y positiva en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

Este hallazgo refuerza la importancia de fortalecer las competencias directivas relacionadas con la planificación, la organización, la comunicación y la resolución de problemas, ya que estas prácticas tienen una repercusión clara y medible en la calidad de las decisiones organizacionales.

5.3 Discusión

En este capítulo se lleva a cabo un análisis crítico e interpretativo de los resultados obtenidos, a partir del contraste entre los datos empíricos recolectados y los referentes teóricos revisados, en relación con los objetivos e hipótesis formuladas. La discusión se sustenta en una triangulación metodológica que combina hallazgos cuantitativos, percepciones cualitativas y referentes bibliográficos que permiten establecer una comprensión integral del fenómeno de estudio.

En primer lugar, la contrastación de la hipótesis general confirmó que el liderazgo 5.0 ejerce una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas ($R^2 = 0.087$; $p = 0.042$). Aunque el porcentaje de explicación no es elevado, el modelo es estadísticamente válido, lo que implica que el liderazgo 5.0 contribuye, aunque de manera parcial, a mejorar la calidad del proceso decisional. Este hallazgo es coherente con lo planteado por Peñalver (2022) y Pachano (2023), quienes sostienen que este estilo de liderazgo permite articular tecnología, empatía, colaboración y propósito, elementos clave para decisiones responsables y sostenibles en entornos institucionales.

Al analizar las dimensiones del liderazgo 5.0, se observa que solo el liderazgo efectivo presenta una influencia significativa sobre la toma de decisiones ($R^2 = 0.265$; $p =$



0.000), mientras que el liderazgo transformador ($p = 0.183$) y el liderazgo orientado a resultados ($p = 0.129$) no alcanzaron significancia estadística. Esto coincide con los planteamientos de Rivera Lera (2021), quien afirma que el liderazgo efectivo, al enfocarse en la organización, las personas y la cultura institucional, es el más pertinente en contextos organizacionales complejos. Alexandra et al. (2016) refuerzan esta idea, señalando que este tipo de liderazgo genera motivación, coherencia y empoderamiento de los equipos de trabajo.

Desde la perspectiva de los antecedentes, estos hallazgos coinciden con lo reportado por Moreno Mendoza y Canales Robles (2022) en Huamanga, donde evidencian una relación directa entre liderazgo ético y desempeño laboral, lo que valida la importancia del liderazgo efectivo como componente funcional. Asimismo, Ramírez Villena (2022) en Cusco y Tomaylla Romero (2021) en Apurímac, destacan que la debilidad del liderazgo directivo impacta negativamente en la calidad de las decisiones. De manera local, el estudio de Pérez Salcedo (2021) en Cotabambas confirma esta problemática, al evidenciar una carencia de liderazgo con visión estratégica y una toma de decisiones orientada a intereses personales.

El liderazgo transformador, pese a ser teóricamente relevante, no resultó significativo. Esto puede explicarse por su aplicación parcial y limitada en la Gerencia Sub Regional, como también ocurre en otros contextos según Araujo Sánchez (2018), quien identificó en Cajamarca que las competencias de liderazgo transformador se perciben con altos niveles teóricos, pero no logran consolidarse en la práctica institucional. Similar situación se identifica en el estudio internacional de Cruz Ortiz (2017), donde se advierte que la eficacia del liderazgo transformador depende de la presencia de un clima organizacional favorable y de procesos estructurados.

Respecto al liderazgo orientado a resultados, los datos evidencian una relación positiva pero no significativa. Esto podría estar relacionado con una gestión que prioriza tareas operativas antes que una visión sistémica de resultados institucionales. Gamboa Díaz (2017), en su estudio en la Universidad Nacional José María Arguedas, señala que la ausencia de un liderazgo orientado a resultados genera una gestión administrativa fragmentada, sin claridad en metas ni procesos de evaluación de logros.

Los resultados descriptivos también respaldan esta situación: el 41.7% de los servidores percibe el liderazgo 5.0 como "regular" o "deficiente", mientras que el



45.9% manifiesta percepciones similares sobre la toma de decisiones. Esta convergencia de valoraciones permite afirmar que la calidad del liderazgo percibido impacta directamente en la calidad del proceso decisional, un hallazgo que coincide con la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), la cual postula que la relación entre el líder y sus subordinados condiciona el compromiso, la confianza y la cooperación en la organización (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En este marco, la teoría de la racionalidad limitada de Herbert Simon (1957) adquiere relevancia, al considerar que los decisores no siempre cuentan con la información completa ni con las condiciones organizativas ideales para tomar decisiones óptimas. La falta de liderazgo estructurado, la baja participación del personal y el clima organizacional tóxico limitan la capacidad de elección racional y fomentan decisiones reactivas, aisladas o poco fundamentadas.

