

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN.

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya -
Distrito de Toraya, 2020

Presentado por:

Yovani Avalos Duran

Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas

Abancay, Perú

2022



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



TESIS

“LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020”

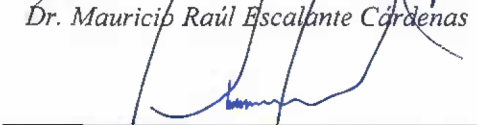
Presentado por **Yovani Avalos Duran**, para optar el Título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Sustentado y aprobado el 12 de setiembre del 2022, ante el jurado evaluador:

Presidente:


Dr. Mauricio Raúl Escalante Cárdenas

Primer Miembro:


Mg. Julian Ore Leiva

Segundo Miembro:


Mtro. Arturo Nicanor Suarez Orellana

Asesor:


Dr. Percy Fritz Puga Peña

Agradecimiento

A Dios por bendecirnos la vida, por guiarme, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A mis padres: Salome y Cirilo, por ser los principales promotores de mis sueños, por sus consejos, valores y principios que me han inculcado.

A nuestros Docentes de la Escuela Profesional de Administración por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión.



Dedicatoria

A Dios, A mis padres: Salome y Cirilo, por ser los principales promotores de mis sueños, por sus consejos, valores y principios que me han inculcado.



“Liderazgo y toma de decisiones en la Institución educativa pública San Jerónimo de Toraya
–distrito de Toraya, 2020”

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0
Internacional



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Descripción del problema	5
1.2. Enunciado del Problema	7
1.2.1. Problema General.....	7
1.2.2. Problemas específicos	7
1.3. Justificación de la investigación	8
1.3.1. Justificación teórica	8
1.3.2. Justificación práctica.....	8
1.3.3. Justificación metodológica.....	8
1.3.4. Justificación social	9
CAPÍTULO II	10
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1. Objetivos de la investigación	10
2.1.1. Objetivo general.....	10
2.1.2. Objetivos específicos	10
2.2. Hipótesis de la Investigación	11
2.2.1. Hipótesis general.....	11
2.2.2. Hipótesis específicas	11
2.3. Operacionalización de variables	12
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
3.1. Antecedentes	13
3.2. Marco teórico	16
3.2.1. Principales definiciones del Liderazgo	16
3.2.2. Toma de decisiones	27

3.3. Marco conceptual.....	39
CAPÍTULO IV.....	42
METODOLOGÍA.....	42
4.1. Tipo y nivel de investigación.....	42
4.1.1. Tipo de investigación.....	42
4.1.2. Nivel de investigación.....	42
4.2. Diseño de investigación.....	43
4.3. Ética de investigación.....	44
4.4. Población y muestra.....	44
4.4.1. Población.....	44
4.4.2. Muestra.....	44
4.5. Procedimiento.....	45
4.6. Técnicas e instrumentos.....	45
4.6.1. Técnicas.....	45
4.6.2. Instrumentos.....	45
CAPÍTULO V.....	46
RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	46
5.1. Análisis de resultados.....	46
5.1.1. Variable: Liderazgo.....	46
5.1.2. Variable: Toma de decisiones.....	52
5.2. Prueba de normalidad.....	58
5.3. Contrastación de hipótesis.....	60
5.3.1. Hipótesis general.....	60
5.3.2. Hipótesis específicas.....	61
5.4. Discusión.....	68
CAPÍTULO VI.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	75
6.1. Conclusiones.....	75
6.2. Recomendaciones.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	82



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	12
Tabla 2 Alfa de Cronbach de instrumento	45
Tabla 3 Liderazgo	46
Tabla 4 Influencia	47
Tabla 5 Objetivos organizacionales.....	48
Tabla 6 Cambios.....	49
Tabla 7 Personas	50
Tabla 8 Líderes y seguidores	51
Tabla 9 Toma de decisiones	52
Tabla 10 Identificación de problemas.....	53
Tabla 11 Generación de alternativas.....	54
Tabla 12 Evaluación de alternativas	55
Tabla 13 Curso de acción	56
Tabla 14 Implementación de la decisión	57
Tabla 15 Prueba de normalidad	59
Tabla 17 Correlación de variables	60
Tabla 18 Correlación de liderazgo e identificación de problemas	61
Tabla 19 Correlación de liderazgo y generación de alternativas	63
Tabla 20 Correlación de liderazgo y evaluación de alternativas	65
Tabla 21 Correlación de liderazgo y elección de un curso de acción.....	66
Tabla 22 Correlación de liderazgo e implementación de la decisión	68
Tabla 23 Registro de colaboradores	93



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de liderazgo.....	19
Figura 2 Modelo de habilidades gerenciales de liderazgo.....	21
Figura 3 Modelo de los 5 niveles del liderazgo.....	22
Figura 4 Elementos de liderazgo	23
Figura 5 Modelo racional para la toma de decisiones	30
Figura 6 Modelo multicriterio para la toma de decisiones	32
Figura 7 Modelo multicriterio para la toma de decisiones	33
Figura 8 Por qué la información es incompleta.....	34
Figura 9 Liderazgo	46
Figura 10 Influencia	47
Figura 11 Objetivos organizacionales	48
Figura 12 Cambios	49
Figura 13 Personas	50
Figura 14 Líderes y seguidores.....	51
Figura 15 Toma de decisiones.....	53
Figura 16 Identificación de problemas	54
Figura 17 Generación de alternativas	55
Figura 18 Evaluación de alternativas	56
Figura 19 Curso de acción.....	57
Figura 20 Implementación de la decisión.....	58



INTRODUCCIÓN

El Liderazgo y la toma de decisiones son temas que se encuentran vigentes en el ámbito organizacional y empresarial, en este sentido, como objetivo principal que se ha propuesto en el presente trabajo de investigación ha sido establecer la relación que existe entre el liderazgo y toma de decisiones de los integrantes de la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020. En tal sentido, conforme a Lussier y Achua (2011), quienes señalan que el liderazgo es el proceso en el cual líderes y seguidores se influyen para poder alcanzar objetivos organizacionales a través del cambio. De igual manera, García (2015) define el termino liderazgo como la influencia en los procesos organizacionales, así como estos ejercen influencia sobre el líder.

Por otro lado, se tiene a la variable toma de decisiones, la cual abarca la idea de problemas, la recolección de información, el desarrollo de alternativas y la elección de un curso de acción (Hiellriegel, Jackson, y Slocum, 2009). De igual forma Muñeton, Ruiz y Loaiza (2017) expresan que el tomar decisiones se puede considerar como una actividad fundamental en el ciclo de vida de cualquier persona. Siendo la toma de decisiones un factor determinante para la acción que sigue el individuo con el propósito de alcanzar determinados fines.

En base a ello, se formuló el siguiente problema general: ¿En qué medida se relaciona el liderazgo con la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?

Como objetivo general se planteó: Determinar la relación que existe entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

La hipótesis general plantea la siguiente cuestión: Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

El presente estudio se ha estructurado, en seis capítulos, los mismos se detallan de la siguiente manera:

En el **capítulo I**, se ha desarrollado la descripción del problema de investigación, así como la formulación del problema, además, se ha abordado la justificación del proyecto.



El capítulo II, comprende el planteamiento de objetivos, hipótesis y operacionalización de variables.

En el capítulo III, se ha desarrollado a profundidad el marco teórico referencial, en el mismo que se ha identificado los antecedentes del estudio, el marco teórico y finalmente se ha desarrollado los conceptos elementales en el marco conceptual.

El capítulo IV, presenta la metodología de la investigación; donde está especificado el nivel, tipo y diseño de investigación, asimismo la población y muestra, las técnicas con sus respectivos instrumentos, procedimientos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

En el capítulo V, se presentan los resultados y su discusión, en la cual se analiza los resultados a nivel de las variables, así como sus dimensiones e ítems; de igual manera de demuestra la comprobación de hipótesis y su respectiva discusión de los resultados.

Por último, en el capítulo VI, se exhiben las conclusiones y recomendaciones finales, así como las referencias bibliográficas y anexos.



RESUMEN

La presente investigación ha tenido como objetivo determinar la relación que existe entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020.

Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el tipo de investigación es de carácter básico fundamental sustancial, de nivel descriptivo correlacional y el diseño descriptivo no experimental. La población estuvo conformada por 22 colaboradores de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya, con una muestra censal conformada por toda la población, a quienes se aplicó una encuesta graduada en la escala de Likert, compuesta por 50 ítems para recoger sus percepciones, que fue validado por tres expertos y medido la confiabilidad con el estadístico Alfa Cronbach para la variable liderazgo se obtuvo un valor de 0,98 y para la variable toma decisiones 0,99, considera muy alto.

Se llegó a la conclusión de que existe una correlación positiva muy alta entre el liderazgo y la toma de decisiones de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya, con una correlación de Rho de Spearman de 0,941 y una significatividad estadística de 0,000. Así mismo, existe una relación positiva alta entre las dimensiones (identificación de problemas, generación de alternativas, evaluación de alternativas, elección de un curso de acción e implementación de la decisión) con el liderazgo, comprobándose las hipótesis planteadas.

Palabras clave: *Liderazgo, decisión, alternativas.*



ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between leadership and decision-making in the San Jerónimo de Toraya Public Educational Institution - Toraya District, 2020.

It was developed under a quantitative approach, the type of research is of a substantial fundamental basic nature, the correlational descriptive level and the non-experimental descriptive design. The population was made up of 22 employees of the San Jerónimo de Toraya Public Educational Institution, with a census sample made up of the entire population, to whom a graduated survey was applied on the Likert scale, composed of 50 items to collect their perceptions, which it was validated by three experts and reliability was measured with the Alpha Cronbach statistic for the leadership variable, a value of 0.98 was obtained and for the decision-making variable 0.99, considered very high.

It was concluded that there is a very high positive confirmation between the leadership and decision-making of the San Jerónimo de Toraya Public Educational Institution, with a Spearman's Rho reproduction of 0.941 and a statistical significance of 0.000. Likewise, there is a high positive relationship between the dimensions (identification of problems, generation of alternatives, evaluation of alternatives, choice of a course of action and implementation of the decision) with leadership, verifying the hypotheses raised.

Keywords: *Leadership, decision, alternatives.*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Hoy por hoy, en las organizaciones más importantes a nivel global el liderazgo juega un rol crucial para la supervivencia y el desarrollo a plenitud, un liderazgo eficiente ayuda a establecer la dirección correcta de las organizaciones. El liderazgo no solo se centra en gerentes o directivos, sino que también en los colaboradores quienes pueden ejercer ese papel, al igual que los gerentes o directivos de los altos cargos en ciertas situaciones tienen que actuar como seguidores. Asimismo, el liderazgo es fundamental e importante cuando se trata de toma de decisiones puesto que representa una tarea que requiere un grado de responsabilidad, además de seguridad en uno mismo, al equipo, una preparación y estudio de los resultados (Flores, 2018). De igual manera, gran parte del trabajo de un líder se basa en tomar decisiones orientadas a una meta establecida, ya sean a mediano o largo plazo o con resultados inmediatos (Hernández, 2015).

En palabras de Palomino (2020) en las ocasiones cruciales para el Perú, se requieren líderes que puedan forjar nuevas generaciones con un nuevo pensamiento gerencial que les permita utilizar las oportunidades que se presenten, a través de una buena toma de decisiones (p. 94).

Las circunstancias que afligen a las instituciones educativas del Perú son diversas, no solo son problemas de gestión, además problemas en la formación, baja calidad de aprendizajes y, sobre todo, la baja la calidad de los servicios prestados. En ese sentido, el país demanda que las personas que dirigen las instituciones educativas, cada día, se espera que estén comprometidos para lograr fortalecer la sociedad democrática, con trabajadores del sector educativo con capacidades de creatividad y de actitud bastante crítica que permita lograr el desarrollo de las ciencias, de la tecnología, con bases investigativas y principalmente de la educación (Gamboa, 2017).



Por otra parte, según Aguilar (2018): En el Perú, el panorama educativo no es muy alentador sobre todo en instituciones educativas estatales, respecto a la calidad de la educación y sobre todo en la calidad de las relaciones humanas entre docentes. Pues ello se evidencia en constantes problemas y dificultades, que salen a flote, como por ejemplo padres de familia que quieren botar de la institución a su director, enfrentamientos entre personal docente y directivos, denuncias en contra de los directivos hechos por algunos estudiantes o padres de familia sobre temas de malversación de fondos, difamación, entre otros (p. 18).

En la institución educativa pública San Jerónimo de Toraya en el distrito de Toraya, de las entrevistas realizadas a los trabajadores, se presencia insuficiente capacidad para apoyar a las personas o colaboradores, asimismo, hay desconocimiento de los objetivos organizacionales, restringida capacidad de adaptación a los cambios, limitada capacidad de las personas de la institución para entablar relaciones interpersonales, y por último en la institución no existe líderes tampoco seguidores. Con respecto a la toma de decisiones de los colaboradores en la institución, se ha caracterizado por la falta de planeación, desconocimientos del debido proceso básico a seguir para la toma de decisiones (Identificación de alternativas, generación de alternativas, evaluación de alternativas, Elección de un curso de acción e Implementación de la decisión), y también la deficiente comunicación de los mismos ha generado molestias y expectativas negativas dentro de la institución. Por otro lado, la limitada capacidad de liderazgo y toma de decisiones ha despertado constantes críticas por parte de la sociedad.

Por consiguiente, de la insuficiente capacidad de influencia, existe dificultades para transmitir ideas, lograr aceptación, mantener motivados a los seguidores, y falta de capacidad para la negociación, así como, el desconocimiento de los objetivos organizacionales, trae como consecuencia colaboradores que no comparten la visión de la institución, dificultades para trabajar en equipo, falta de identificación con los objetivos de la institución, no se cree en los beneficios compartidos. En tanto no se logran los objetivos de la organización ni la limitada capacidad para adaptarse a los cambios, traen consigo la falta de criterio en el diseño de estrategias para comunicar los cambios implementados, falta de visión a largo plazo. De igual forma, la limitada capacidad de las personas para construir relaciones interpersonales, tiene como efectos colaboradores que no disfrutan trabajar en la institución, no se ayudan para lograr el éxito de los demás, no hay esfuerzo colectivo. Por tanto, existe dificultades para relacionarse, y asimismo no hay



capacidad para liderar personas. Finalmente, la no existencia de líderes y seguidores, tiene como consecuencia dificultades para solucionar problemas en la institución por falta de liderazgo y seguidores, debido a un carente desarrollo de las habilidades de liderazgo, en tanto dentro de la institución no se inspira personas y hay ausencia del espíritu de colaboración.

La mejora en el desarrollo de las habilidades de liderazgo, permitirá, que en la institución existan colaboradores con influencia en los demás. En efecto, se logrará con gran facilidad los objetivos organizacionales, debido a que estarán preparados para adaptarse a los cambios, las relaciones interpersonales estrechas entre los miembros, y la existencia de líderes y seguidores. Todos estos factores antes mencionados contribuirán a que los colaboradores de la institución puedan tomar decisiones acertadas, que se reflejaría en el logro de los objetivos de la institución.

1.2. Enunciado del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida se relaciona el liderazgo con la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?
- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?



- ¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020?

1.3. Justificación de la investigación

1.3.1. Justificación teórica

La presente investigación está debidamente justificada en su realización, porque ha permitido incrementar el conocimiento científico en los temas de liderazgo y toma de decisiones. El estudio se ha realizado en base al análisis de antecedentes (internacional, nacionales, locales) y fundamentos teóricos, que permitirán conocer la importancia de los temas mencionados anteriormente dentro de una organización, porque tienen un rol fundamental en el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.3.2. Justificación práctica

La presente investigación pretende ser un elemento de referencia en la gestión organizacional de las instituciones públicas y privadas, debido a su aporte teórico y de los procedimientos que se establecen para la aplicación de un liderazgo eficiente en las organizaciones, con la finalidad de desarrollar y fortalecer el liderazgo y la toma de decisiones entre los colaboradores de las instituciones.

1.3.3. Justificación metodológica

El presente estudio tiene como propósito, además, ser de referencia en la aplicación de la metodología en otros trabajos de investigación, porque la formulación y el diseño de instrumento de recojo de datos para la investigación, se puede hacer en otros tipos de estudio que tengan condiciones similares, para tal fin se ha cumplido con los pasos para validar tanto el contenido como el constructo, además de confiabilidad, del instrumento, tomando en cuenta el problema de investigación planteado.

1.3.4. Justificación social

Socialmente la presente investigación se justifica, por que aborda un problema de la sociedad, como es la educación y como implementar un estilo de liderazgo que va asociado en la toma de decisiones, principalmente en el manejo de una institución educativa de nivel básico, que contribuye en la formación de educandos de manera integral; por tanto, las conclusiones que se obtengan servirán de insumo para toma de decisiones en problemas sociales.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1. Objetivos de la investigación

2.1.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

2.1.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Establecer la relación que existe entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Establecer la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Establecer la relación que existe entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Establecer la relación que existe entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

2.2. Hipótesis de la Investigación

2.2.1. Hipótesis general

Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

2.2.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.
- Existe una relación positiva considerable existe entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.