En síntesis, los hallazgos del estudio corroboran parcialmente la eficacia del liderazgo 5.0. Mientras su componente efectivo se consolida como una dimensión significativa y operativa, las otras dos requieren fortalecimiento y articulación institucional. La evidencia empírica y teórica indica que, para lograr un liderazgo 5.0 funcional, es necesario transformar la cultura organizacional, capacitar a los directivos en habilidades blandas, implementar procesos decisionales inclusivos y fomentar una ética institucional centrada en el servicio público. Solo bajo estas condiciones podrá consolidarse un liderazgo que no solo dirija, sino que transforme y humanice la gestión pública desde el territorio.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En respuesta al objetivo general, se determina que el liderazgo 5.0 influye significativamente en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas ($p = 0.042 < 0.05$). Esta influencia, aunque de magnitud moderada ($R^2 = 0.087$), confirma que las prácticas asociadas al liderazgo 5.0 contribuyen positivamente a mejorar los procesos de toma de decisiones institucionales. Aproximadamente el 8.7% de la variabilidad observada en la toma de decisiones puede explicarse por la percepción del liderazgo 5.0, lo que posiciona a este estilo como un factor predictor relevante dentro del contexto de la gestión pública regional. No obstante, el modelo también evidencia que existen otros factores contextuales y estructurales no considerados en el estudio que inciden en los resultados, lo que sugiere la necesidad de adoptar un enfoque integral y sistémico para optimizar la toma de decisiones en el sector público.
- Respecto al primer objetivo específico, se concluye que el liderazgo transformador no repercute significativamente en la toma de decisiones de los servidores civiles ($p = 0.183 > 0.05$). Si bien teóricamente se reconoce el potencial de esta dimensión para generar entornos organizacionales proactivos y motivadores, los resultados indican que su aplicación en la institución analizada es incipiente. El 54.2% de los servidores percibe el liderazgo transformador como regular o deficiente, lo que evidencia la ausencia de una visión compartida, la escasa estimulación intelectual del equipo y la carencia de inspiración motivadora. Esto debilita la capacidad del liderazgo transformador para incidir en las decisiones estratégicas del entorno público local.
- En cuanto al segundo objetivo específico, se establece que el liderazgo orientado a resultados no influye significativamente en la toma de decisiones de los servidores civiles ($p = 0.129 > 0.05$). A pesar de que el 54.2% de los participantes

valora esta dimensión entre "bueno" y "muy bueno", el coeficiente de regresión ($B = 0.266$) no alcanzó significancia estadística. Esto revela una disociación entre la percepción positiva general y el impacto real de este liderazgo en los procesos decisionales, posiblemente atribuible a la ausencia de metas claras, estrategias de seguimiento efectivas e indicadores de cumplimiento bien definidos dentro de la estructura institucional.

- Finalmente, en relación al tercer objetivo específico, se confirma que el liderazgo efectivo tiene una influencia significativa y positiva en la toma de decisiones ($p = 0.000$; $R^2 = 0.265$). Esta dimensión del liderazgo se posiciona como la más determinante del modelo 5.0 en el contexto de estudio, al explicar un 26.5% de la variabilidad en la capacidad decisional. Pese a que el 47.9% de los encuestados percibe esta dimensión entre "regular" y "deficiente", los resultados del modelo estadístico resaltan la importancia de fortalecer las competencias directivas vinculadas a la organización, la gestión del personal, la comunicación interna y la cultura organizacional. Se concluye que el liderazgo efectivo es el principal impulsor de decisiones institucionales éticas, oportunas y sostenibles en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.

6.2 Recomendaciones

- Primera recomendación: Se recomienda a la comunidad científica desarrollar investigaciones longitudinales que analicen la evolución del liderazgo 5.0 en contextos de gestión pública durante períodos extendidos. Los hallazgos de este estudio evidencian que solo el liderazgo efectivo presenta influencia significativa, sugiriendo la necesidad de estudios que examinen cómo las dimensiones transformadora y orientada a resultados pueden desarrollarse progresivamente mediante intervenciones específicas. Futuras investigaciones deberían incorporar diseños experimentales o cuasi-experimentales que permitan establecer relaciones causales más robustas entre las dimensiones del liderazgo 5.0 y la calidad decisional en organizaciones públicas.
- Segunda recomendación: Se sugiere a los investigadores del área administrativa desarrollar modelos teóricos integradores que articulen el liderazgo 5.0 con variables mediadoras como clima organizacional, cultura institucional y competencias digitales. El coeficiente de determinación moderado ($R^2 = 0.087$)

obtenido en esta investigación indica que existen factores adicionales no contemplados que influyen en la toma de decisiones. La comunidad científica debe explorar modelos multivariados que incorporen variables contextuales, tecnológicas y psicosociales para explicar de manera más comprehensiva la variabilidad en los procesos decisionales públicos.

- Tercera recomendación: Se recomienda a los académicos especializados en gestión pública desarrollar instrumentos de medición específicos y culturalmente adaptados para evaluar el liderazgo 5.0 en contextos latinoamericanos. Los hallazgos revelan particularidades en la percepción del liderazgo que pueden estar influenciadas por factores culturales, socioeconómicos y organizacionales propios de la región. Es fundamental que futuros estudios incorporen enfoques mixtos que combinen análisis cuantitativos con metodologías cualitativas etnográficas para capturar las dimensiones culturales del liderazgo en organizaciones públicas regionales.
- Cuarta recomendación: Se exhorta a la comunidad científica internacional a desarrollar investigaciones comparativas transculturales que analicen la aplicabilidad del modelo de liderazgo 5.0 en diferentes sistemas de gestión pública. Los resultados de esta investigación, desarrollada en un contexto específico de gestión pública subnacional peruana, requieren validación y contrastación en otros entornos organizacionales y culturales. Se sugiere el desarrollo de meta-análisis que integren evidencia empírica de múltiples contextos para establecer la generalización y robustez teórica del modelo de liderazgo 5.0 como predictor de la calidad decisional en el sector público global.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abitbol, P., & Botero, F. (2005). Teoría de elección racional: Estructura conceptual y evolución reciente. *Colombia Internacional*, 62, 132–145. <https://doi.org/10.7440/colombiaint62.2005.06>
- Agreda Fernandez, D., Manosalva Liza, J. I., & Sonapo Pérez, C. A. (2020). *El liderazgo transformacional como uno de los estilos de liderazgo: Un artículo de revisión* [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57397>
- Alexandra, M., Lynch, J., & Fierro, I. (2016). Liderazgo ineficaz en el clima organizacional: Una revisión conceptual. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 4(2), 7–17. <https://doi.org/10.26423/RCPI.V4I2.130>
- Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A. C., & García Ramírez, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional. *ReiDoCrea: Revista Electrónica de Investigación Docencia Creativa*, 4, 24–27. <https://doi.org/10.30827/DIGIBUG.34629>
- Alva Diaz, C., Velásquez Rimachi, V., Sequeiros, J., & Pacheco Barrios, K. (2022). Toma de decisiones en la práctica clínica: Propuesta de un enfoque basado en evidencia "4E". *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 15(1), 86–90. <https://doi.org/10.35434/RCMHNA.AA.2022.151.839>
- Amador Urueta, F. L., & Hereira Villalobos, H. S. (2010). Liderazgo democrático y calidad de gestión en las empresas comerciales. *Revista Calidad en la Educación*, 32, 200–225. <https://doi.org/10.31619/CALEDU.N32.150>
- Andriambato, R. T. (2017). *Influencia de las características de la página web en la decisión de compra online: Análisis aplicado con WordPress* [Tesis de maestría, Universidad de Cantabria]. Repositorio UCantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/13552>
- APA Dictionary of Psychology. (2020). Individual decision making. American Psychological Association. <https://dictionary.apa.org/individual-decision-making>