2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo Lussier y Achua, (2011)	De acuerdo con Lussier y Achua (2011), el liderazgo “es el transcurso de influencia entre quienes son líderes y quienes son seguidores, para lograr los objetivos organizacional es a través del cambio”.	Se define operativamente al liderazgo mediante las siguientes dimensiones: influencia, objetivos organizacionales, cambio, personas líderes y seguidores.	Influencia Objetivos organizacionales Cambio Personas Líderes y seguidores	Dar a conocer ideas Lograr aceptación Mantener motivados a los seguidores Influencia Negociación Visión compartida Trabajo en equipo Identificación con los objetivos Beneficios compartidos Logro de objetivos Adaptarse a los cambios Diseño de estrategias Necesidad de cambio Visión a largo plazo Comunicar los nuevos cambios Disfruta trabajar en la institución Ayudar a tener éxito a los demás Habilidad para relacionarse Esfuerzo colectivo Liderar personas Solución de problemas Líderes y seguidores Desarrollo de habilidades de liderazgo Inspirar a las personas Espíritu de colaboración
Toma de decisiones Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009)	Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009) afirman que el tomar decisiones comprende la definición de problemas, la recopilación de información, la producción de alternativas y la elección de un curso de acción.	La toma de decisiones define operativamente a través de las dimensiones de: identificación de problemas, generación de alternativas, evaluación de alternativas, elección de un curso de acción e implementación de la decisión.	Identificación de problemas Generación de alternativas Evaluación de alternativas Elección de un curso de acción Implementación de la decisión	Identificar problemas Visualizar la condición real y deseada Advertir la necesidad de tomar decisiones Identificar aspectos relevantes de la toma de decisión Definir la prioridad del problema Capacidad para desarrollar soluciones Colaboración Creatividad Tomar riesgos y atreverse Capacidad para llevar la generación de alternativas a la acción Estudio detallado de las soluciones Evaluación de las ventajas y desventajas Ponderación a las alternativas de solución Factibilidad de la alternativa Consecuencias positivas de la alternativa Escoger la mejor opción Satisfacción Alternativa con mayor ponderación Comparación de alternativas Conocer el riesgo y la incertidumbre Aplicar la decisión Seguimiento de la eficacia de la decisión Evaluación de la decisión Aplicar medidas correctivas Comunicación de la decisión aplicada

Nota. Elaboración propia



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

a) Antecedentes internacionales

Según Molina (2018), en la investigación intitulada “Liderazgo y toma de decisiones” tesis de pregrado para optar Licenciatura en Psicología Industrial impartido por la Universidad Rafael Landívar, en el país de Guatemala; donde el objetivo principal de la investigación ha sido: determinar el nivel de liderazgo y toma de decisiones, la metodología que ha sido considerado en el presente estudio, se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, nivel descriptivo correlacional, la población constó de 3 grupos de coordinadores en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán, con un total de 35 personas entre varones y mujeres, correspondientes a diversas áreas de la empresa; las conclusiones a las que se llegó fueron: Se tiene un nivel alto tanto en el liderazgo como en la toma de decisiones, por parte de los que manejan en las coordinaciones en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán es alto. Demostrando una correlación positiva entre estas dos variables, demostrándose que el liderazgo influye en la toma de decisiones.

Según Hernández (2016) en la investigación titulada “Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora Huehueteca de centro de occidente, S.A.” tesis para optar la Licenciatura en Psicología Industrial impartido por la Universidad Rafael Landívar en Guatemala; donde el objetivo principal de la investigación ha sido: Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones, la metodología que ha sido considerada en el presente estudio, se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, nivel descriptivo correlacional, la población de estudio estaba conformada por sujetos que laboran en puestos de mando medio de la distribuidora, llegando a la conclusión: Se encontró un estilo de liderazgo autoritario,



ejercido por la mayoría de mandos medios, sustentado en políticas emanadas por las empresas, así como en las funciones que han sido creadas hacia cada uno de los trabajadores. Así mismo se logró determinar que en los mandos medios se toma decisiones de manera racional, siendo minuciosos en las diversas decisiones que asumen. También se pudo resolver que existe una relación baja entre estilos de liderazgo y la toma de decisiones.

Según Gordillo (2017), quien investigó acerca de “Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las instituciones educativas”. Dicha investigación de tipo ensayo cuya finalidad era llegar a la obtención del título de especialidad en alta gerencia impartido por la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia; donde el objetivo principal de la investigación ha sido: Identificar los estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, se siguió una investigación cuantitativa y un enfoque interpretativo; Por lo que se terminó concluyendo en lo siguiente: Se demostró que el estilo de liderazgo que adoptan los líderes, así como los directivos y docentes en la institución, influyen en la toma de decisiones acerca de ellos, al mismo tiempo de los diversos seguidores, que en el caso en estudio son los estudiantes.

b) Antecedentes nacionales

Según Aguilar, (2018) en la investigación titulada “Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los docentes, Lima - 2015” tesis para optar el grado académico de Doctor en educación impartido por la Universidad Cesar Vallejo; donde el objetivo principal de la investigación ha sido: determinar la relación que hay entre las variables del liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos, la metodología que ha sido considerada en el presente estudio, se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, investigación tipo básica, nivel de investigación descriptivo correlacional, diseñada siguiendo un camino no experimental, con corte transversal; la población estudiada estuvo conformada por docentes que laboran en dos instituciones educativas (Institución Educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo” y la Institución educativa “República de Colombia”); el propósito de la investigación fue el de determinar la relación que hay entre las variables del liderazgo organizacional, la toma de decisiones y resolución de conflictos. Llegando a concluir que existe una



relación significativa del liderazgo organizacional con la toma de decisiones, obteniendo un resultado de Rho de Spearman de 70,9%, lo que nos demuestra que la relación es alta en estas dos variables que se han estudiado, y que el nivel de organización directivo, incide en la toma de decisiones por parte de los docentes.

Araujo, (2018), investigó acerca de “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”, la cual le sirvió para lograr el grado académico de Maestro en Gestión Pública, en la casa superior de estudios Universidad César Vallejo - Chiclayo; donde el objetivo principal de la investigación ha sido: determinar la relación entre liderazgo y la toma de decisiones, la metodología que ha sido considerada en el presente estudio, se ha desarrollado bajo el enfoque de la investigación cuantitativa, la referida investigación fue de nivel descriptivo correlacional; tomando como población de estudio a trabajadores del área de fortalecimiento de educación física. Las conclusiones más importantes están orientadas a: La determinación de existencia de correlación positiva media entre la variable liderazgo y toma de decisiones, logrando un 77.2% de correlación de Pearson. El liderazgo fue calificado como excelente por el 71.4% de los encuestados y 50% calificaron como bueno a la toma de decisiones.

Rodríguez (2019), centro su tesis en el “Nivel de liderazgo organizacional en el departamento de seguridad del Estado Trujillo, 2019”, con la finalidad de optar el grado académico profesional de Bachiller en Administración, impartido por la Universidad Señor de Sipán en la ciudad de Pimentel. El enfoque seguido fue el cuantitativo, de tipo descriptivo; la población de estudio fue los trabajadores institucionales; se tuvo como fin principal determinar el nivel de liderazgo organizacional. La conclusión demostró que existe evidencia de que el liderazgo es alto dentro de la institución, con un valor de 80% en el que los sujetos investigados están de acuerdo con el estilo de liderazgo aplicado dentro de la organización por los líderes. Prevalciendo el estilo de liderazgo democrático, dentro de esta institución; Y con una menos incidencia se encontró la presencia del liderazgo autocrático.

c) Antecedentes locales

Gamboa (2017) realizó el estudio titulado “Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas,



Andahuaylas-2016” para conseguir el título profesional de Licenciado en Administración de empresas brindado por la misma universidad; la metodología aplicada en el proyecto es de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, diseño de investigación no experimental, transeccional, y correlacional; la población objeto de estudio fueron los miembros del personal administrativos de la UNAJMA, donde el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre liderazgo y toma de decisiones; se determinó la siguiente conclusión:

Se aprecia una relación muy significativa entre liderazgo y toma de decisiones con un grado de correlación de Rho de Spearman. 72,5%. Lo cual vendría afirmando que las dos variables presentadas sufren los mismos cambios; por ejemplo, si el liderazgo en esta institución acrecienta y se fortifica, también acrecentara la certidumbre de toma de decisiones y viceversa.

3.2. Marco teórico

3.2.1. Principales definiciones del Liderazgo

Según la Real Academia Española, (2019) el término liderazgo hace referencia a la “Condición de líder” (p. 1). Por su parte, García, (2015) lo identifica como "la influencia de una persona a otra o a un grupo” (p. 61). En otras palabras, el liderazgo, es la capacidad, habilidad de influir en otros.

Otra manera de describir al liderazgo, Korman, Greenhaus, y Badin, (1977) manifiestan que “liderazgo es generar que un individuo A persuada a B para que realice lo que A quiere” (p. 190).

Según lo señalado por Lussier y Achua (2011), considera al liderazgo como el proceso de influencia entre líderes y seguidores para poder alcanzar los objetivos organizacionales a través del cambio.

Así también, García (2015) define el término liderazgo como el poder en cada uno de los procesos organizacionales, así como la influencia que éstos tienen sobre el líder. Aquí se puede entender, al liderazgo como un proceso, y que, si se realiza de manera correcta, permite lograr todos los objetivos que se propone la institución.



En palabras de Akio (2017) el liderazgo es la capacidad de lograr que las personas reconozcan la misión o visión para que trabajen en su realización. Es otros términos, el liderazgo es poder lograr que la persona o colaborador se sienta comprometido con la institución. Akio, P. (2017).

De acuerdo con Maxwell (2011) el liderazgo es un desarrollo, más no una posición. Es decir, que el liderazgo no depende de las posiciones o títulos para que cualquier persona pueda ejercerlo. De igual manera, esta trata con personas y sus dinámicas mismas que están en constante cambio. Nunca se quedan estáticas. El desafío del liderazgo es poder crear cambios y facilitar el crecimiento.

Según Maxwell (2017): El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia, a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades. (p. 2)

Cabe señalar entonces, que el liderazgo consiste en ayudar a las personas a que puedan desarrollarse en diferentes áreas, es decir el líder se preocupa por el bienestar de los demás. Para Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996) liderazgo es el que permite dirigir e influir a las actividades laborales de aquellos que pertenecen a un grupo. Esta definición tiene un enfoque gerencial, y se basa más en la posición que ocupa el individuo.

Para Hiellriegel, Jackson, y Slocum, (2009): El liderazgo es la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten. El liderazgo adopta muchas formas y se puede utilizar para una enorme variedad de propósitos. (p. 497)

Para Jobber y Lancaster, (2012) el liderazgo es desarrollo de la influencia en el comportamiento de las personas con el fin del logro de sus objetivos. Es decir, el liderazgo consiste en influir para lograr los objetivos organizacionales.



3.2.1.1. Modelos de liderazgo

3.2.1.1.1. Modelo de liderazgo situación de Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009)

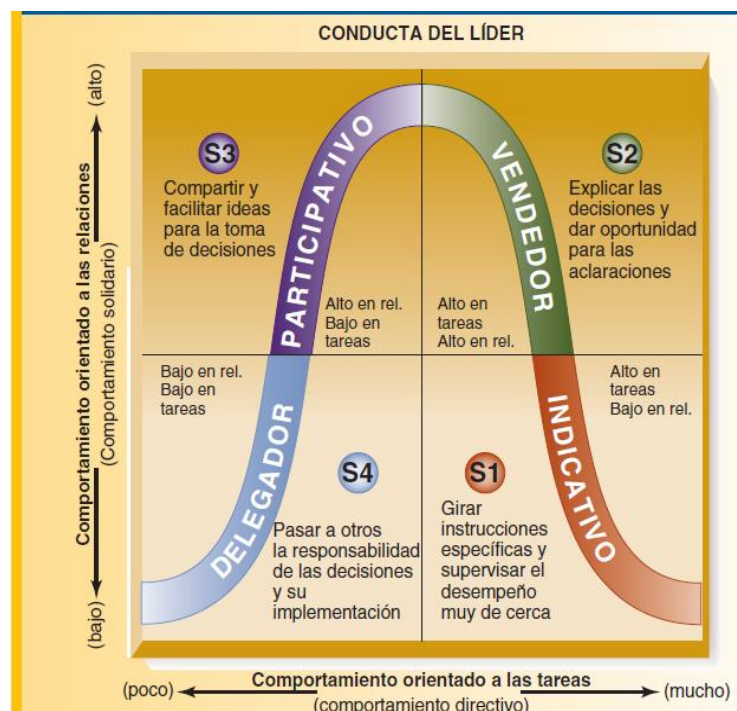
Desde el enfoque de Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009) el modo de liderazgo que se escoja para implementar debe estar en concordancia con el nivel de preparación del seguidor.

Según este modelo, existen cuatro tipos de liderazgo que un líder puede utilizar, los cuales involucran diversas combinaciones de conducta orientado a las tareas y también comportamiento orientado a las relaciones, en otras palabras, el comportamiento orientado a las tareas se envuelve en utilizar la comunicación específica, establecer las obligaciones específicas e imponer a los seguidores lo que tienen que hacer cuándo, dónde y cómo. Por otro lado, si el comportamiento se encamina a las relaciones, entonces está incluido la implementación de la comunicación bilateral, escuchar las opiniones y sugerencias de los seguidores, alentarles e involucrarles en la toma de decisiones, así como ofrecer soporte emocional (p. 506).

Los líderes pueden utilizar cuatro estilos de liderazgo que les permitirá ser más eficaces, estos son: indicativo, vendedor, participativo, y delegador. Tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 1

Modelo de liderazgo



Nota. Tomado de Hiellriegel, Jackson, y Slocum, (2009). Administración. (p. 507)

Al hacer uso del estilo indicativo, se proporcionan directrices más entendibles, se dan instrucciones concretas y controla el trabajo muy de cerca; mientras que el líder que usa el estilo vendedor, promete dirección, anima la comunicación bilateral y ayuda a crear compañerismo y motivación en el seguidor, por otro lado, el líder que implementa el estilo participativo, incita que los seguidores intervengan con sus ideas y optimiza su trabajo porque estimula y apoya a los subordinados, y en cuanto al líder que usa el estilo delegador, suele diferir a sus seguidores el compromiso de tomar decisiones y ejecutarlas (Hiellriegel et al. 2009, p. 507).

3.2.1.1.2. Modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Según Hersey y Blanchard (citados en Stoner et al. 1996) se entiende que:



El estilo de liderazgo a utilizar depende de la disposición de los empleados, es por ello que se considera que la relación entre el gerente y seguidor es un proceso de cuatro fases: la fase inicial viene a ser de disposición, donde el administrador observa los distintos comportamientos concernientes a las tareas. Dentro de la segunda fase, los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus responsabilidades y tienen que habituarse con las reglas y procedimientos pautados por la organización (...) conforme los seguidores empiezan a formarse sus tareas y debido a que aún no funcionan sin una estructura específica, es de suma importancia el tipo de conducta relativa (...) En la tercera etapa, los empleados tienen más habilidades, comienza a aparecer su motivación para mejorar y también comienzan a buscar activamente más responsabilidades (...) En la cuarta y última etapa, los seguidores ya no necesitan ni esperan instrucciones de su gerente. El liderazgo situacional ha despertado gran interés ya que este sugiere tipos de liderazgo dinámico y flexible en lugar de uno estático y que no tiene los mejores resultados. (p. 525).

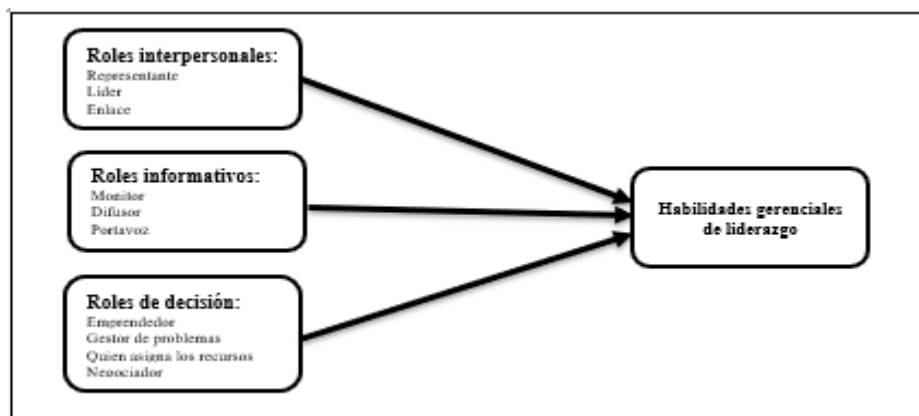
3.2.1.1.3. Modelo roles gerenciales del liderazgo de Lussier y Achua (2011)

Lussier y Achua (2011) afirman que existen tres roles gerenciales que todo líder debe cumplir: interpersonales, informativos y de decisión. Tal como se exhibe en la siguiente figura.



Figura 2

Modelo de habilidades gerenciales de liderazgo



Nota. Tomado de Lussier y Achua (2011). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (p. 11)

Cuando las habilidades están conformadas por el líder, por quien representa y el que realiza el enlace, se trata de los roles interpersonales. En cuando a los roles informativos, es donde se relacionan al monitor, el que divulga y quien realiza el portavoz. Para finalizar los roles de decisión, son de emprendedor, administrador de los varios problemas, asignador de recursos y de quien negocia. Para efectuar los diversos objetivos establecidos, estos roles que deben ser redimidos por los líderes.

3.2.1.1.4. Modelo cinco niveles de liderazgo según Maxwell (2011)

Teniendo en cuenta a Maxwell (2011), el liderazgo tiene cinco niveles, los cuales son: posición, permiso, producción, desarrollo de personas, y pináculo. Tal como se presenta en la figura a continuación.

Figura 3

Modelo de los 5 niveles del liderazgo



Nota. Tomado de Maxwell (2011). Los 5 niveles de liderazgo. (p. 11)

Posición es el nivel más bajo de los cinco niveles, siendo este el nivel de ingreso. Aquí, se tiene que el liderazgo es dado por un título para desempeñar cierta función encargada. Las personas encargadas deben seguir debido a que tienen que hacerlo (...) En el Nivel 2 se basa totalmente en relaciones. En relación al nivel permiso, las personas siguen debido a que tienen el interés de hacerlo. Esto se da cuando a una persona les agrada otras personas y les da valor, entonces se empieza a generar influencia sobre estas. Desarrolla de la confianza. En este caso, se tiene un ambiente más positivo, tanto en la casa como en el centro laboral, o en otro ambiente que haya que llevar a cabo actividades (...) En el nivel Producción, se obtiene influencia y credibilidad, en este nivel, la gente empieza a seguir a los líderes debido a lo que han hecho por la organización. (...) De esta manera entonces, los líderes

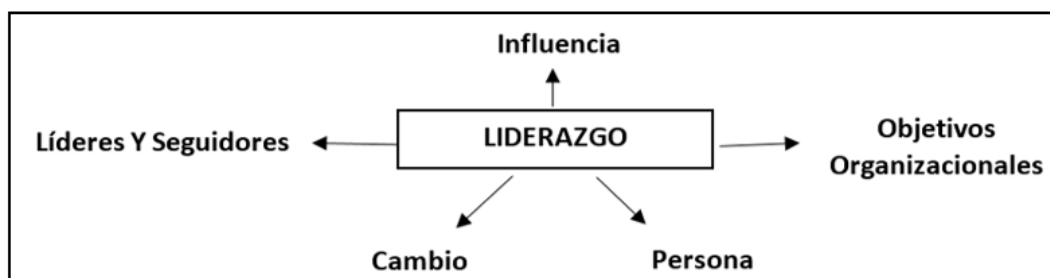
llegan a convertirse en grandes personajes, no solo por el poder que ostentan, sino debido a su habilidad que tienen para potenciar a otras personas. Esto es lo que realizan los líderes del nivel 4. Toman su posición como base para mejorar sus relaciones, mejorar su productividad, principalmente en sus seguidores, buscando el desarrollo de los seguidores hasta que estos se conviertan en líderes por su propio esfuerzo. El resultado aquí es la reproducción; los líderes de Nivel 4 se reproducen (...) Los líderes que se encuentran en el quinto nivel desarrollan organizaciones; generan oportunidades que otros no pueden hacerlo; de esta forma implementan un legado de las prácticas que realizan. Teniendo seguidores gracias a la imagen que proyectan y por lo que llegan a ser además de lo que representan en la organización. En otros términos, su liderazgo genera una reputación muy positiva para el entorno. Llegando a generar trascendencia tanto dentro de la organización, industria y sociedad, este es el nivel cinco del liderazgo.

3.2.1.1.5. Modelo de liderazgo según Lussier y Achua (2011)

Para Lussier y Achua (2011) las principales dimensiones que componen el liderazgo son: líderes y seguidores; influencia; objetivos organizacionales; personas y cambio. Tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4

Elementos de liderazgo



Nota: Tomado de Lussier y Achua, (2011). Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. (p. 6)



3.2.1.2. Dimensiones del liderazgo

3.2.1.2.1. Líderes y seguidores

Lussier y Achua (2011) mencionan que para que exista un buen proceso de influencia, el camino debe ser desde el sentido de los líderes y también de los seguidores de forma coordinada, es fundamental aprender a liderar y desarrollar habilidades relacionadas para poder ser un líder capaz y tener seguidores eficientes (p. 6).

3.2.1.2.2. Influencia

Como expresan Lussier y Achua (2011), el líder sigue un proceso que le permita informar sus ideas, que estas logren ser consentidas por todos los seguidores a través de la motivación con el fin de que sean respaldadas y efectuadas de forma adecuada. En el caso de las acciones de un gerente, es usual que estos coaccionen a sus seguidores, a diferencia de los líderes que tienen a la influencia como su esencia, la cual también se presenta como el trato cercano con sus seguidores, lo que a su vez provoca que estos últimos se sientan comprometidos y entusiasmado.

3.2.1.2.3. Objetivos organizacionales

Considerando a Lussier y Achua (2011), mediante una visión simultánea alcanzan los líderes influir en los seguidores, así pues, solo piensan en sus beneficios propios, sino además en los de la organización. De esta manera se consigue el liderazgo y su influencia hacia las operaciones éticas y favorables para la organización y a favor de los propios seguidores. Por tanto, se debe buscar siempre obtener un beneficio recíproco tanto lo que buscan los líderes, así como lo que aspiran los seguidores.



3.2.1.2.4. Personas

De acuerdo con Lussier y Achua (2011):

El liderazgo tiene relación de liderar personas (...) tanto los líderes y como seguidores gozan de trabajar entre ellas y contribuir a alcanzar el éxito. Las destrezas de personas son más provechosas que las habilidades de una computadora (...) son los esfuerzos agrupados de todas las personas quienes apoyan, los que hacen que las cosas ocurran (p. 8).

3.2.1.2.5. Cambio

Lussier y Achua (2011) demuestran que es un hecho el que toda organización debe ir cambiando continuamente para adaptarse al entorno global, por tanto, un líder efectivo se da cuenta de forma anticipada de las necesidades de un cambio con el objetivo de optimizar el desempeño dentro de la empresa, ahí es donde entra el proceso de influencia y la instauración de objetivos (p. 8).

3.2.1.3. Atributos de un líder

Según Akio, (2017) el liderazgo cambia la visión de la realidad. Para que se pueda influir en los seguidores, los líderes necesitan una serie de atributos que guíen sus acciones, los cuales son los siguientes: a) Su personalidad, dado por el entusiasmo, la auto renovación y su integridad. b) Su análisis dado por su criterio perceptivo y fortaleza. c) Su interacción, que está centrado en la inspiración, colaboración y el servicio hacia los demás.

3.2.1.4. Principios de liderazgo

Akio, (2017) señala once principios del liderazgo, mismos que se presentan a continuación:

- Se debe conocer a sí mismo, tratando de mejorar permanentemente, fortaleciendo sus diversas habilidades, conocimientos, preparándose.



- Debe tener una capacidad técnica.
- Debe siempre buscar y asumir bastante responsabilidad por sus diversas acciones.
- Se debe tomar decisiones que sean oportunas, así como firmes.
- Procurar mantener siempre informas a las personas.
- Propicie desarrollar la responsabilidad en los demás.
- Las tareas que se deben llevar a cabo, deben entenderse, deben supervisarse y por tanto deben cumplirse.
- Se debe formar un equipo con todos los trabajadores.
- Se debe utilizar toda la capacidad que tiene la organización.
- Debe predicar poniendo siempre el ejemplo.
- Es fundamental conocer a cada uno de los empleados y se debe buscar su bienestar.

3.2.1.5. Patrones típicos de conducta de liderazgo

Akio, (2017) manifiesta que quien es un líder experimentado usa múltiples medios para ejercer su influencia e incitar a los seguidores a esfuerzos productivos y creativos. Los patrones típicos de conducta de liderazgo son los siguientes:

- Manda: Un buen líder debe identificar un problema, sus causas y alternativas solución, de las que debe elegir la mejor solución e indicar a otros lo que tienen que hacer para solucionar.
- Vende: Por otro lado, un buen líder debe persuadir a los integrantes de un equipo o grupo para que realicen las diversas ideas.
- Prueba: el líder debe probar diversas alternativas, para lo cual debe consultar con sus seguidores antes de la implementación.
- Consulta: El líder buscará siempre las opiniones de los demás, evaluará y tomará la decisión siempre de forma consensuada.
- Une: El líder debe procurar unir al grupo, participando como un integrante más, y acatando lo que el grupo tome como decisión.



3.2.1.6. Bases de la influencia del liderazgo

Conforme a Hiellriegel, Jackson, y Slocum, (2009) las bases de las influencias son: puesto formal, recompensas, coerción, conocimiento experto, y carisma.

Con frecuencia utilizan la autoridad de su puesto formal para influir en ellos (...) también utilizan las recompensas para influir en los subordinados (...) Algunos administradores también recurren a la coerción para influir en los subordinados. Consiguen que éstos cumplan porque sienten temor y, por lo general, no se les considera buenos jefes (...) El expertise o conocimiento experto es otra fuente de influencia que utilizan los administradores. Si los subordinados consideran que sus gerentes tienen más conocimientos o habilidades técnicas que ellos, entonces tendrán menos problema para aceptar la visión del administrador. Por último, los líderes pueden influir en terceros en razón de su carisma personal (p. 497).

3.2.1.7. Características de los líderes

De acuerdo con Jobber y Lancaster, (2012) las características de los líderes son las señaladas a continuación: sentido de un propósito definido y fuerte, comunicadores bastante eficaces, trabajadores y constantes, conscientes de sí, aprendices constantes, deben amar el trabajo, inspirar a otras personas, relaciones basadas en la confianza, deben asumir riesgos, ayudar a que otros logren sus metas, deben motivar así como inspirar a todos para crecer y aprender.

3.2.2. Toma de decisiones

Desde la posición de Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012) la toma de decisiones es la selección de una opción de acción entre múltiples alternativas. Por otra parte, según Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996) la toma de decisiones es el desarrollo para poder identificar y seleccionar el curso de acción para resolver un problema en especial. Es decir, consiste en elegir una determinada alternativa de muchas, pero antes de ello pasa por un proceso, que ayuda a determinar la mejor opción que ayude a solucionar el problema.



Por su parte, Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009) afirman que el tomar decisiones comprende la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.

De acuerdo con Muñeton, Ruiz, y Loaiza, (2017) la toma de decisiones puede considerarse como una actividad primordial en el ciclo de vida de cualquier individuo. Esta acción determina los cursos de acción que sigue a la persona para alcanzar determinados fines. Teniendo en cuenta a Heller (1998), la toma de decisión es definida como el razonamiento y a elección entre múltiples opciones y que surge en distintas situaciones, debido a que, para solucionar un problema, se debe aplicar una medida, es decir decisiones y no solo relacionado al entorno laboral sino también en la vida cotidiana.

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos y consiste en elegir una opción entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial (Begazo, 2014, p. 23).

La toma de decisiones permite ver las capacidades que posee una determinada persona, debido a que se requiere de una gran creatividad y saber trabajar en equipo.

Desde el punto de vista de Cabeza y Muñoz (2010) La decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducen al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria (p. 11).

De acuerdo con Louffat (2010), la toma de decisiones es el proceso de elección, dentro de varias posibilidades a efectos de encontrar la solución a un problema que lo rodea.

En palabras de Griffin (2011): La toma de decisiones en sí es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es



mucho más que esto. Por ejemplo, un paso del proceso es que la persona que toma la decisión debe reconocer que una decisión es necesaria e identificar el conjunto de alternativas factibles antes de elegir una. Por tanto, el proceso de toma de decisiones incluye reorganizar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la mejor y ponerla en práctica. (p. 273)

Para poder tomar una decisión, es importante entender el proceso que se debe seguir, para así analizar de manera óptima la situación, para que de esta manera se pueda elegir la mejor alternativa. Según Zanatta (2019):

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar (p. 1).

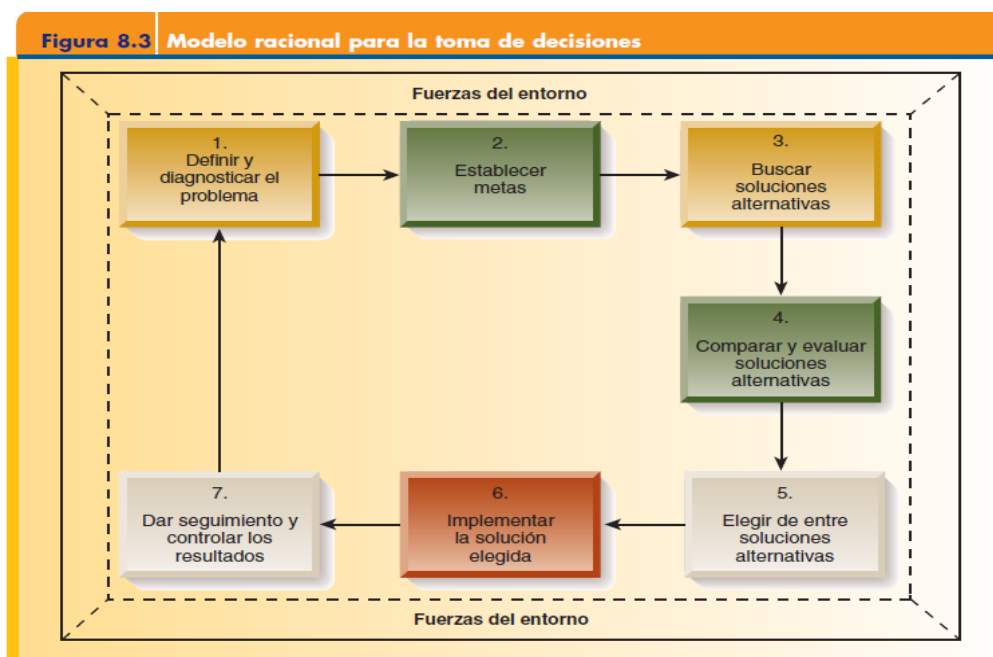
3.2.2.1. Modelos de la toma de decisiones

3.2.2.1.1. Modelo racional para la toma de decisiones

El modelo racional, de acuerdo con Hiellriegel, Jackson, y Slocum (2009) trata de un grupo de procesos que los individuos o equipos es deben seguir para extender la posibilidad de que sus decisiones sean razonables y óptimas. Tomar una decisión de forma racional tiene como consecuencia que la meta de un escenario se alcance al máximo” (p. 266). El modelo racional exhibe 7 pasos para la toma de decisiones. Como se presenta en la siguiente figura.

Figura 5

Modelo racional para la toma de decisiones



Nota. Tomado de Hiellriegel, Jackson, y Slocum, (2009). Administración. (p. 266)

El proceso comienza con delimitar y precisar el problema, por consiguiente, se dictaminan metas para luego llevar a cabo la indagación de soluciones alternativas, comparar y evaluar soluciones alternativas; elegir de entre soluciones alternativas, efectuar la solución designada, y por último dar seguimiento e inspeccionar los efectos.