- Araujo Sanchez, V. H. (2018). *Liderazgo y su relación con la toma de decisiones del área de educación física y el deporte escolar de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca, 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/30235>
- Archiles Moubarak, A. (2008). *Teoría de la utilidad esperada: Una aproximación realista* [Tesis de licenciatura, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108463>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: La población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206. <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Arrendondo Traperero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135–158. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-46.mard>
- Asana, T. (2023, 26 de mayo). Los 11 estilos de liderazgo y cómo encontrar el tuyo. *Asana*. <https://asana.com/es/resources/leadership-styles>
- Ayala Calderon, M. (2015). *El liderazgo autocrático y el clima laboral* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio UMNG. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13700>
- Bautista Aguirre, J., Navia Mayorga, F. A., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I. I., & De Lucas Coloma, L. A. (2019). Liderazgo: Una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Recimundo: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061–1084. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3\).septiembre.2019.1061-1084](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1061-1084)
- Blackwell Encyclopedia of Management*. (2018). Group decision making (3ª ed.). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781405165518>
- Boye, B., Lundin, K. E. A., Leganger, S., Mogleby, K., Jantschek, G., Jantschek, I., Kunzendorf, S., Benninghoven, D., Sharpe, M., Wilhelmsen, I., Blomhoff, S., Malt, U. F., & Jahnsen, J. (2008). The INSPIRE study: Do personality traits predict general



quality of life (short form-36) in distressed patients with ulcerative colitis and Crohn's disease? *Scandinavian Journal of Gastroenterology*, 43(12), 1505–1513. <https://doi.org/10.1080/00365520802321196>

Business Dictionary. (2019). Consensus decision making. WebFinance Inc. <https://www.businessdictionary.com/definition/consensus-decision-making.html>

Cabrera Moya, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: Una revisión de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 96–107. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70024-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70024-2)

Calderón Gómez, J. (2019). Comentarios en torno al principio democrático inserto en el artículo tercero constitucional. *Jurídica Ibero*, 3(6), 117–133. <https://doi.org/10.31416/rji.v3i6.210>

Cambridge Dictionary of Psychology. (2018). Intuitive thinking (2ª ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316422748>

Cárdenas-Solano, L. J., Martínez-Ardila, H., & Becerra-Ardila, L. E. (2016). Gestión de seguridad de la información: Revisión bibliográfica. *El Profesional de la Información*, 25(6), 931–948. <https://doi.org/10.3145/EPI.2016.NOV.10>

Carrillo-Sierra, S. M., Rivera-Porras, D., García-Echeverri, M., & González, D. R. (2020). Envejecimiento e intervenciones terapéuticas desde la perspectiva psicológica a adultos mayores: Una revisión descriptiva. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(7), 899–907. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.4426305>

Castañeda, J. A., Arango, S., & Olaya, Y. (2009). Economía experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: Una revisión de diseños y resultados. *Cuadernos de Administración*, 22(39), 31–57. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao22-39.eetd>

Castro Solano, A. (2007). Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel: Un estudio comparativo. *Revista de Psicología*, 4, 1–9.

Cavazos, D. A. G., & Moctezuma, J. A. T. (2023). Importancia del liderazgo transformacional en la cultura y resultados organizacionales: Una revisión sistemática.



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(6), 1108–1126.
https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V7I6.8748

Ceballos, G. A., & Campo-Arias, A. (2007). Relaciones sexuales en adolescentes escolarizados de Santa Marta, Colombia: Una encuesta transversal. *Colombia Médica*, 38(3), 185–190. <https://doi.org/10.25100/cm.v38i3.620>

Centeno Jara, E. E. (2015). *El liderazgo transformacional de los docentes y su relación con la calidad educativa de la Institución Educativa "El Carmelo" Abancay-Apurímac, 2013* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/6275>

Chaverri Chaves, P., & Arguedas Ramírez, A. (2020). Políticas públicas basadas en evidencia: Una revisión del concepto y sus características. *Revista ABRA*, 40(60), 40–67. <https://doi.org/10.15359/ABRA.40-60.2>

Choque, R. (2018). *Comportamiento organizacional*. Instituto Politécnico Nacional. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion/docs/comportamiento-organizacional.pdf>

Ciófalo Lagos, M. E., Reynoso Núñez, C., & González Pérez, M. (2015). La gestión práctica del liderazgo en una empresa de outsourcing. *European Scientific Journal*, 11(20), 235–254.