La labor proporcionada al diagnóstico y la definición del problema requiere de tres habilidades que forman parte de la competitividad de un administrador para la planeación y gestión: advertir, interpretar e incorporar. (...) Los objetivos son los resultados que se obtendrán y rotulan hacia que orientación se deben apuntar las decisiones y las operaciones. Por otro lado, se tiene que las metas generales imprimen una trayectoria universal para la toma de decisiones en métodos cualitativos (...) Sin embargo, las personas o los grupos deben indagar rutas alternativas para lograr una meta, esto



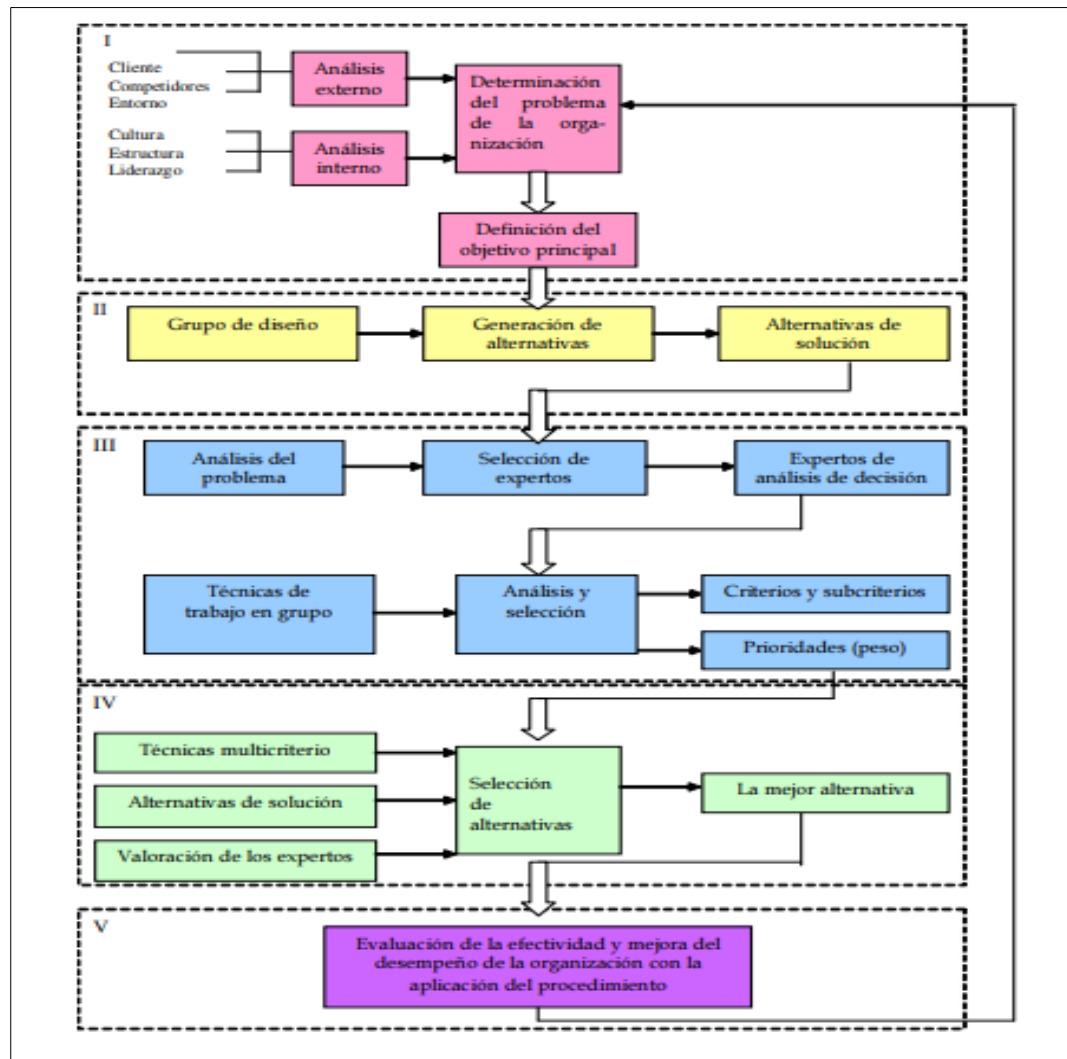
conlleva a averiguar información complementaria, recapacitar con creatividad, asesorarse con expertos y crear investigaciones (...) Una vez que las personas o los equipos pasan por todo este proceso, además de establecer los efectos a esperar y el costo concerniente de cada alternativa, se procede a seleccionar de entre soluciones alternativas para implementarla. Muchas veces se cree que la toma de decisiones es tomar una decisión final, no obstante, se corre el riesgo de que una solución bien electa no siempre tiene éxito, pero siempre y cuando esta sea aprobada y apoyada por el equipo de gente que será responsable de su implementación, se la considera técnicamente adecuada a pesar de que no se logre alcanzar la meta impuesta de forma automática; es de suma importancia que se inspecciones de forma continua el proceso de ejecución de las actividades y dar seguimientos a sus resultados (p. 266-270).

3.2.2.1.2. Modelo multicriterio multiexperto para la toma de decisiones

Garza, Gonzales, y Salinas, (2007) exponen el modelo multicriterio multiexperto para la toma de decisiones, el cual es un instrumento muy eficiente para la planificación, según el modelo se calibran un conjunto de discernimientos bajo la opinión de expertos en el tema cuando se tienen diversas opciones o cursos de acción del cual se deba distinguir la mejor o darles un orden (p. 31). De tal manera que el modelo cuenta con las siguientes fases: enunciación del objetivo primordial; generación de alternativas; elección de los expertos, los criterios y sus pesos; selección de alternativas; y comprobación de la efectividad y progreso. Tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 6

Modelo multicriterio para la toma de decisiones



Nota. Tomado de Garza, et al. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. (p. 32).

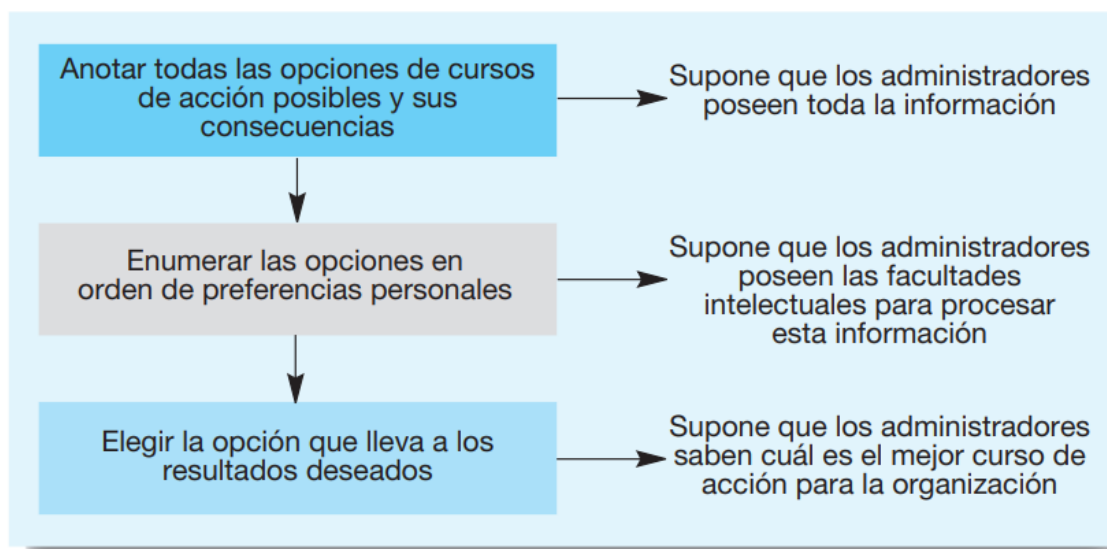
3.2.2.1.3. Modelo clásico de la toma de decisiones

Según Gareth y Jennifer (2010) el modelo clásico de la toma de decisiones es uno de los primeros modelos, se puede decir, que es casi imperativo manejarlo cuando se trata de la toma de decisiones. Las personas tomadoras de decisión que hacen uso del modelo clásico, facilitan el proceso de la toma de decisión. Tal como se presenta en la siguiente figura.



Figura 7

Modelo multicriterio para la toma de decisiones



Nota. Tomado de Gareth y Jennifer, (2010). Administración contemporánea. (p. 232)

Cuando los gerentes reconocen la necesidad de tomar una decisión y demuestran tener la capacidad de realizar una lista de alternativas y consecuencias para buscar la mejor opción posible, es donde se basa el fundamento del modelo clásico.

El modelo clásico da la razón a que los gerentes tienen acceso a toda la información que precisan para tomar la decisión óptima, que es la más conveniente a la luz de lo que piensan ser los efectos futuros óptimos para la organización. Más incluso, el modelo clásico presupone que los gerentes alcanzan enumerar cómodamente sus predilecciones para cada opción y clasificarlas en disposición ascendente para tomar la mejor decisión (Gareth y Jennifer, 2010, p. 232).

3.2.2.1.4. Modelo administrativo de la toma de decisiones según James March y Herbert Simon

Se aprecia que James March y Herbert Simon (citados en Gareth y Jennifer, 2010) tuvieron discrepancias con el



modelo clásico de la toma de decisiones, porque declararon que en el mundo real los gerentes no tienen entrada a toda la información que se demanda para tomar una decisión; e indicaron que aun así obtuvieran toda información requerida, muchos de los gerentes o directivos necesitarían más capacidad psicológica o mental para llegar a asimilar toda la extensión. Debido a esto, ellos plantearon el modelo administrativo de la toma de decisiones con el fin de revelar por qué siempre es sustancialmente insegura y temeraria, y la razón de que los gerentes casi nunca toman decisiones como lo determina el modelo tradicional (Gareth y Jennifer, 2010, p. 232). El modelo administrativo de la toma de decisiones se cimenta en tres conceptos trascendentales. Tal como se muestra en siguiente figura.

Figura 8

Por qué la información es incompleta



Nota. Tomado de Gareth y Jennifer, (2010). Administración contemporánea. (p. 232)

Racionalidad acotada, son restricciones intelectuales que delimitan la facultad de una persona de interpretar, procesar y actuar con base en la información. No obstante, existe un riesgo que viene a ser el nivel de posibilidad de que acontezcan los posibles efectos de una línea de acción. Por otro lado, si hay información incompleta, inclusive si los

gerentes disfrutaran una capacidad ilimitada para evaluar la información, no serían competentes de llegar a la decisión óptima. Se estima que en la mayor parte de las circunstancias se excluye la gama completa de todas las decisiones que podrían tomarse y, además, las consecuencias relacionadas con las opciones ya distinguidas son fortuitas (Gareth & Jennifer, 2010, p. 233).

3.2.2.2. Dimensiones de toma de decisiones

3.2.2.2.1. Identificación de problemas

Según Gamboa (2017) la identificación de problemas es la etapa inicial de la toma de decisiones, específicamente con la existencia o discrepancia entre la situación que se desea y en la que se encuentra. Se debe considerar el momento y la visualización de la condición deseada, identificar adecuadamente el problema y ser consiente que se necesita dar una solución a dicho problema identificado. Este problema puede ser de la actualidad, dado que se puede vislumbrar lo ideal con la situación real, dando cabida a un futuro incierto. Para ello se debe identificar adecuadamente que criterios se van a utilizar, y cuales son las valoraciones de estos.

3.2.2.2.2. Generación de alternativas

De acuerdo con Begazo (2014) la generación de alternativas se basa en exponer distintas soluciones posibles al problema. Si bien no resulta practico en la mayoría de los casos el conocer todos los caminos que se pueden tomar para poder solucionar el problema, el conocer las demás opciones que se tengan va a ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.



3.2.2.2.3. Evaluación de alternativas

Dicho en palabras de Begazo (2014) la evaluación de alternativas: Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir, mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado (p. 24).

Desde la posición de Stoner, Freeman, y Gilbert, (1996) la evaluación de alternativas se lleva a cabo en base a tres preguntas importantes: ¿es viable la alternativa?; ¿es satisfactoria la alternativa?; y ¿tendrá la alternativa consecuencias positivas?

3.2.2.2.4. Elección de un curso de acción

Como expresa Begazo (2014): En este paso se escoge la opción que, según la evaluación, va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión, según el resultado que se busque: Maximizar: Tomar la mejor decisión posible. Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable y satisfaga de esta forma una meta u objetivo buscado. Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas. (p. 24)

3.2.2.2.5. Implementación de la decisión

Empleando las palabras de Begazo (2014) la implementación de la decisión es “Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones de menor importancia” (p. 24).



3.2.2.3. Importancia de la toma de decisiones

Según Solano (2003) lo importante de una decisión está profundamente relacionado con la posición que ocupa la persona que toma la decisión dentro la organización. En tanto, existe factores que permiten evaluar la importancia de la toma de decisiones, mismos que son: el tamaño del compromiso, flexibilidad en los planes, certeza de las políticas y objetivos, cuantificación de variables e impacto humano.

3.2.2.4. Características de la toma de decisión

Desde la posición de Solano (2003) hay cinco características para la toma de decisiones. Esas cinco son los siguientes: efectos sobre el futuro, reversibilidad, impacto, periodicidad y calidad.

3.2.2.5. Calidad de la toma de decisión

En palabras de Solano (2003), una de las mejores formas para medir la calidad de la decisión es el comparar los resultados que se obtuvieron con las expectativas anteriores. Si lo que se pretendió con aquella decisión se obtuvo, entonces la calidad fue excelente. Es decir, la calidad de la toma de decisión, responde si el resultado obtenido es lo que deseaba.

3.2.2.6. Ingredientes de la toma de decisión

Desde el punto de vista de Solano (2003) la toma de decisión es un arte y no una ciencia, por tanto, cuenta con cinco ingredientes básicos tales como información, conocimientos, experiencia, buen juicio y análisis.

3.2.2.7. Formas de la toma de decisión

Garza, et al. (2007) menciona que existen dos formas de toma de decisiones, la racional y no racional. En la racional, se sigue un proceso que conduce a la consecución de objetivos y en la irracional, se toma siguiendo a la intuición o por experiencia de quienes toman decisiones.



3.2.2.8. Tipos de toma de decisión

Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012) señalan que existen dos tipos de toma de decisión. La primera, las decisiones no programadas, donde se emplean situaciones que no han sido programadas, nuevas y mal definidas con naturaleza no recurrente. Las segundas, son las decisiones programadas, aquí usadas para trabajos estructurados o rutinarios.

Adicionalmente, Hiellriegel, Jackson, y Slocum, (2009) mencionan más tipos de decisiones, tales como decisión rutinaria, de adaptación y las innovadoras.

3.2.2.9. Condiciones para la toma de decisión

Atendiendo a lo que Robbins y Coulter señalan (2010) se sabe que los tomadores de decisiones enfrentan las siguientes condiciones: En un escenario de certidumbre, en un escenario de riesgo y en un escenario de incertidumbre.

3.2.2.9.1. Toma de decisiones en grupo

La mayoría de las decisiones que han sido tomadas en las organizaciones, se han realizado en grupo, más que de manera individual.

La toma de decisiones en grupo es mejor que la individual en varios aspectos. Cuando los gerentes trabajan en equipo para tomar decisiones y resolver problemas, es menor la probabilidad de que su elección de las opciones se vea afectada por los prejuicios y los errores que acabamos de analizar. Esa metodología les permite aprovechar la combinación acumulada de habilidades, competencias y conocimientos de los integrantes del grupo y por ende mejorar su capacidad de generar opciones viables y de tomar buenas decisiones. La toma de decisiones en grupo también permite a los gerentes procesar más información y corregirse errores entre sí (Gareth & Jennifer, 2010, p. 241).

3.3. Marco conceptual

Para el presente estudio, se ha considerado el desarrollo de la terminología que es esenciales para la comprensión del marco teórico.

a) **Atributos**

Característica, calidad o particularidad. Los atributos de los líderes se dividen en tres categorías: intelectuales, materiales y emocionales (Akio, 2017).

b) **Administración**

“Se refiere el proceso mediante el cual se conciben las cosas con eficiencia y eficacia, para conseguir varios objetivos de la organización” (Gamboa, 2017, p. 61).

c) **Creatividad**

“Capacidad de un tomador de decisiones para revelar ideas insólitas e innovadoras que den lugar a líneas de acción posibles y realizables (Gareth y Jennifer, 2010).

d) **Conocimiento**

La información que el individuo posee en su mente, individualizada e intrínseca, concerniente con hechos, ordenamientos, significaciones, paráfrasis, opiniones, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no ventajosos, exactos o estructurables (Flores, 2005).

e) **Decidir**

“significa cortar, resolver, solventar, solucionar, cortar la dificultad, formar juicio decisivo sobre algo dudoso o contestable, decidir una cuestión, tomar determinación de algo y mover a alguien la voluntad, a fin de que tome cierta determinación” (Umanzor, 2011, p. 14).

f) **Experiencia**

“aquella forma de juicio o destreza, la cual puede emanar de la observación, de la experiencia de un acontecimiento o bien de cualquier otra cosa que nos suceda en la vida y que es meritorio de dejarnos una marca, por su importancia o por su alcance” (Ucha, 2009).



g) Equipo

Una unidad formada por dos o más personas con destrezas suplementarias que se envuelven en un designio común y establecen objetivos y expectativas de desempeño, de los que se responsabilizan (Gonzales, 2020).

h) Grupo

“conjunto de sujetos que interactúan entre sí” (Vaughan, 2008, p. 269).

i) Influencia

Cualquier hecho o muestra de conducta que produce un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).

j) Líder

Siempre es capaz de influir en los demás (Lussier y Achua, 2011).

k) Motivación

Impulso que acarrea a un individuo a optar y ejecutar una operación entre aquellas disyuntivas que se exhiben en una determinado contexto” (Torrealba, 2015).

l) Oportunidad

Escenario que se muestra cuando las situaciones prometen a la organización la posibilidad de destacar las metas y los objetivos determinados (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

m) Proceso

Conjunto de los períodos continuados de un fenómeno natural o de una manipulación falsificada (Herrero, 2009).

n) Poder

La capacidad de influir; es decir, cambiar la manera o la conducta de un individuo o grupo (Stoner, Freeman, y Gilbert, 1996).



o) Problema

Un problema es un argumento determinado o asunto que demanda una solución o un conjunto de hechos o condiciones que obstaculizan algún fin (Umanzor, 2011).

p) Rol

Un conjunto de expectativas sobre la forma en que una persona se comporta cuando realiza un trabajo (Lussier y Achua, 2011).

q) Riesgo

Circunstancia en la que los personajes consiguen concretar un inconveniente, definir la contingencia de ciertos hechos, identificar procedimientos alternativos y manifestar la posibilidad de

r) Seguidor

Son las personas afectadas por la influencia del liderazgo (Lussier y Achua, 2011).

s) Solución

Es la contestación a una incertidumbre, la derivación de un proceso o la conclusión de una cuestión” (Significados, 2018, p. 1).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó en el presente estudio es de carácter básica fundamental sustancial, al respecto, Pimienta y De la Orden (2012) señalan que:

La investigación básica tiene como finalidad la exploración del conocimiento por la comprensión del mismo, sin meditar rectamente sus potenciales aplicaciones prácticas. Si bien es cierto, el saber que está en construcción es un saber científico, por lo tanto, la investigación básica procura extender y ahondar los conocimientos en torno de la realidad; a su vez, se encamina en la construcción de generalidades cada vez mayores, es decir en las hipótesis, leyes y teorías (p. 9).

Por otro lado, Pacheco y Cruz (2006) sostienen que el objetivo de la investigación básica:

Es forjar un conocimiento encauzado a aclarar y pronosticar la realidad, tanto natural como social; es decir, a encontrar y conocer las leyes que administran esa realidad que se le exhibe al hombre como un conjunto, muchas veces indefinido e impreciso, de anomalías y hechos simuladamente aislados (p. 44).

4.1.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue descriptivo correlacional. Conforme con Hernández, Fernández, y Baptista (2010), las indagaciones descriptivas pretenden detallar las propiedades, las particularidades y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se domine a una observación (p.92). Igualmente, Hernández et al. (2010) atestiguan que el nivel de investigación correlacional:

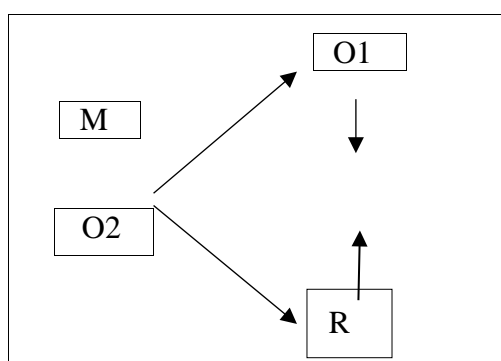


Tiene como propósito comprender la correlación o nivel de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o trama en individual. En ocasiones sólo se examina la analogía entre dos variables, pero con periodicidad se disponen en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables; en estos casos primero se deben medir cada una de estas individualmente para luego realizar el proceso de cuantificación, observación y por último instaurar las vinculaciones. Estas correlaciones se sostienen en hipótesis sometidas a prueba (p.93).

4.2. Diseño de investigación

Se propuso un diseño descriptivo no experimental, debido a que establece y detalla las particularidades más distinguidas de las variables, del mismo que la correlación entre estas y sus contradicciones de forma hipotética y práctica sin operar la variable independiente.

Según Hernández et al. (2010) el diseño de investigación no experimental, se refiere a los estudios que se ejecutan sin la operación premeditada de variables y en los que solo se vigilan los fenómenos en su entorno natural para después examinarlo (p.149). Por otra parte, de acuerdo con Hernández et al. (2010) en la investigación transversal se recolectan todos los antecedentes en un solo instante de un tiempo exclusivo (p.151). Teniendo en cuenta las enunciaciones anteriores para el trabajo se usó el diseño no experimental y transversal.



Donde:

M = Colaboradores de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya

O1 = Liderazgo

r = Relación entre O1 y O2



O2 = Toma de decisiones

4.3. Ética de investigación

El trabajo de investigación ejecutó las medidas éticas para cumplir una exploración. La ética debe estar obligatoriamente presente en los investigadores y debe ser acatada a través de las condiciones normativas de citación y referenciación (Salazar, Icaza, y Alejo, 2018, p. 309).

4.4. Población y muestra

4.4.1. Población

Según Hernández et al. (2010), la población o también llamado universo, se refieren a una totalidad casos que coinciden con determinadas descripciones (p. 174). En palabras de Jany (citado en Bernal, 2010) la población viene a ser el conjunto de componentes o sujetos que poseen ciertas características equivalentes y sobre las cuales se anhela hacer una relación (p. 160).

En consecuencia, de estas definiciones, la población sujeta de estudio fue constituida por 22 colaboradores de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya; según datos de la Dirección Regional de Educación de Apurímac actualizados al 2020, tal como se muestra en la siguiente tabla.

4.4.2. Muestra

Se entiende como muestra a una fracción que simboliza a la población objeto de estudio. Asimismo, Bernal (2010) afirma que la muestra se refiere la parte de la población que se distingue y presenta la información adecuada para el progreso del estudio y sobre la cual se consumarán el control y la exploración de las variables del objeto de estudio (p.161).

En tal sentido, debido a que se contó con una población pequeña se trabajó con toda esta, la cual fue conformada por 22 colaboradores de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya.

De acuerdo con Hayes (2000) la muestra censal viene a ser cuando la cantidad de la muestra no es distinta a la población, cuando la población en aproximadamente



pequeña y cuando es necesidad indagar las opiniones de la totalidad de la población se utiliza esta clasificación (p.56).

4.5. Procedimiento

El procedimiento que fue empleado para el procesamiento y análisis de los datos recolectados fue a través de la presentación de tablas y figuras obtenidas de la utilización del software estadístico SPSS y el EXCEL.

4.6. Técnicas e instrumentos

Las técnicas de investigación que se usaron para el trabajo de investigación son: la encuesta y la revisión bibliográfica.

4.6.1. Técnicas

Encuesta:

Desde la posición de Bernal (2010) la encuesta es de las técnicas de recolección de información que más se emplean (...) Esta herramienta se basa en un cuestionario o banco de preguntas que preparan para poder recolectar información.

4.6.2. Instrumentos

Cuestionario:

Según Hernández et al. (2010) menciona que el cuestionario se basa en un banco de preguntas respecto distintas variables a medir. Mismas que deben ser congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis.

El instrumento consto de 50 preguntas con escala tipo Likert, cuya validez fue realizada a través de juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente estadístico Alfa de Cronbach.

Tabla 2

Alfa de Cronbach de instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.993	50

Nota: Instrumento aplicado



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1. Análisis de resultados

5.1.1. Variable: Liderazgo

Tabla 3

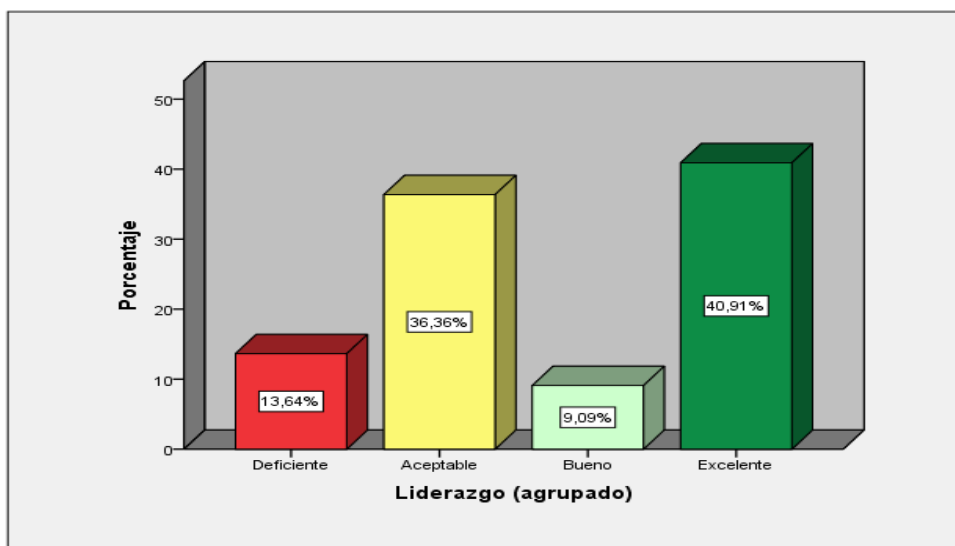
Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	13.6
Aceptable	8	36.4
Bueno	2	9.1
Excelente	9	40.9
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 9

Liderazgo



Nota. Instrumento aplicado.

Se observa que en la tabla 3 y figura 9 referente a la variable liderazgo, donde los resultados indican que 40.91% lo considera excelente, un 36.36% lo considera aceptable, mientras que 13.64% lo considera deficiente y solo el 9.09% lo considera bueno.

Podemos concluir entonces, que la mayoría de trabajadores de la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya estiman que el nivel de liderazgo en su entorno laboral es excelente. Sin embargo, un pequeño porcentaje perciben como deficiente el nivel de liderazgo de la institución, por lo que se tendría que reforzar el trabajo con ellos.

5.1.1.1. Dimensión influencia

Tabla 4

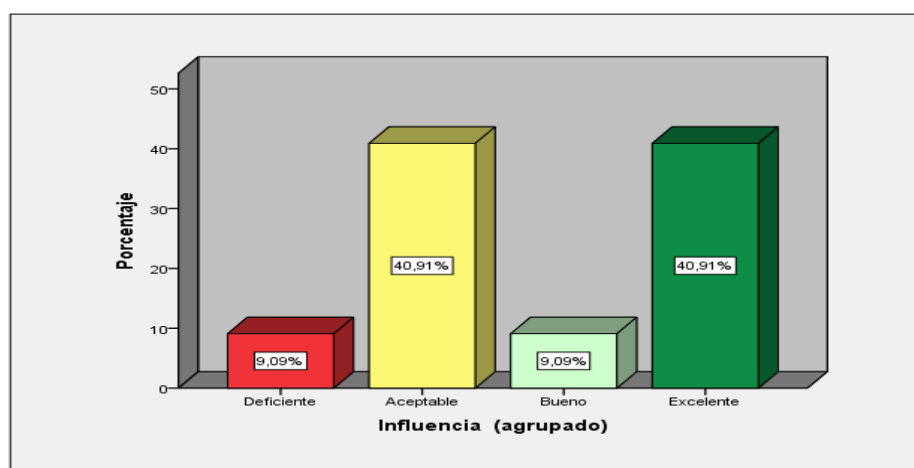
Influencia

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	2	9.1
Aceptable	9	40.9
Bueno	2	9.1
Excelente	9	40.9
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 10

Influencia



Nota. Instrumento aplicado.



Se observa en la tabla 4 y gráfico 10 que los niveles de influencia en la institución son altos, con 81,82% de aprobación de resultados que varían entre ‘excelente’ y ‘aceptable’. Demostrando que un amplio grupo aprueba los niveles de influencia que se manejan. Por otro lado, 18,18% considera como ‘deficiente’ y simplemente ‘buena’ la relación de influencia con la que se trabaja en la institución.

Si bien es cierto que la mayoría de trabajadores aprueba la relación de influencia, existe un pequeño porcentaje que considera que el nivel de esta es promedio – baja.

5.1.1.2. Dimensión objetivos organizacionales

Tabla 5

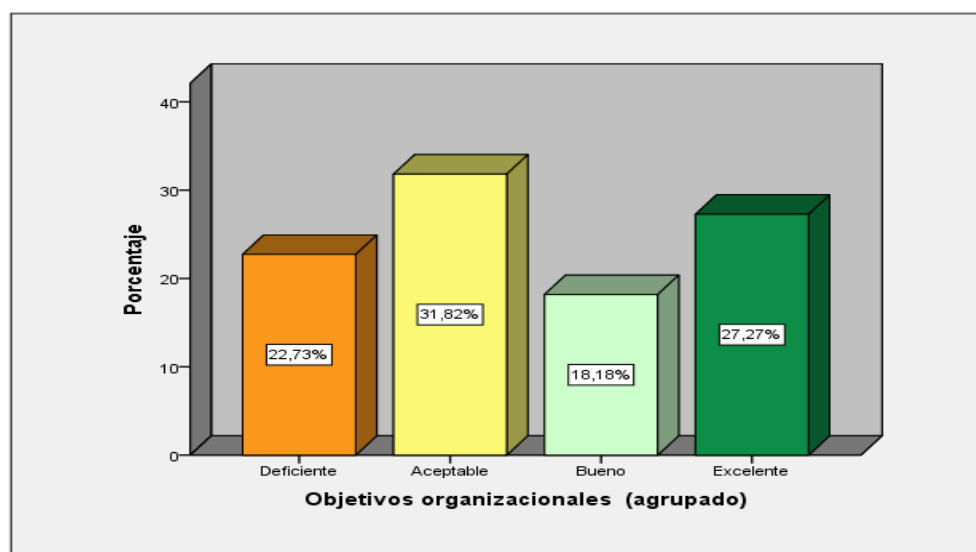
Objetivos organizacionales

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	22.7
Aceptable	7	31.8
Bueno	4	18.2
Excelente	6	27.3
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 11

Objetivos organizacionales



Nota. Instrumento aplicado.

Como se puede apreciar en la tabla 5 y figura 11; un porcentaje relativamente alto considera que los objetivos organizacionales se ejecutan de manera excelente (27,27%). Se puede notar también que un mayor número considera al nivel de objetivos organizacionales lo califica como aceptable (31,82%).

Mientras que un porcentaje del 18,18% considera como ‘bueno’ la relación de objetivos organizacionales. Un porcentaje del 22,73% señaló como ‘deficiente’ a los objetivos organizacionales.

5.1.1.3. Dimensión cambios

Tabla 6

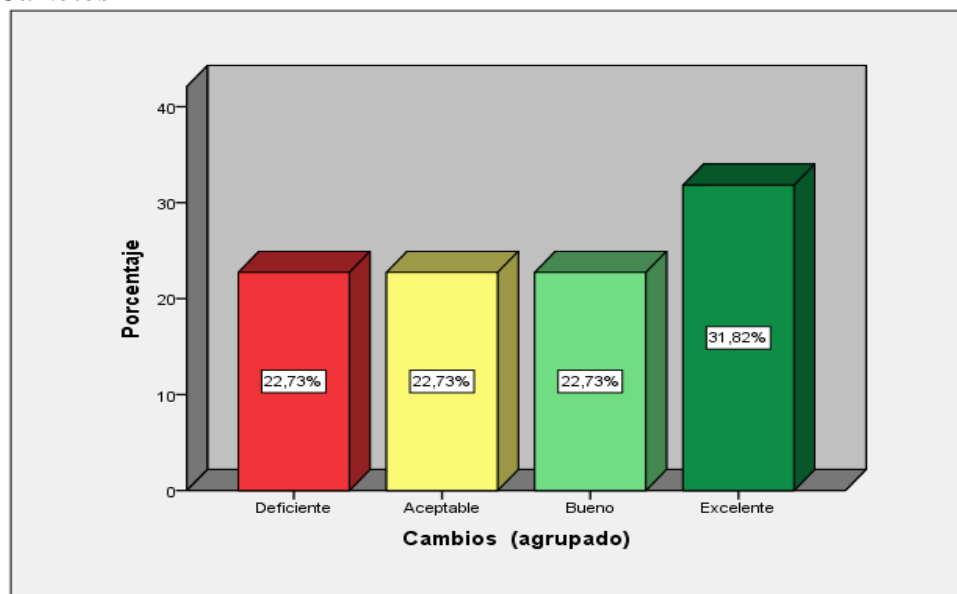
Cambios

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	22.7
Aceptable	5	22.7
Bueno	5	22.7
Excelente	7	31.8
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 12

Cambios



Nota. Instrumento aplicado.

En la tabla 6 y figura 12; podemos notar como el 31,82% considera como excelente la dimensión de cambios establecida en la institución.

Por otro lado, 22,73% coincidieron que la dimensión de cambio es deficiente al igual que aceptable y buena. Por lo que hay una coincidencia de opinión en la que se debe trabajar para mejorar la opinión de los colaboradores con respecto de este punto.

5.1.1.4. Dimensión personas

Tabla 7

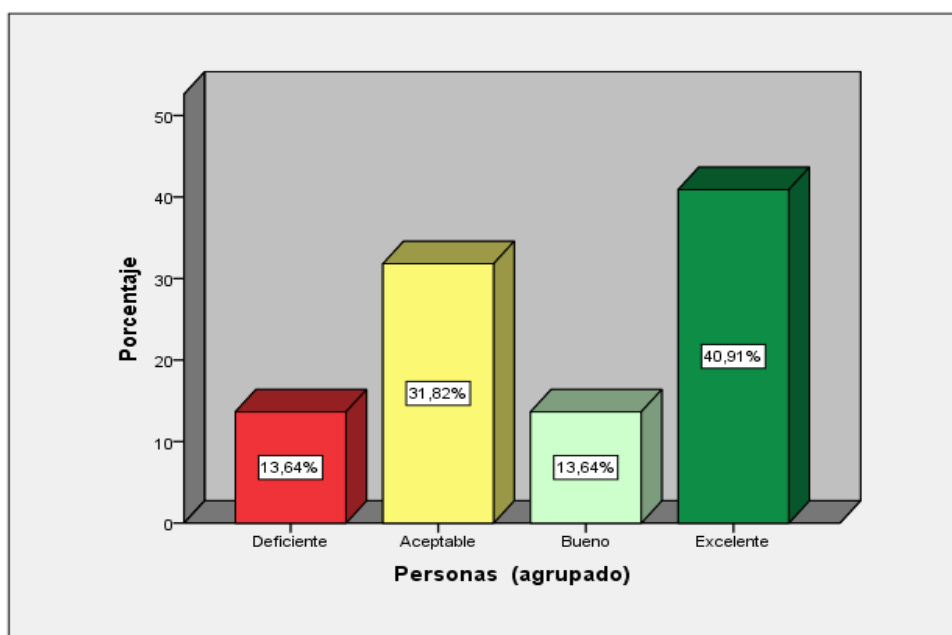
Personas

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	13.6
Aceptable	7	31.8
Bueno	3	13.6
Excelente	9	40.9
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 13

Personas



Nota. Instrumento aplicado.