Cognitive Science Dictionary. (2020). Heuristic processing. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11635.001.0001>

Contreras Saldivar, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: Una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231–284. <https://doi.org/10.20511/PYR2016.V4N2.123>

Correa Meneses, J. S., Rodríguez, M. del P., & Pantoja Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: Una revisión de la literatura. *AD-Minister*, 32, 57–82. <https://doi.org/10.17230/AD-MINISTER.32.3>



- Cortes, C. T. (2020). Tipologías de uso educativo de las tecnologías de la información y comunicación: Una revisión sistemática de la literatura. *Edutec, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, 71, 16–34. <https://doi.org/10.21556/edutec.2020.71.1489>
- Costa-Font, J. (2005). Participación colectiva y revelación de preferencias sobre programas sanitarios: Un enfoque de sistema sanitario. *Gaceta Sanitaria*, 19(3), 242–252. <https://doi.org/10.1157/13075959>
- Cruz Ortiz, V. (2017). *Liderazgo transformacional: Estudios empíricos desde una perspectiva de grupos y de multinivel* [Tesis doctoral, Universitat Jaume I]. TDX. <https://doi.org/10.6035/14022.2017.250418>
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 343–354. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.25.2013.14>
- Dávila, R., Chávez, P., Velásquez Vásquez, H., Mandujano Mieses, J. A., & Víctor, W. (2019). *Evaluación de los roles que motivan el liderazgo del personal militar del Ejército Peruano - Batallón contraterrorista TTE Eduardo Astete Mendoza N° 331, departamento del Cusco - 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio UNFV. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/6913>
- De Administración, C., & Organizacional, C. (2021). *Comunicación organizacional y desempeño laboral: Una revisión sistemática de la literatura científica, durante el periodo 2010 a 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26263>
- Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75–88. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762003000200004
- Dictionary of Social Psychology*. (2018). Perspective taking (4^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526405810>



- Dictionary of Statistics & Methodology*. (2018). Certainty in decision making (5^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506374086>
- Díez-Gómez, D. A., Guillén, M., & Rodríguez, M. del P. (2019). Revisión de la literatura sobre la toma de decisiones éticas en organizaciones. *Información Tecnológica*, 30(3), 25–38. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300025>
- Domingo Begazo, J. V. (2014). La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 17(34), 21–27. <https://doi.org/10.15381/gtm.v17i34.11690>
- Elizabeth, A., Sulla, G., Falabella, S., & Lima, S. A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra: El nuevo camino del consumidor. *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48), 101–111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21823>
- Elizabeth, S., Montalván, S., Aguirre, V., Padilla Sánchez, J. P., René, C., & Condolo, Q. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: Análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41–61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>
- Encyclopedia of Educational Psychology*. (2019). Metacognitive awareness (2^a ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55883-0>
- Encyclopedia of Leadership Studies*. (2019). Empathic leadership (2^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412950909>
- Encyclopedia of Management*. (2020). Programmed decisions (8^a ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/management/encyclopedia>
- Escobar Jimenez, C. (2016). Ethos y formalismo de la ciencia económica: El caso de la teoría de la elección racional. *Revista de Filosofía*, 72, 5–24. <https://doi.org/10.4067/S0718-43602016000100001>
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 13(34), 343–348. <https://doi.org/10.22517/23447214.7411>



- Estrella, M., & Gaventa, J. (1998). *¿Quién da cuenta de la realidad? Monitoreo y evaluación participativos: Revisión bibliográfica*. Institute of Development Studies.
- Fombellida, R. (2022). Sanitas: Sentando las bases del liderazgo natural. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 372, 86–91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8331517>
- Gamboa Díaz, W. (2017). *Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/299>
- García, A. (2023, 15 de julio). Cómo transformar tu liderazgo 5.0 con metodología design thinking. *LinkedIn*. <https://es.linkedin.com/pulse/como-transformar-tu-liderazgo-50-con>
- García Zamora, N. (2022). *Revisión sistemática sobre el liderazgo y el bienestar de los empleados* [Trabajo de fin de grado, Universidad de Granada]. Repositorio UGR.
- Giral, D. A., Hernández, C. A., & Martínez, F. H. (2019). Algoritmos para toma de decisiones en redes inalámbricas cognitivas: Una revisión. *Información Tecnológica*, 30(6), 387–402. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600387>
- Gómez Bayona, L. (2020). *Estrategia y gestión organizacional*. Corporación Universitaria Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-y-gestión-organizacional.pdf>
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 81(184), 158–163. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- González, C., Lerch, J. F., & Lebiere, C. (2003). Instance-based learning in dynamic decision making. *Cognitive Science*, 27(4), 591–635. [https://doi.org/10.1016/S0364-0213\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0364-0213(03)00031-4)



- González González, P., & Rodríguez Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 131–154. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.2167>
- Groups, I. N., Rodríguez, M., & Dabos, G. E. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: Revisión e integración de la literatura. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 219–242. <https://doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Hammi, A. (2015). *Control financiero interno bajo incertidumbre: Control de gestión de la liquidez* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. Dipòsit Digital UB. <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/64786>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2014). Liderazgo situacional. En *Comportamiento organizacional* (pp. 345–378). Prentice Hall.
- Hurtado Cardona, O. L. (2018). Asociaciones conceptuales, prácticas, críticas y de tendencia en la co-creación de valor: Una revisión sistemática de literatura (RSL). *Revista Empresarial*, 12(45), 39–58. <https://doi.org/10.23878/empr.v12.i45.125>
- International Encyclopedia of the Social Sciences*. (2019). Risk assessment (3ª ed.). Macmillan Reference. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73054-4>
- International Journal of Disaster Risk Management*. (2021). Organizational resilience framework for public institutions. *Disaster Prevention and Management*, 30(2), 156–174. <https://doi.org/10.1108/DPM-08-2020-0267>
- Jorge Postigo. (1995). *La inteligencia competitiva en España: Una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras*. ICEX.
- Küpfer Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio UAM. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/660235>