Según los datos mostrados en la tabla 7 y figura 13, con respecto a la dimensión personas, hay contraste notorio entre los resultados. El 40,91% considera que la dimensión personas es excelente. Sin embargo, esta misma dimensión es calificada como deficiente por el 13,64% de personas.

Siendo las cifras de aprobación bastante alta, se deberá trabajar entonces con quienes consideren deficiente esta categoría.

5.1.1.5. Dimensión líderes y seguidores

Tabla 8

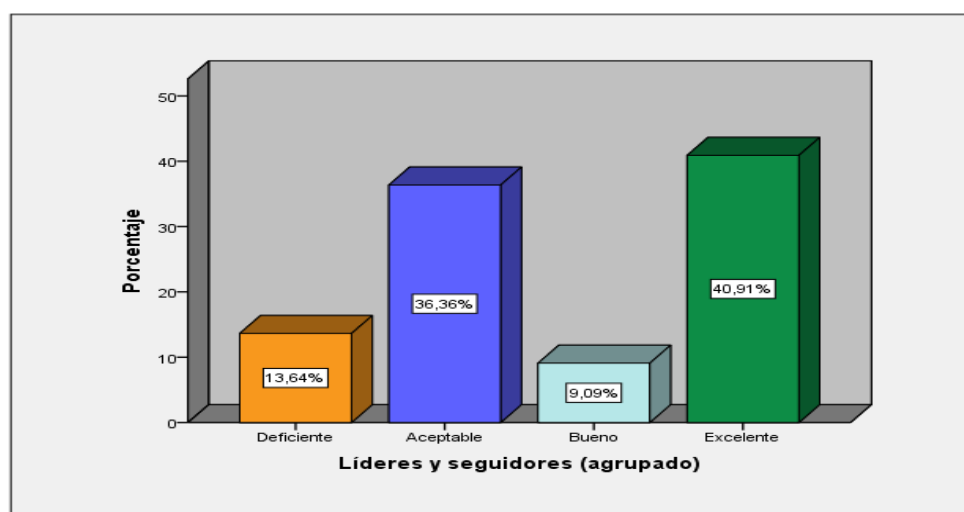
Líderes y seguidores

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	3	13.6
Aceptable	8	36.4
Bueno	2	9.1
Excelente	9	40.9
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 14

Líderes y seguidores



Nota. Instrumento aplicado.

En la tabla 8, figura 14; se pueden notar altos niveles positivos en la dimensión líderes y seguidores. Con un índice de 40,91% que consideran excelente y 36,36% que lo indican como aceptable; podemos notar el impacto positivo de esta dimensión. Además de que 9,09% calificaron como buena la relación entre líderes y seguidores.

Solo el 13,64% considera como deficiente esta categoría.

Los resultados, en su mayoría, son positivos y se debe trabajar con quienes consideran a esta categoría como deficiente.

5.1.2. Variable: Toma de decisiones

Tabla 9

Toma de decisiones

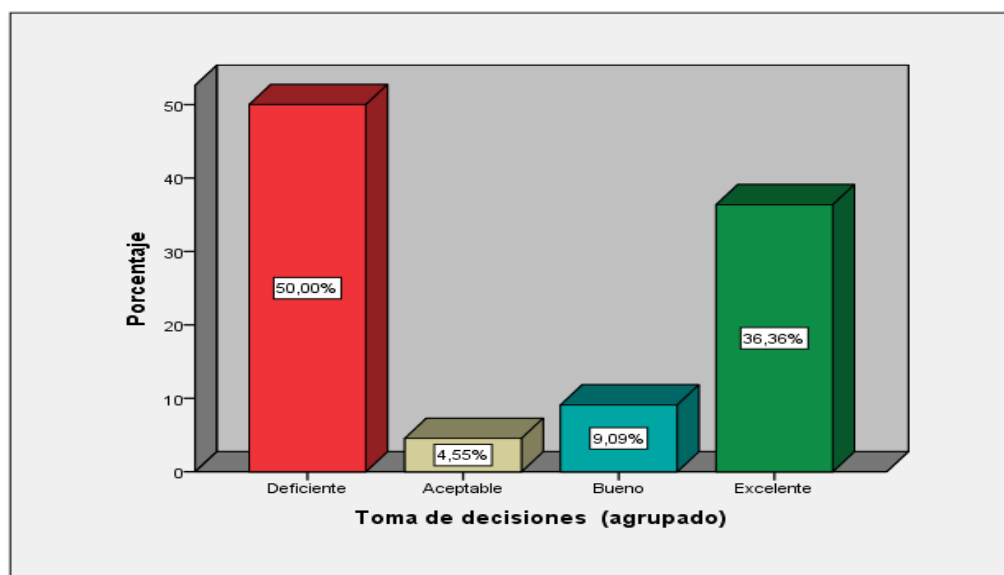
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	11	50.0
Aceptable	1	4.5
Bueno	2	9.1
Excelente	8	36.4
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado



Figura 15

Toma de decisiones



Nota. Instrumento aplicado.

Sobre la toma de decisiones. La tabla 9, figura 15, muestra lo siguiente. El cincuenta por ciento de encuestados califican como deficiente las variables sobre toma de decisiones. Una cantidad sobresaliente y notoria con respecto a las demás respuestas.

El 4,55% lo señaló a esta variable como aceptable, el 9,09% como bueno y el 36,36% como excelente. Se tiene que trabajar en este punto.

5.1.2.1. Dimensión identificación de problemas

Tabla 10

Identificación de problemas

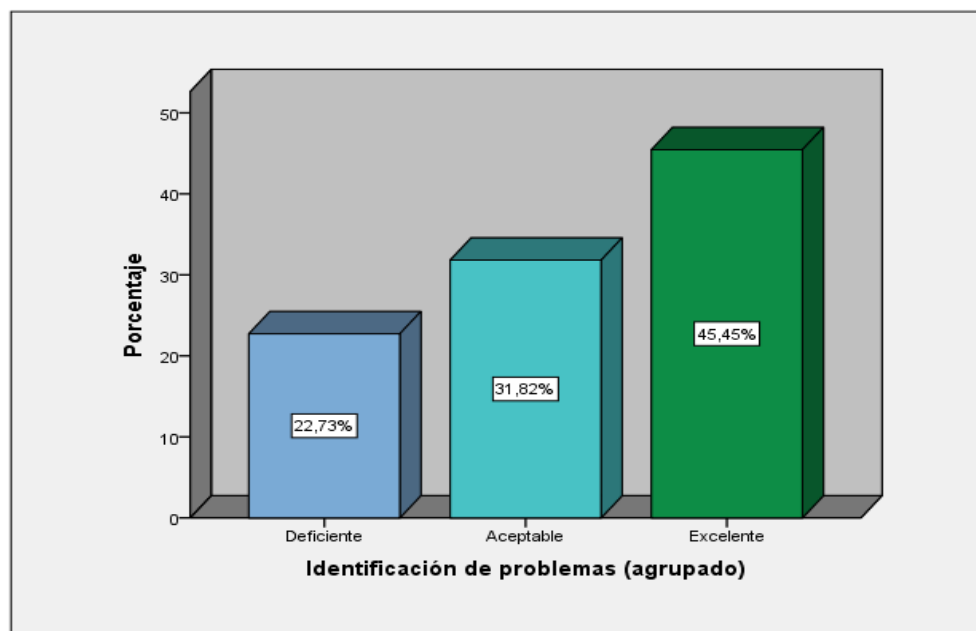
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	5	22.7
Aceptable	7	31.8
Excelente	10	45.5
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado



Figura 16

Identificación de problemas



Nota. Instrumento aplicado

La tabla 10 y figura 16; se pueden notar tres resultados. Con la cifra más alta, 45,45% califica de excelente la identificación de problemas. El 31,82% califica de aceptable esta dimensión y un 27,73%, lo señala como deficiente.

Los resultados muestran que es necesario trabajar en esta dimensión.

5.1.2.2. Dimensión generación de alternativas

Tabla 11

Generación de alternativas

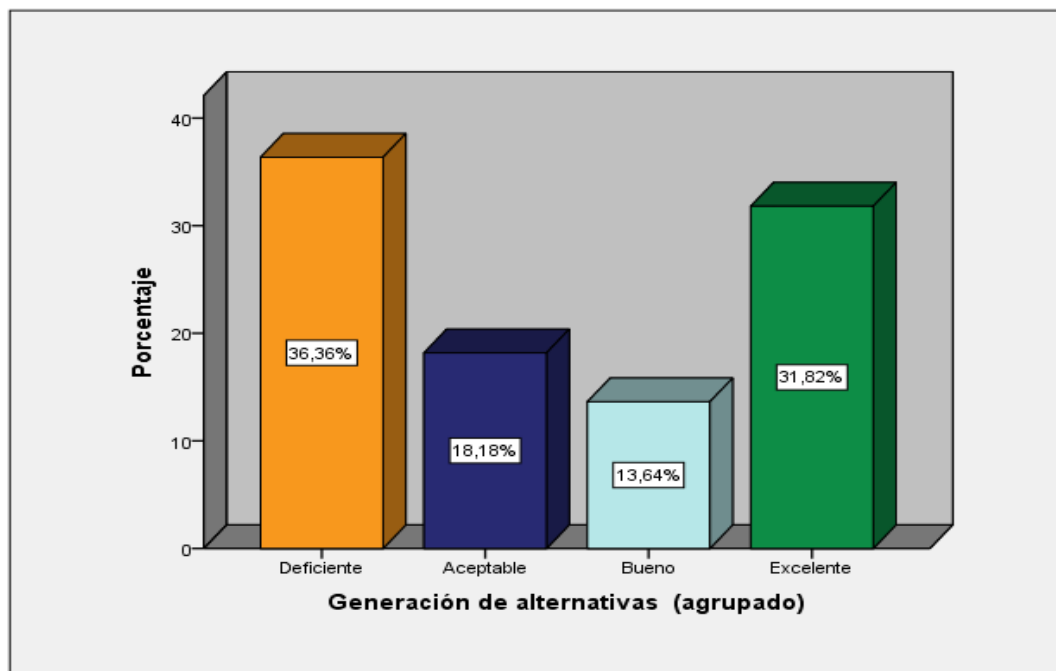
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	8	36.4
Aceptable	4	18.2
Bueno	3	13.6
Excelente	7	31.8
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado



Figura 17

Generación de alternativas



Nota. Instrumento aplicado.

Conforme a la tabla 11 y figura 17; se obtuvieron los siguientes resultados. Con una respuesta del 31,82% respondieron que consideran como excelente la dimensión de generación de alternativas. Sin embargo, 36,36% calificó como deficiente a esta dimensión. En conclusión y de acuerdo a los resultados obtenidos, es necesario reforzar esta categoría.

5.1.2.3. Dimensión de evaluación de alternativas

Tabla 12

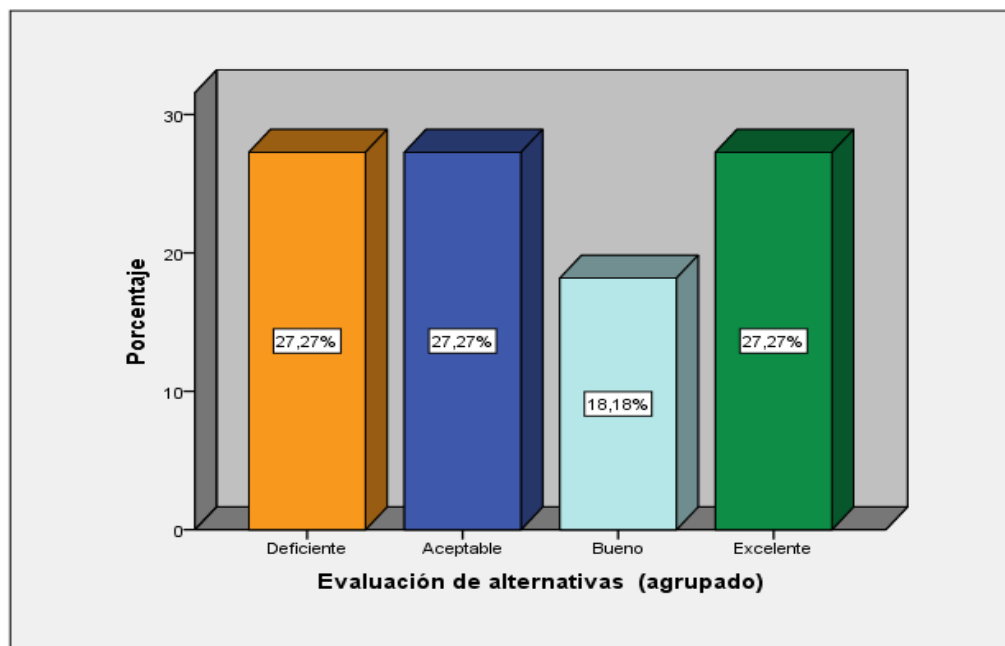
Evaluación de alternativas

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	6	27.3
Aceptable	6	27.3
Bueno	4	18.2
Excelente	6	27.3
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 18

Evaluación de alternativas



Nota. Instrumento aplicado.

Con respecto a la dimensión de evaluación de alternativas, la tabla 12 y figura 18; muestra los siguientes porcentajes. Con un índice de 54.54%, se encuentran quienes califican como excelente y aceptable esta dimensión. 18,18% la califican como simplemente buena, siendo también una respuesta positiva. Sin embargo, un 27, 27% considera como deficiente la dimensión de evaluación de alternativas.

Mostrando entonces, que aún hay un porcentaje considerable con el cual se debe trabajar en esta área.

5.1.2.4. Dimensión elección de un curso de acción

Tabla 13

Curso de acción

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	10	45.5
Aceptable	1	4.5
Bueno	3	13.6
Excelente	8	36.4

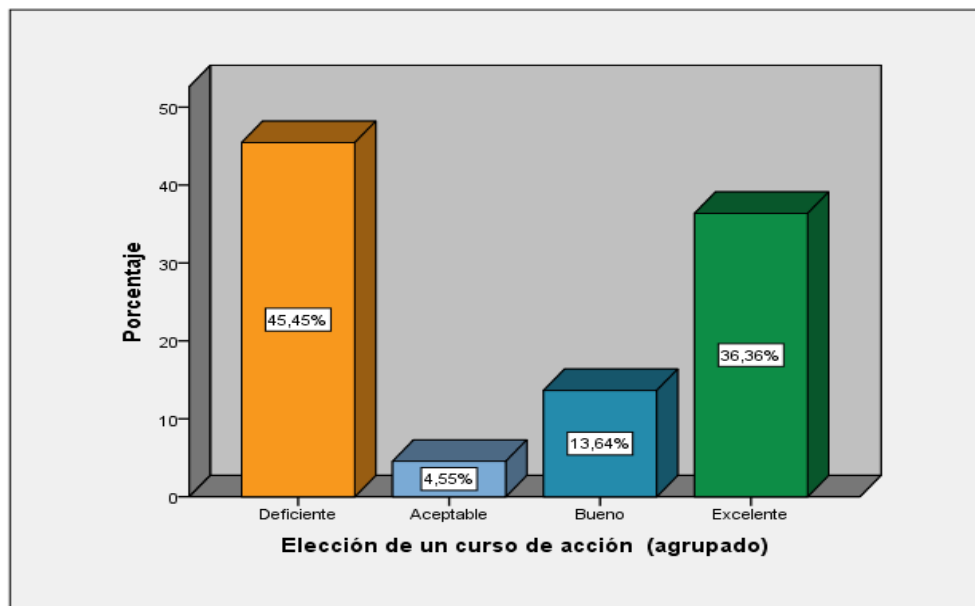


Total	22	100.0
--------------	-----------	--------------

Nota: Instrumento aplicado

Figura 19

Curso de acción



Nota. Instrumento aplicado.

Según la tabla 13, gráfico 19; se obtuvieron los siguientes resultados. Con una respuesta del 36,36%, se calificó como excelente la dimensión de curso de acción. Un 13,64% calificó a esta dimensión como buena. Además, 4,55% calificó a esta dimensión como aceptable. Sin embargo, con un porcentaje considerable del 45,45% consideró como deficiente a la elección de cursos de acción.

Tanto el gráfico como la tabla mostraron que es necesario trabajar en esta dimensión para mejorar la opinión y consideración en lo que la elección de curso de acción respecta.

5.1.2.5. Dimensión implementación de la decisión

Tabla 14

Implementación de la decisión

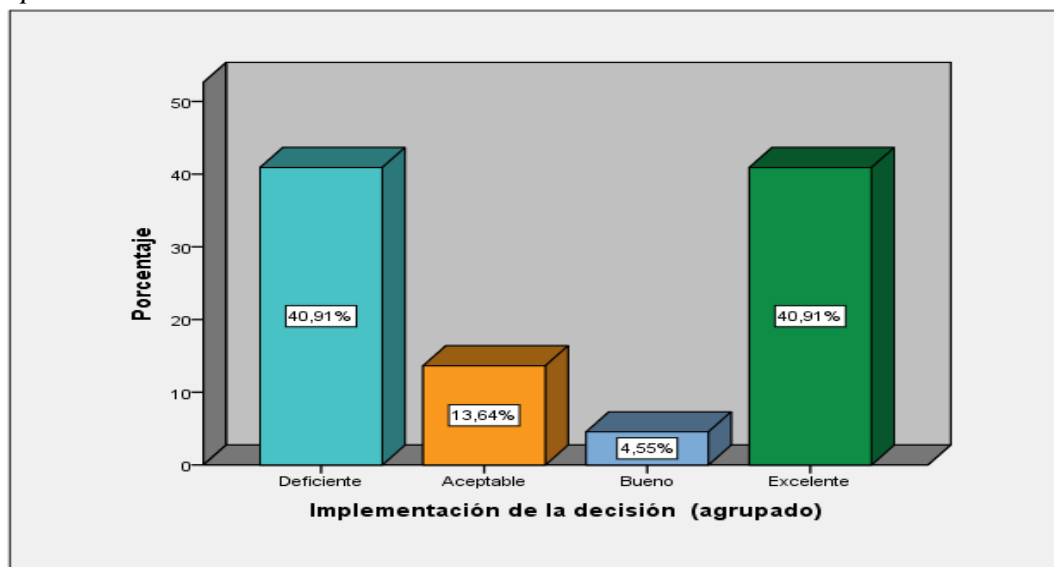
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	9	40.9
Aceptable	3	13.6
Bueno	1	4.5

Excelente	9	40.9
Total	22	100.0

Nota: Instrumento aplicado

Figura 20

Implementación de la decisión



Nota. Instrumento aplicado.

Tal y como lo señala la tabla 14 y el gráfico 20, se pueden recoger tres opiniones con respecto a la dimensión de implementación de la decisión. El 40,91% considera como excelente esta dimensión. Por otro lado, 4,55% la califica como buena y un 13,64% la señala como aceptable. Haciendo de un total de 59,1% de porcentaje aprobatorio en esta dimensión. Sin embargo, un índice del 40,91% respondió que esta dimensión era deficiente, representando así casi la mitad del resultado total.

Con los resultados obtenidos, se puede entonces señalar que es necesario el trabajo y el refuerzo en esta dimensión para poder mejorar los resultados en la implementación de la decisión

5.2. Prueba de normalidad

Con la finalidad de inferir los resultados de la muestra hacia la población, en primer lugar, se ha realizado la prueba de normalidad. Tomando en cuenta que la cantidad de población



fue de 22 trabajadores se ha aplicado la prueba de Shapiro-Wilk, cuyos resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 15
Prueba de normalidad

Variables/dimensiones	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gol	Sig.
Liderazgo	0.805	22	0.001
Influencia	0.795	22	0.000
Objetivos organizacionales	0.855	22	0.004
Cambios	0.847	22	0.003
Personas	0.819	22	0.001
Líderes y seguidores	0.805	22	0.001
Toma de decisiones	0.709	22	0.000
Identificación de problemas	0.762	22	0.000
Generación de alternativas	0.798	22	0.000
Evaluación de alternativas	0.846	22	0.003
Elección de un curso de acción	0.734	22	0.000
Implementación de la decisión	0.735	22	0.000

La prueba de *Shapiro-Wilks* nos indica que la hipótesis nula, es verdadera cuando se tiene una distribución de tendencia normal, en el presente caso se ha elegido un nivel de significancia $p=0.05$; es decir si los valores de significancia se encuentran por encima de 0.05, se acepta la hipótesis nula, por tanto, los datos siguen una distribución normal, mientras que si los datos están por debajo de este valor ($p<0.05$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo tanto, tenemos:

H0: La distribución es normal

H1: La distribución no es normal.

Conforme se puede observar en la tabla 15, tanto las variables como las dimensiones, los valores de significancia son menores a 0.05, por tanto, se puede afirmar que los datos no siguen una distribución normal, es por ello que se debe aplicar estadísticos no paramétricos para realizar las pruebas de hipótesis, en ese sentido se ha utilizado el

coeficiente estadístico de correlación Rho de Spearman para determinar la relación entre variables e hipótesis y de esta manera probar las hipótesis general y específicas.

5.3. Contrastación de hipótesis

5.3.1. Hipótesis general

H₀: No existe relación positiva considerable entre el liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020.

H_a: Existe relación positiva considerable entre el liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 16
Correlación de variables

		Liderazgo	Toma de decisiones
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	0,941**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	0,941**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota: Instrumento aplicado

5.3.1.1. Análisis

De acuerdo a la tabla 16 de los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis general, existe una relación positiva muy alta entre el liderazgo y la toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,941 y una significatividad estadística bilateral de 0,000 menor a 0,05.

5.3.1.2. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre el liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa Pública San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020.

5.3.2. Hipótesis específicas

5.3.2.1. Hipótesis específica 01

HE1o: No existe relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

HE1a: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 17

Correlación de liderazgo e identificación de problemas

		Liderazgo	Identificación de problemas
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,852**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Identificación de problemas	Coefficiente de correlación	0,852**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota: Instrumento aplicado

5.3.2.2. Análisis

De acuerdo a la tabla 17 de los resultados de la prueba de hipótesis específica, el liderazgo tiene una relación positiva alta con la identificación de problemas de la Institución Educativa San Jerónimo de Toraya – Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,852 y una significatividad estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05.

5.3.2.3. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la

Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

5.3.2.4. Hipótesis específica 02

HE2o: No existe relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

HE2a: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 18

Correlación de liderazgo y generación de alternativas

		Liderazgo	Generación de alternativas
Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	0,835**
	Sig. (bilateral)		0.000

	N	22	22
Generación de alternativas	Coefficiente de correlación	0,835**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota: Instrumento aplicado

5.3.2.5. Análisis

De acuerdo a la tabla 18 de los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis específica, el liderazgo tiene una relación moderada con la generación de alternativas de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,835 y una significatividad estadística bilateral de 0,000 menor a 0,05.

5.3.2.6. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.

5.3.2.7. Hipótesis específica 03

HE3o: No existe relación positiva considerable entre liderazgo y evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

HE3a: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 19

Correlación de liderazgo y evaluación de alternativas

		Liderazgo	Evaluación de alternativas
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,795**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Evaluación de alternativas	Coefficiente de correlación	0,795**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota: Instrumento aplicado

5.3.2.8. Análisis

De acuerdo a la tabla 19 los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis específica, el liderazgo tiene una relación positiva alta con la evaluación de alternativas de la Institución Educativa pública San



Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,795 y una significatividad estadística bilateral de 0,000 menor a 0,05.

5.3.2.9. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

5.3.2.10. Hipótesis específica 04

HE4o: No existe relación positiva considerable entre liderazgo y elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

HE4a: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 20

Correlación de liderazgo y elección de un curso de acción



		Liderazgo	Elección de un curso de acción
Liderazgo	Coefficiente de correlación	de 1,000	0,932**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Elección de un curso de acción	Coefficiente de correlación	de 0,932**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota:

Instrumento aplicado

5.3.2.11. Análisis

De acuerdo a la tabla 20 de los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis específica, el liderazgo tiene una relación positiva muy alta con la elección de un curso de acción de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,932 y una significancia estadística bilateral de 0,000 menor a 0.05.

5.3.2.12. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

5.3.2.13. Hipótesis específica 05

HE5o: No existe relación positiva considerable entre el liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

HE5a: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la



Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

Tabla 21

Correlación de liderazgo e implementación de la decisión

		Liderazgo	Implementación de la decisión
Liderazgo	Coefficiente de correlación	1,000	0,898**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	22	22
Implementación de la decisión	Coefficiente de correlación	0,898**	1,000
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	22	22

Nota: Instrumento aplicado

5.3.2.14. Análisis

De acuerdo a la tabla 21 de los resultados estadísticos de la prueba de hipótesis específica, el liderazgo tiene una relación positiva alta con la implementación de la decisión en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020; de acuerdo a la correlación de Rho de Spearman de 0,898 y una significatividad estadística bilateral de 0,000 menor a 0,05.

5.3.2.15. Decisión

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. En el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya - Distrito de Toraya, 2020.

5.4. Discusión

Al obtener los datos descriptivos e inferenciales en el proceso de desarrollo de la investigación, se realiza el análisis con el objetivo de determinar la relación que existe entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya.

El liderazgo se define como la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia, a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades (Maxwell, 2017). Los resultados obtenidos en liderazgo según la percepción de los encuestados, fue que 40.91% lo consideran excelente, seguido del 36.36% como aceptable, 13.64% como deficiente y solo 9.09% como bueno. Los resultados nos indican que la mayoría de trabajadores de la institución estiman que el nivel de liderazgo en su entorno laboral es excelente o aceptable puesto que existen individuos que llevan a cabo la labor de liderar, pero aún se debe mejorar las habilidades de liderazgo.

Considerando la dimensión influencia del liderazgo, los resultados indican que el 40.91% lo aprueban con un nivel excelente y aceptable, mientras que el 9.09% de encuestado lo consideran como bueno o deficiente. Se puede concluir que hay un gran porcentaje de trabajadores que están de acuerdo con el nivel de influencia que existe en la organización, no obstante, existe un pequeño porcentaje que no lo considera de esta manera y estima que faltan desarrollar ciertas habilidades que permitan entablar mejores relaciones interpersonales con el objetivo de transmitir ideas, lograr aceptación, mantener la motivación y promover el trabajo en equipo. Respecto a la dimensión objetivos organizacionales del liderazgo, el 27.27% de encuestados demuestran que estos están siendo ejecutados de manera excelente, el 31,82% lo califica como aceptable, 18,18% lo considera bueno, mientras que el 22,73% lo señala como deficiente. Se concluye que hay un porcentaje considerable que califica a la ejecución de los objetivos organizacionales dentro de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya de forma positiva, asimismo existe un buen porcentaje que lo considera solo bueno y hasta deficiente, se sabe que establecer objetivos es fundamental en cualquier empresa para que se pueda tener clara la visión a largo plazo y tener criterio para el diseño de nuevas estrategias con el fin de conseguir capacidad de adaptación a cambios. Respecto a la dimensión cambios los resultados muestran que el 31,82% considera que los cambios que se establecen en la institución tienen un nivel excelente, por otro lado, el 22.73% de encuestados coinciden que esta dimensión es aceptable, buena y hasta deficiente. Se puede llegar a la conclusión de que una buena parte del personal coincide con que los cambios que se dan en la organización se desarrollan de forma destacable, sin embargo, buena parte de ellos también coincide que se debe trabajar más para mejorar la situación de la presente dimensión puesto si la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones se ve restringida, se



vuelve más complicado que los colaboradores puedan tomar decisiones adecuadas. En relación a la dimensión personas en los resultados se presenta que hay un contraste notorio, el 40,91% considera la dimensión personas con un nivel excelente, el 31,82% lo califica como aceptable, para el 13,64% es bueno y hay otro 13,64% que lo estima como deficiente. Se concluye que a pesar de tener una cifra aprobatoria bastante alta, considerando a la dicha dimensión como excelente y hasta aceptable, aún se deberá trabajar con quienes la consideren deficiente, es de suma importancia que el grupo de trabajo sea un equipo y que exista disfrute entre los compañeros ya que esto conlleva a que se desarrolle el esfuerzo colectivo para alcanzar las metas de la institución, de lo contrario perdurarán las dificultades para relacionarse de forma interpersonal y para solucionar problemas por falta de líderes y seguidores. Finalmente, de acuerdo a los resultados de la dimensión líderes y seguidores, se muestra que el 40,91% de personas lo consideran excelente y el 36,36% indican que es aceptable, mientras que solo el 9,09% califican la relación como buena y el 13,64% considera que es una dimensión deficiente. Se concluye que la gran mayoría de personas dentro del personal de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya estiman que la relación entre líderes y seguidores es positiva pero aún hay pequeños grupos que no están conformes con la situación y lo perciben como deficiente, es importante que en toda institución se desarrollen de forma eficiente las habilidades de liderazgo que permita la buena influencia en los trabajadores, en relación al espíritu de colaboración y coordinación así como inspirar a conseguir alcanzar objetivos propuestos.

La toma de decisiones establece que parte de la definición de una o varias problemáticas, donde se recopila información para que, a través de esta se puedan producir alternativas que dé solución y se pueda realizar una elección.

Respecto a esto, Umanzor (2011) afirma que la toma de decisiones: Es una acción que se toma una vez se tiene la información y los escenarios posibles acerca del comportamiento de la decisión tomada. Para tomar una decisión, no importa su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema (p. 17).



Los resultados obtenidos en esta investigación con respecto de los encuestados sobre la toma de decisiones fueron de aceptable en un 36,36% de quienes fueron consultados, seguidos por un 9,09% que lo señaló como bueno y un 4,55% como aceptable. Un 50,00% lo calificó como deficiente, representando pues, la mitad de los encuestados. Los resultados nos indican que los trabajadores se encuentran divididos en lo que a la toma de decisiones respecta. Por un lado, la mitad de ellos considera que la toma de decisiones es buena, mientras que la otra mitad considera que es un punto en el que la institución es deficiente.

Respecto a los resultados de dimensión identificación de problemas, la investigación mostró que 45,45% calificó como excelente a esta dimensión. Un 31,82% la señaló como buena y solo un 22,73% la calificó como deficiente. Se concluye que hay un porcentaje pequeño, pero aun así considerable que califica a la dimensión identificación de problemas como imperfecta; sin embargo, la respuesta positiva sobre esta dimensión es mayor al 50% por lo que se entiende que esta dimensión se encuentra correctamente direccionada. Con relación a la dimensión generación de alternativas, se obtuvieron los siguientes resultados. Con una respuesta del 31,82%, se calificó como excelente a esta dimensión, mientras que 18,18% la señaló como aceptable y un 13,64% la calificó como buena. Por otro lado, 36,36% calificó a la generación de alternativas como deficiente. Mostrando que el porcentaje que cree que se debe reforzar esta dimensión es notable, de igual manera un porcentaje considerable considera esta dimensión de manera aprobatoria.

Sobre la dimensión evaluación de alternativas, un total de 54,54% señaló a esta dimensión excelente y aceptable por igual. Un 18,18% indicó que la evaluación de alternativas era buena. Mientras que un 27,27% calificó a la evaluación de alternativas como deficiente. Siendo que más del cincuenta por ciento del total tiene una respuesta aprobatoria de esta dimensión, cabe señalar la existencia de un pequeño grupo dentro de la institución que aún considera que esta dimensión debería ser reforzada. Con respecto a la dimensión elección de un curso de acción, un 36,36% calificó a esta como excelente, 13,64% la señaló como buena y 4,55% se refirió a la elección de curso de acción como aceptable. Sin embargo, el 45,45% coincidió en que esta dimensión era deficiente. Se concluye que hay un porcentaje notorio de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya que califica a la elección de un curso de acción como insatisfactoria, siendo necesario el reestablecer los objetivos. Cabe señalar que el porcentaje aprobatorio de esta dimensión es alta y positiva.



Finalmente, sobre la implementación de la decisión se obtuvo que el 40,91% considera a esta dimensión como excelente. Mientras que el 13,64% la calificó como aceptable y solo el 4,55% la señaló como buena. Por el contrario, un 40,91% del total señaló como deficiente a la implementación de la decisión. Se concluye que hay un porcentaje total del 59,1% que señala como aprobatorio la dimensión de implementación de la decisión, sin embargo, el índice de insatisfacción es también alto, por lo que debe ser reforzar.

Siendo resultado inferencial al comparar la hipótesis general si el liderazgo tiene relación positiva considerable con la toma de decisiones, y se obtiene que el 0,941 es la correlación que existe entre las variables, con una significatividad de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El liderazgo tiene una relación positiva muy alta con la toma de decisiones. Según Molina (2018) existe un nivel alto de liderazgo y toma de decisiones por parte de los que manejan las coordinaciones en Maxi Despensas Quetzaltenango y Totonicapán ya que demostró una correlación positiva entre las dos variables. Así mismo Aguilar (2018) en su investigación llegó a la siguiente conclusión respecto a su hipótesis general donde los resultados indicaron que existe una relación significativa entre el liderazgo organizacional con la toma de decisiones entre los docentes de la Institución Educativa N° 3049 “Imperio del Tahuantinsuyo” y la Institución educativa “República de Colombia”, de acuerdo con el resultado del coeficiente Rho de Spearman= 0,709. El resultado obtenido en la investigación es mayor debido a que la relación eficiente entre el liderazgo y la toma de decisiones siempre va ser trascendental en cualquier organización, puesto que el desarrollo de buenas habilidades de liderazgo encamina a escoger las decisiones más adecuadas para alcanzar los objetivos de la institución.