- Lapo Maza, M. del C. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista Empresarial*, 9(36), 11–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6419728>
- Laura, C., Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- López Belmonte, J., Fuentes Cabrera, A., & Moreno Guerrero, A. J. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 318–339. <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34195>
- López Narbona, M. A. (2020). Una revisión normativa crítica a la luz del principio de igualdad por razón de sexo: La Ley de Memoria Histórica. *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad*, 17, 157–170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7848633>
- López Yáñez, J., Bolívar, A., & Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15–60. <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2352>
- López Yáñez, J., Perera Rodríguez, V. H., & Bejarano Bejarano, E. (2014). La trama social del liderazgo: Un estudio sobre las redes de colaboración docente en escuelas primarias. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 99–117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5120293>
- Maciel Ávila, J. (2009). *Comportamiento grupal en la organización*. Instituto Politécnico Nacional. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24465w/comportamientogrupal.pdf>
- Martínez Belmont, J. L. (2009). *Modelos intuitivos y esquema conceptual del infinito en estudiantes de educación primaria, secundaria obligatoria, bachillerato y universidad* [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca]. GREDOS. <https://doi.org/10.14201/gredos.76247>



- Martínez, D. (2022). Revisión de la literatura científica sobre la toma de decisiones bajo riesgo o ambigüedad en pacientes con enfermedades neurodegenerativas. *Revista Venezolana de la Universidad del Zulia*, 13(37), 241–264. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a10>
- Martínez, M. A. P., & Castro, C. M. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: Una revisión documental entre 2010 y 2015. *Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 126–148. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.10.2020.8097>
- Martínez-Vallejo, L. A., Cortés-Mora, H. G., Méndez-Alcázar, J. A., & Peña-Reyes, J. I. (2022). Un enfoque desde la sustentabilidad: Análisis de ciclo de vida como herramienta para la toma de decisiones en el desarrollo de proyectos hidroeléctricos en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 24(Supl. 2), 224–237. <https://doi.org/10.15446/ga.v24nSupl2.86822>
- Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., Taylor, J. E., Del, T., & Aguilar, A. (2008). Teorías de migración internacional: Una revisión y aproximación. *Revista de Derecho Migratorio y Extranjería*, 10, 435–478.
- Maussa Pérez, F. O., & Montes Hincapié, J. M. (2023). Patrimonio cultural inmaterial y ecosistemas creativos: Una revisión de literatura. *Revista Finanzas y Política Económica*, 15(2), 517–535. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v15.n2.2023.9>
- Maxwell, J. C. (2007). *Liderazgo, principios de oro: Las lecciones que he aprendido de una vida de liderazgo*. HarperEnfoque.
- Mazzei Santiago, H. (2019). *Toma de decisiones estratégicas y políticas públicas en contextos de crisis generalizadas: Un análisis de la crisis argentina 2001-2002* [Tesis de maestría, Universidad de San Andrés]. Repositorio Digital San Andrés. <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/18445>
- Medina Flores, J. C. (2021). Los proyectos especiales de inversión pública y el modelo de ejecución de inversiones públicas: Revisión de las herramientas que pueden emplearse



para mejorar las contrataciones del Estado. *Ius et Veritas*, 62, 131–151. <https://doi.org/10.18800/iusetveritas.202101.007>

Mendoza Martínez, E., & Romero Ortiz, E. (2010). Análisis de las características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Portes, Revista Mexicana de Estudios sobre la Cuenca del Pacífico*, 4(8), 103–124.

Minerva, D., Avila, M., Medina, V., Efraín, M., & Benhumea, J. (2024). Liderazgo transformacional ecológico: Una revisión de modelos SEM. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 6(21), 114–119. <https://doi.org/10.51896/rilco.v6i21.430>

Mohamed Hashim, M. T., Ismail, N. A., & Anuar, M. M. (2024). Strategic leadership 5.0: An integrated approach for Industry 5.0 and organizational resilience. *Journal of the Knowledge Economy*. Publicación anticipada en línea. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02785-8>

Mohler, R. (2017). *Un líder de convicciones: 25 principios para un liderazgo relevante*. B&H Publishing Group.

Montecinos Montecinos, E. E. (2007). Límites del enfoque de las políticas públicas para definir un "problema público". *Cuadernos de Administración*, 20(33), 323–335. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao20-33.lepg>

Moreno Mendoza, N. E., & Canales Robles, E. (2022). *Liderazgo ético y el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Huamanga, Ayacucho 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio Institucional UPLA. https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/4136/T037_44740547_T.pdf

Mousalli, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/rg.2.1.2633.9446>

Navarro, M. (2000). El liderazgo carismático de Evita. *Repositorio Digital de Acceso Abierto UNLpam*, 1–20. <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/5233>



- OECD Digital Government Review. (2020). *Digital transformation in the public sector: Helping governments respond to the needs of networked societies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b25f03c8-en>
- Oxford Dictionary of Psychology*. (2019). Rational decision making (4^a ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acref/9780199657681.001.0001>
- Pachano, J. (2023, 10 de marzo). Evolución del liderazgo: Del 1.0 al 5.0. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/evolución-del-liderazgo-del-10-al-50-josé-pachano>
- Pancorbo Hidalgo, P. L., García Fernández, F. P., & Torres, R. (2007). Conocimientos y creencias de las enfermeras sobre el cuidado de las úlceras por presión: Revisión sistemática de la literatura. *Gerokomos*, 18(4), 188–196. <https://doi.org/10.4321/S1134-928X2007000400006>
- Paredes Valverde, R. J. (2019). *Estilos de liderazgo y comportamiento organizacional* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35482>
- Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0* (1^a ed.). Gestión 2000.
- Peñalver, A. (2024, 4 de julio). Liderazgo 5.0: Competencias y comportamientos clave para liderar en entornos de transformación continua. *AntonioPeñalver.com*. <https://www.antoniopeñalver.com/liderazgo-5-0-competencias>
- Pérez Salcedo, E. (2021). *Liderazgo y clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad provincial de Cotabambas – Apurímac, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio UNAJMA. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/639>
- Pérez-Fuillerat, N., Solano-Ruiz, M. C., & Amezcua, M. (2019). Conocimiento tácito: Características en la práctica enfermera. *Gaceta Sanitaria*, 33(2), 191–196. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.11.002>
- Pinto Aragón, E., Mendoza Cataño, C., & Villa Navas, A. R. (2021). Principios del liderazgo ético en directivos de la Universidad de La Guajira, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 216–232. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360014/>



- Ramirez Villena, A. (2022). *Liderazgo directivo y toma de decisiones en la Institución Educativa Alejandro Velasco Astete, distrito de San Jerónimo, provincia de Cusco año 2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco]. Repositorio UNSAAC. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/6818>
- Reddin, B. (1991). Teorías de liderazgo y dirección. En *Management Today*. Calaméo. <https://www.calameo.com/books/0006740100b18fb8de444>
- Restrepo Restrepo, J. C. (2013). Uso autoritario del derecho: Aproximación desde la configuración constitucional colombiana. *Papel Político*, 18(2), 479–513. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.PAPO18-2.uadc>
- Reyes de León, V., Zabala Rio, D., & Gálvez Choy, J. (2008). Una revisión del proceso de la logística inversa y su relación con la logística verde. *Revista Ingeniería Industrial*, 7(2), 23–30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5010389>
- Ricardo, A., & Ortega, C. (2015). *Gobernanza y proyectos políticos: Una revisión crítica desde la teoría normativa de la democracia*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/301552946>
- Riquelme Castañeda, J., & Pedraja Rejas, L. (2019). El liderazgo, la cultura y los desafíos de la educación. *Ingeniare*, 27(1), 5–7. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000100005>
- Rivera Lera, G. (2021). El liderazgo educativo en los programas de educación especial: Una revisión de la literatura. *Revista Educación*, 45(2), 1–17. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43424>
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5117913>
- Rodríguez Cruz, C., & Molina, P. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *Revista Cubana de*



Información en Ciencias de la Salud, 21(1), 57–77.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377645733006>

Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rejas, L., & Araneda Guirriman, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 21(3), 328–336.
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>

Romero, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 3(1), 27–38. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.3103>

Romero, J. A., Alonso, P., & García, G. (2015). Modelo de actividades para la caracterización de procesos de toma de decisiones no programadas enmarcadas en escenarios de negociación. *Research in Computing Science*, 108, 45–62.

Rosales Eguía, M. A., Bullón Solís, O., & Valero Palomino, F. R. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. *Puriq*, 4, e325.
<https://doi.org/10.37073/puriq.4.325>

Rousseau, D. M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational Dynamics*, 47(3), 155–166.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.004>

Ruiz Chaves, W., & Zeledón Sánchez, F. (2024). Desarrollo de habilidades de liderazgo en la formación del estudiantado de medicina: Revisión sistemática. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 18(1), 1–22.
<https://doi.org/10.19083/ridu.2024.1801>

SAGE Dictionary of Organizational Behavior. (2019). Non-programmed decisions (3^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526467898>

Salgado, R. (2022, 15 de junio). Principales rasgos del líder 5.0. *Think Big / Empresas*.
<https://empresas.blogthinkbig.com/como-es-el-lider-5-0/>

Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5^a ed.). McGraw-Hill.



- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Tejada, P. A., Jaramillo, L. E., Sánchez-Pedraza, R., & Sharma, V. (2014). Revisión crítica sobre los instrumentos para la evaluación psiquiátrica en atención primaria. *Revista de la Facultad de Medicina*, 62(1), 101–110. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v62n1.43759>
- Tinta, S., & Daen, M. (2018). *Tipos de investigación científica*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tomaylla Romero, M. (2021). *Liderazgo de la gestión edil periodo 2018-2020, desde la perspectiva de los ciudadanos y servidores de la municipalidad de Abancay* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio UNAMBA. <https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1155>
- Vásquez Calle, D. S., & Ojeda López, I. A. (2021). *Revisión sistemática de las características del liderazgo transformacional en docentes a nivel internacional* [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61800>
- Vásquez Sánchez, V. H. (2020). *El liderazgo y su incidencia en la motivación de los colaboradores en una empresa familiar: Una revisión de la literatura científica* [Trabajo de investigación de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23281>
- Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la satisfacción y del compromiso organizacional de los empleados a través del liderazgo efectivo. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 26, 155–173.
- Weisman, D. M., & Marqués, G. (2023). *Teoría estándar de la decisión y teoría prospectiva: Consideraciones filosóficas respecto al cambio teórico*. CONICET Digital. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/195257>
- Yovani Avalos, D. (2023). *Liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac]. Repositorio UNAMBA. <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1207>



Yuki, G. A. (1990). Liderazgo gerencial: Una revisión de la teoría y la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 441–507.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7477958>

Zuñiga Castillo, M., Jaime, A., & Chu, Q. (2022). *Liderazgo participativo en el trabajo en equipo de los trabajadores de una empresa metalmeccánica de Lima, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82942>



ANEXOS



Anexo 01. Matriz consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
Problema General	Objetivo general	Hipótesis General	V1: Liderazgo 5.0		
¿De qué manera influye el liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025?	Determinar la influencia del Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025	La influencia del liderazgo 5.0 es significativo en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.	1: Liderazgo transformador D2: Liderazgo orientado a resultados D3: Liderazgo efectivo	Orientación al logro Estimulación intelectual Inspiración motivadora Establece metas Estrategias eficaces Identidad Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo Investigación Básica • Nivel Investigación Explicativo • Método Deductivo • Diseño No experimental- Transversal • Recolección de Información. Población= 48 trabajadores Muestra = 48 colaboradores Muestreo: No probabilístico
Problema Especifico	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	V2: Toma de decisiones		
¿Cómo repercute el liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas?	Evaluar cómo el liderazgo transformador repercute en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas.	La repercusión es significativa del liderazgo transformador en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.	1: Análisis de la información D2: Confrontación de alternativas Valoración de las opciones	Organización Personas Cultura organizativa Líder responsable Agilidad Participación Optimización Efectividad Diversidad de opciones Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica Encuesta • Instrumentos Cuestionario
¿Cuál es la influencia	Determinar la influencia del				Estadística

del liderazgo orientado a resultados en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas? ¿Cómo influye el liderazgo efectivo en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas?	liderazgo orientado a resultados en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas. Conocer la influencia del liderazgo efectivo en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas.	El liderazgo orientado a resultados tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas. El liderazgo efectivo tiene una influencia significativa en la toma de decisiones de los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas.	riesgo-beneficio Alineación con objetivos Claridad en criterios Rentabilidad Viabilidad Adecuación Sostenibilidad	Regresión lineal, ANOVA Análisis De Datos Programa SPSS. Inferencias, gráficos y tablas
---	--	--	---	--

Anexo 02. Cuestionario


**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC**
FACULTAD DE ADMINISTRACION

Escuela Académico Profesional de Administración



Encuesta dirigida a los trabajadores de la gerencia sub regional de Cotabambas

PRESENTACIÓN: Buenos días/tardes. El presente cuestionario forma parte de la investigación: “Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025”. El tratamiento de datos es de forma confidencial y anónima.

I. Información general:
1.1. Género:

- a) Masculino
- b) Femenino

1.2. Edad:

- a) Menos de 23 años
- b) De 24 a 28 años
- c) de 29 a 34 años
- d) de 35 a 45 años
- e) Más de 46 años

1.3. Permanencia en la entidad

- a) Menos de 2 años
- b) De 3 a 6 años
- c) De 7 a 10 años
- d) Más de 11 años

1.4. Condición laboral

- a) Nombrado
- b) Contratado
- c) Otro

II. Afirmaciones:

Por favor, indique su nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta su experiencia en la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, utilizando la siguiente escala:

ESCALA	VALORES
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5



Afirmaciones:

Ítems: Liderazgo 5.0	1	2	3	4	5
1. Comunican una visión clara y motivadora del futuro.	1	2	3	4	5
2. Inspiran a los servidores civiles con su visión del futuro.	1	2	3	4	5
3. Fomentan la creatividad y la innovación entre los servidores civiles.	1	2	3	4	5
4. Alientan a los servidores civiles a cuestionar las formas tradicionales de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
5. Inspiran a los servidores civiles a dar lo mejor de sí mismos.	1	2	3	4	5
6. Generan un ambiente de entusiasmo y compromiso en el trabajo.	1	2	3	4	5
7. Establecen metas desafiantes y fomentan la búsqueda de la excelencia.	1	2	3	4	5
8. Reconocen y valoran el esfuerzo y el logro de los servidores civiles.	1	2	3	4	5
9. Definen metas claras y alcanzables para los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Involucran a los servidores civiles en la definición de las metas.	1	2	3	4	5
11. Definen estrategias eficaces para alcanzar las metas propuestas.	1	2	3	4	5
12. Hacen seguimiento al avance de las estrategias para alcanzar las metas.	1	2	3	4	5
13. Promueven un fuerte sentido de identidad y pertenencia a la institución.	1	2	3	4	5
14. Fomentan valores compartidos en los equipos de trabajo.	1	2	3	4	5
15. Se orientan a obtener resultados positivos para la institución y los ciudadanos.	1	2	3	4	5
16. Se aseguran de que las acciones de los servidores civiles tengan un impacto positivo en la ciudadanía.	1	2	3	4	5
17. Demuestran capacidad para organizar los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
18. Asignan los recursos de manera eficiente para el logro de objetivos.	1	2	3	4	5
19. Se preocupan por el desarrollo y bienestar de los servidores civiles.	1	2	3	4	5
20. Brindan apoyo y oportunidades de crecimiento a los servidores civiles.	1	2	3	4	5
21. Fomentan una cultura organizativa de colaboración, respeto y confianza.	1	2	3	4	5
22. Promueven la transparencia y la ética en la gestión pública.	1	2	3	4	5
23. Asumen la responsabilidad por sus acciones y decisiones.	1	2	3	4	5
24. Son ejemplos de integridad y responsabilidad para los servidores civiles.	1	2	3	4	5
Ítems: Toma de decisiones					
25. Las decisiones se toman de manera ágil y oportuna.	1	2	3	4	5
26. Se responde a los problemas de manera rápida y eficiente.	1	2	3	4	5
27. Se promueve la participación de los servidores civiles en el proceso de toma de decisiones.	1	2	3	4	5
28. Las opiniones de los servidores civiles se consideran en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
29. Se busca optimizar el uso de los recursos en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
30. Se busca la mejor solución en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
31. Las decisiones tomadas son efectivas para lograr los resultados esperados.	1	2	3	4	5
32. Las decisiones tomadas contribuyen a la mejora del desempeño institucional.	1	2	3	4	5
33. Se consideran diversas opciones al momento de tomar decisiones.	1	2	3	4	5
34. Se exploran diferentes alternativas para resolver los problemas.	1	2	3	4	5

35. Las decisiones se toman considerando los riesgos y los beneficios asociados.	1	2	3	4	5
36. Se evalúan los riesgos y beneficios de cada alternativa antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
37. Las decisiones se toman en consonancia con los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
38. Las decisiones tomadas se ajustan a los planes estratégicos.	1	2	3	4	5
39. Los criterios para la toma de decisiones son claros y bien definidos.	1	2	3	4	5
40. Los criterios utilizados en la toma de decisiones son transparentes para todos los servidores civiles.	1	2	3	4	5
41. Se asume la responsabilidad por las decisiones tomadas.	1	2	3	4	5
42. Se evalúa el impacto de las decisiones en la institución y la ciudadanía.	1	2	3	4	5
43. Las decisiones se toman considerando la viabilidad de su implementación.	1	2	3	4	5
44. Se analiza la factibilidad de las decisiones antes de llevarlas a cabo.	1	2	3	4	5
45. Se eligen las opciones más adecuadas para cada situación.	1	2	3	4	5
46. Las decisiones se adaptan a las necesidades y al contexto específico.	1	2	3	4	5
47. Las decisiones se toman considerando su sostenibilidad a largo plazo.	1	2	3	4	5
48. Se busca la toma de decisiones que genere resultados positivos a largo plazo para la institución.	1	2	3	4	5

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 04. Validación de expertos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **liderazgo 5.0**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} =$$

88%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025


 Universidad Nacional Micaela Bastidas
 de Apurímac
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Escuela Académico/Profesional de Administración
 Mg. Máximo Soto Pareja
 DOCENTE ORDINARIO

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Máximo Soto Pareja**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **Toma de decisiones**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} =$$

88%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025


 Universidad Nacional Micaela Bastidas
 de Apurímac
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 Escuela Académico Profesional de Administración

 Mg. Máximo Soto Pareja
 DOCENTE DOCENTE

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **liderazgo 5.0**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} =$$

88%

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Mg. Danny Mark Paira Céspedes**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **Toma de decisiones**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAG. DANNY MARK PAIRA CÉSPEDES
R.U. S.LAD. N° 09508
DOCENTE

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Dr. Julián Ore Leiva**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **liderazgo 5.0**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología					X
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				X	
9	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 P.A.A.
 Dr. Julián Ore Leiva
 DOCENTE

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: **Dr. Julián Ore Leiva**

Título de la Investigación: Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Objetivo: Determinar la influencia del Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones de los servidores civiles de la gerencia sub regional de Cotabambas, periodo 2025.

Unidad de análisis: Trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas

Investigador: Bach. Christian René Ccama Zenteno

Instrumento cuestionario: **Toma de decisiones**

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
1	Operacionalización de la variable	Metodología				X	
2	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
3	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
4	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
5	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
6	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				X	
7	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad					X
8	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
9	Muestra una organización lógica	Organización					X
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

$$\text{COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: } C = \frac{(a+b+c+d+e)}{50} = \frac{(0 + 24 + 20)}{(50)} = 88\%$$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 03 de enero del 2025


 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 U.N.A.P.A.
 Dr. Julián Ore Leiva
 DOCENTE

Anexo 5. Data de la investigación.

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	3	3	3	5	3	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3
4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	3	5	3	3	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	4	2	5	3	4	4	5	5	5
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5
4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	3	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	3	4	2	3	4	5	3	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	5	3	3	4	4	5	5	4
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	2	2	4	4	2	4	4	4	2	3	3	2	3
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	2	5	3	4	4	5	5	3
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	5	2	5	4	3	4	3	5	4	5	5	5
3	4	5	5	2	5	4	4	5	5	5	4	5	2	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5
3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3	4	5	3	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5



P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	2
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	4	4
2	5	5	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	1	4	3	3	3	2	3	2	3	4	2
5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	2
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	1
5	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3
5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	2	3	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4
5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3
5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	5	5
5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5
5	3	3	3	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4
5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	5	4	5
5	3	5	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5
5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5
2	5	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	1	4	3	3	3	2	3	2	3	4	2
5	4	3	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
5	3	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	5
3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4
3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	4
5	2	3	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3
5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	5	4	2
5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5
5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	4	3
5	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	3	5



Anexo 6. Panel fotográfico**Figura 15**

Llenado de encuesta del funcionario de la sub región de Cotabambas oficina 1

**Figura 16**

Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 2



Figura 17

Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 3



Figura 18

Llenado de encuesta de los funcionarios de la sub región de Cotabambas oficina 4



Figura 19

solicitud de autorización de aplicar la encuesta a los servidores de la sub región de Cotabambas

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA APLICACIÓN DE ENCUESTA CONTROL DOCUMENTARIO

SEÑOR:
ING. RUDYARD VIZCARRA PEÑA
GERENTE DE LA SUB GERENCIA REGIONAL DE COTABAMBA

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
REGISTRO N° 000151
FOLIO N° 03 HORA 3:09 pm
FECHA 20 ENE 2025 FIRMA *[Firma]*

Yo, Christian René Ccama Zenteno, identificado con DNI 44029710, domiciliado en la Av. Mariscal Cáceres S/N del distrito de Tambobamba, ante Ud. Con el debido respeto me dirijo y expongo lo siguiente.

Solicito la autorización para aplicar una encuesta a los servidores de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas con el fin de llevar a cabo una investigación relacionada con mi tesis titulada "Liderazgo 5.0 en la toma de decisiones en los servidores civiles de la Gerencia Sub Regional de Cotabambas, periodo 2025".

Como egresado de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, estoy comprometido con mi desarrollo profesional y considero que esta investigación será fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. La información recolectada a través de la encuesta será de gran relevancia para contribuir al bienestar de la institución y mejorar la efectividad en la toma de decisiones de los servidores públicos.

POR LO EXPUESTO:

Agradezco de antemano su atención y apoyo en este importante proceso.

Tambobamba, 20 de enero del 2025

Atentamente;

[Firma manuscrita]

Christian René Ccama Zenteno

DNI. 44029710