Al contrastar la hipótesis específica 1, de si existe relación de liderazgo con la identificación de problemas, se obtiene que el 0,852 es la correlación que existe entre ambas variables con una significatividad bilateral estadística de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas. Según Gamboa (2017) refiriéndose a la identificación de problemas, como la primera etapa para el proceso de la toma de decisiones, donde se entiende la situación actual y se visualiza la decisión para llegar a la solución conveniente. Por tanto, es importante que exista capacidad de liderazgo en un equipo para poder llevar a cabo la identificación de



problemas de forma adecuada y tomar las decisiones adecuadas para la prosperidad de la empresa.

Al contrastar la hipótesis específica 2, de si existe relación entre el liderazgo y generación de alternativas se obtiene que el 0,835 es la correlación que existe con una significatividad bilateral estadística de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en el sentido siguiente: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas. Según Begazo (2014) la generación de alternativas se fundamenta en presentar diversas posibles soluciones para la problemática, al contrastar todas las opciones posibles existe mayor probabilidad de encontrar una que resulte apropiada a pesar de que no sea lo más práctico conocer todas las formas que se pueden seguir para lograr enmendar un inconveniente.

Al contrastar la hipótesis 3, de si existe relación entre liderazgo con la evaluación de alternativas y se obtiene que el 0,795 es la correlación que existe con una significatividad bilateral estadística de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la evaluación de alternativas. De acuerdo con Begazo (2014) quien plantea a la evaluación de alternativas como el estudio minucioso de todas las posibles soluciones que se encontraron para el problema, donde también se analizan sus ventajas y desventajas con respecto a los criterios de decisión establecidos. De igual manera, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan que la evaluación de alternativas se basa en tres interrogantes, si es viable, satisfactoria y si tendrá consecuencias positivas.

Al contrastar la hipótesis 4, de si existe relación entre el liderazgo con la elección de un curso de acción y se obtiene que el 0,932 es la correlación que existe con una significatividad bilateral de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el sentido siguiente: Existe relación positiva considerable entre liderazgo y la elección de un curso de acción. De acuerdo con Begazo (2014) la elección de un curso de acción es referente a la selección de la opción que previamente evaluada, tendría los mejores resultados para el problema, usualmente se requiere la alternativa que maximice, satisfaga el objetivo buscado y que genere equilibrio entre las distintas metas.

Al contrastar la hipótesis 5, de si existe relación de liderazgo con la implementación de la decisión y se obtiene que el 0,898 es la correlación que existe con una significatividad



bilateral de 0,000 menor a 0,05. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna en el siguiente sentido: Existe relación positiva considerable existe entre liderazgo y la implementación de la decisión. De acuerdo con Begazo (2014) quien plantea que la implementación de la decisión es comenzar a hacer uso de la decisión elegida con el fin de analizar si esta fue o no la acertada.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se ha arribado a las siguientes conclusiones:

Primera: Se determinó que existe una relación positiva entre el liderazgo y la toma de decisiones de la institución. Siendo una correlación de 0,941 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una relación positiva muy alta. Esto significa que el liderazgo es fundamental para tomar decisiones.

Segunda: Se determinó que existe una relación entre liderazgo y la identificación de problemas. Siendo la correlación de 0,852 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una relación positiva muy alta. De este modo es fundamental el liderazgo en el momento de identificar adecuadamente los problemas.

Tercera: Se determinó que existe una relación entre liderazgo y la generación de alternativas. Siendo la correlación de 0,835 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una correlación positiva muy alta. Es por eso que el liderazgo es fundamental al momento de generar alternativas para toma de decisiones.

Cuarta: Se determinó que existe una relación entre liderazgo y la evaluación de alternativas. Siendo la correlación de 0,795 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una correlación positiva alta. Esto significa que el liderazgo es fundamental para la evaluación de alternativas en la toma de decisiones.

Quinta: Se determinó que existe una relación entre liderazgo y la elección de un curso de acción. Siendo la correlación de 0,932 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una relación positiva muy alta.



Constituyéndose el liderazgo como elemento fundamental al momento de la elección del curso de acción en la toma de decisiones.

Sexta: Se determinó que existe una relación entre liderazgo y la implementación de la decisión. Siendo la correlación de 0,898 con una significatividad bilateral de 0,000; menor al nivel de significancia de 0,05. Por ello, existe una relación positiva muy alta. Es por ello que es fundamental en la implementación de una decisión contar con un adecuado liderazgo.

6.2. Recomendaciones

Primera: Se recomienda mejorar las habilidades de liderazgo e influencia entre los líderes y seguidores para que el proceso de la toma de decisiones sea más dinámico y todos puedan participar.

Segunda: Siendo la identificación de problemas una etapa de suma importancia, se recomienda implementar métodos evaluativos más eficientes. Esto, con el fin de agilizar el proceso y que se pueda llegar a toma una decisión acertada.

Tercera: Sobre la dimensión de generación de alternativas, se sabe que se basa en ofrecer distintas opciones como posibles disyuntivas de solución ante una problemática. Por ende, se recomienda promover la colaboración y participación de todos los agentes dentro de la institución. Para que de esta manera se pueda lograr que todo el personal se sienta involucrado y escuchado.

Cuarta: Respecto a la evaluación de alternativas, se conoce que esta es usada para analizar todas las ventajas y desventajas de cada opción generada, además de que se necesita la participación activa de líderes y seguidores. En este caso, se recomienda capacitación para ambos agentes, con el fin de que se desarrolle un buen trabajo en equipo.

Quinta: Se sabe que al elegir finalmente un curso de acción se está tomando una decisión fundamental. Se recomienda pues, se recomienda la discusión asertiva de opciones de manera activa entre agentes para poder tomar la decisión más beneficiosa.

Sexta: Finalmente, para llegar a la implementación de la decisión, se debe mantener un control evaluativo sobre si la decisión es o no la más óptima para la solución del problema actual o futuros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J. (2018). *Liderazgo organizacional, toma de decisiones y resolución de conflictos en los Docentes, Lima - 2015. Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24085/Aguilar_SJL.pdf?s
- Akio, P. (2017). *Desarrollo de liderazgo. New York: National Monirity Aids*. Obtenido de <https://targethiv.org/sites/default/files/file-upload/resources/desarrollo-de-liderazgo.pdf>
- Araujo, V. (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. Chiclayo: Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30235/Araujo_SVH.pdf?s
- Begazo, J. (2014). *La toma de decisiones y la gestión por objetivos en la empresa peruana. Gestión en el tercer milenio, 17(34),21-27*. Obtenido de <https://docplayer.es/43517828-La-toma-de-decisiones-y.html>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Colombia: Pearson educación*. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigacion-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cabeza, L. &. (2010). *Analisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la PYME y la gran sorpresa de barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de administración, VI(10), 9-40*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634363002.pdf>
- Española., R. A. (2019). *Liderazgo*. Obtenido de <https://dle.rae.es/liderazgo?m=form>
- Flores, E. (2018). *El liderazgo y la toma de decisiones*. Obtenido de <https://estrellaflorescarretero.com/el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones/>
- Flores, M. (2005). *Gestión del conocimiento organizacional en el taylorismo y en la teoría de las relaciones humanas. Revistas espacios. 26(2), 1-2*. Obtenido de <https://estrellaflorescarretero.com/el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones/>
- Gamboa, W. (2017). *Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas-2016. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas*. Obtenido de



http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/299/Williams_Tesis_Bachelor_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, M. (2015). *Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales*. *Entramado*, 11(1), 60-79. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>

Gareth, J. &. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/34545354/Administraci%C3%B3n_Contempor%C3%A1nea_6ed_Gareth_R_Jones_y_Jennifer_M_George_pdf

Garza, R. G. (s.f.). *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto*. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 29-36. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562007.pdf>

Gonzales, M. (2020). *El arte de de trabajar en equipo*. Obtenido de <http://www.ideasplusve.com/articulo/70-trabajar-en-equipo.html>

Gordillo, B. (2017). *Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las instituciones educativas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/Estilos-de-liderazgo-que-influyen-en-la-toma-de-un-D%C3%ADaz/bc455bb61c0786e68a834968e5da674bbc896cea?p2df>

Griffín, R. (2011). *Administración*. México: Cengage.

Hayes, B. (2000). *Como medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y metodos de analisis estadistico (Segunda edición ed.)*. España: Universidad Iberoamericana. Obtenido de <https://latam.casadellibro.com/libro-como-medir-la-satisfaccion-del-cliente-diseno-de-encuestas-uso-y-metodos-de-analisis-estadistico-2-ed/9789706134516/757898>

Heller, R. (1998). *La toma de decisiones*. Barcelona : Grijalbo Mondadori SA. .

Hernandez Sampieri, R. F. (s.f.). *Metodología de la investigación (quinta edición ed.)*. México: McGrawHill.

Hernández, B. (2016). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora Huehueteca de centro de occidente, S.A*. Huehuetanango: Universidad Rafael Landivar. Obtenido de



<https://docplayer.es/55544224-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-humanidades-licenciatura-en-psicologia-industrial-organizacional.html>

Hernández, J. (2018). *La toma de decisiones y el liderazgo*. Obtenido de <https://josemiguelhernandez.es/la-toma-de-decisiones-y-el-liderazgo/>

Herrero, P. (2009). *¿Qué es un proceso?* Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/management/que-es-un-proceso>

Hiellriegel, D. J. (2009). *Administración*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

Jobber, D. &. (2012). *Administración de ventas*. México: Pearson Educación.

Koontz, H. W. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (14 edición ed.)*. México: McGrawHill. Obtenido de <http://fernandosuarz.com.ar/descargas/bibliodigital/admin/adminkoontz.pdf>

Korman, A. G. (1977). *Actitudes y motivación personal*. *Reviews Inc.* . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/234837269_Personnel_Attitudes_and_Motivation

Louffat, E. (2010). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. Buenos Aires:: Cengage Learning.

Lussier, R. &. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades (Cuarta Edición ed.)*. México: Cengage Learning. . Obtenido de <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>

Maxwell, J. (2017). *Liderazgo 101*. New York: crece. Obtenido de <http://www.nccmn.org/CRECE/Liderazgo101.pdf>

Maxwell, J. C. (s.f.). *Los 5 niveles de liderazgo*. . New York:: Center Street.

Molina, F. (2018). *Liderazgo y toma de decisiones*. *Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Molina-Fabiola.pdf>

Muñeton, G. R. (2017). *Toma de decisiones. Explicaciones desde la ciencia aplicada del comportamiento*. *Espacios*, 38(13), 1-12. . Obtenido de <https://revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p10.pdf>



- Pacheco, A. &. (2006). Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimientos y técnicas (Primera edición ed.). México: GRUPO PATRIA CULTURAL, S.A. DE c.v.
- Palomino, J. (2020). *Perú: liderazgo y toma de decisiones en el momento actual. Quipukamayoc*, 15(30), 93-101. Obtenido de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2008/segundo/pdf/a11v15n30.pdf>
- Pimienta, J. &. (2012). Metodología de la investigación. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Raffino, M. (2020). *Proceso*. . Obtenido de <https://concepto.de/proceso/#ixzz6UldJmNS>
- Robbins, S. &. (2010). Administración (Decima Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, P. (2019). *Nivel de liderazgo organizacional en el departamento de seguridad del Estado Trujillo, 2019. Pimentel: Universidad Señor de Sipán*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5981/Rodriguez%20Ramos%20Percy%20Ebeling.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salazar, M. I. (2018). *Importancia de la ética en la investigación. Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Significados. (2018). *Definición de solución*. Obtenido de Significados.com: <https://www.significados.com/solucion/>
- Solano, A. (2003). *Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha*. Obtenido de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467
- Stoner, J. F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Torrealba, Y. (2015). *Definición de motivación*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-motivacion-organizacional/>
- Ucha, F. (2009). *Experiencia*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/experiencia.php>
- Umanzor, C. (2011). *¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? proceso para tomar decisiones. San Salvador: Fundesyram*. Obtenido de http://www.ula.ve/ciencias-juridicas-politicas/images/NuevaWeb/MERCANTIL/deci_acer.pdf



Vaughan, H. (2008). *Psicología social. España: Médica panamericana*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=7crhnqbQIR4C&pg=PA269&lpg=PA269&dq=#v=onepage&q&f=false>

Zanatta, M. (2019). *Las 8 etapas en el proceso de toma de decisiones de la empresa*. Obtenido de <https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa>

ANEXOS



Anexo 1: Instrumento



ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

La presente encuesta está dirigida al Personal Docente, Administrativo y Personal CAS de la I.E. San Jerónimo de Toraya, tiene por finalidad realizar la investigación titulada " LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020". Para lo cual solicito información relevante que permitirá conocer la actual situación de este importante sector, quedo agradecido por su valiosa contribución.

DATOS GENERALES

Edad:.....

Género:

- Masculino
- Femenino

Cargo ocupacional:

- Docente
- Personal Administrativo
- Personal CAS

Condición laboral:

- Nombrado
- Contratado

Tiempo en la institución Educativa:.....

ITEMS	1	2	3	4	5
Liderazgo					
Influencia					
1 En la institución educativa, se tiene la capacidad para comunicar ideas.					
2 En la institución educativa, se suele ganar aceptación por los compañeros de trabajo.					
3 En la institución educativa, se tiene la habilidad para motivar a los seguidores.					
4 En la institución educativa, se cuenta con destreza para influir en los demás y que trabajen por un objetivo en común.					
5 En la institución educativa, se tiene la capacidad para realizar negociaciones con las personas en caso de un conflicto determinado.					
Objetivos organizacionales					
6 Dentro de la institución educativa, existe visión compartida.					
7 En institución educativa se trabaja en equipo.					
8 En la institución educativa, existe identificación con los objetivos de la organización.					
9 Los beneficios que se obtiene en la institución educativa son compartidos.					
10 En la institución educativa, existe esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización.					
Cambios					
11 Se tiene la capacidad para adaptarse a los cambios que existen en la institución.					
12 Se cuenta con destreza para proponer estrategias que permitan adaptarse al cambio.					
13 En la institución educativa, se suele percatarse de la necesidad de cambio antes de que sea tarde.					
14 En la institución educativa, se cuenta con visión a largo plazo.					
15 En la institución educativa, se tiene la capacidad para comunicar los nuevos cambios que se suscitan.					
Toma de decisiones					
Personas					
16 En la institución educativa, se disfruta trabajar con los compañeros.					
17 En la institución educativa, nos gusta ayudar a tener éxito a los demás.					

18	En la institución educativa, se promueve la habilidad para relacionarse con las personas.					
19	En la institución educativa, existe esfuerzo colectivo para alcanzar las metas de la organización.					
20	En la institución educativa, se cuenta con capacidad para liderar personas.					
Líderes y seguidores						
21	En la institución educativa, se cuenta con capacidad para resolver problemas.					
22	En la institución educativa, existe líderes y seguidores sin importar el puesto dentro de la organización.					
23	En la institución educativa, logro desarrollar mis habilidades de liderazgo.					
24	En la institución educativa, se tienen la capacidad para inspirar a otros a conseguir algo.					
25	En la institución educativa, se tiene el espíritu de colaboración y coordinación.					
Toma de decisiones						
Identificación de problemas						
26	En la institución educativa, se tiene la capacidad para identificar problemas.					
27	En la institución educativa, se cuenta con la habilidad para visualizar la condición presente real y la deseada respecto al problema.					
28	En la institución educativa, se reconoce que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de un problema.					
29	En la institución educativa, se suele identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión.					
30	En la institución educativa, se tienen la capacidad para definir la prioridad y urgencia que se tiene para atender y resolver el problema.					
Generación de alternativas						
31	En la institución educativa, se tiene la capacidad para desarrollar distintas posibles soluciones al problema.					
32	En la institución educativa, existe colaboración entre los trabajadores para proponer alternativas de solución al problema.					
33	En la institución educativa, los integrantes emplean creatividad para generar alternativas.					
34	En la institución educativa, se tiene la capacidad para tomar riesgos y atreverse a hacer cosas diferentes.					
35	En la institución educativa, se tiene la capacidad para llevar la generación de alternativas a la acción.					
Evaluación de alternativas						

36	En la institución educativa, se realiza un estudio detallado de las posibles soluciones para el problema.					
37	En la institución educativa, se suele evaluar las ventajas y desventajas de las posibles soluciones.					
38	En la institución educativa, se realiza ciertas ponderaciones a las posibles soluciones.					
39	En la institución educativa, se considera la factibilidad de la posible alternativa a elegir.					
40	En la institución educativa, se evalúa las consecuencias de la alternativa.					
Elección de un curso de acción						
41	En la institución educativa, se escoge la opción que, según la evaluación, va a obtener mejores resultados para solucionar un problema.					
42	En la institución educativa, la alternativa que se elige satisface las expectativas.					
43	En la institución educativa, se escoge la alternativa que tuvo mayor ponderación en la evaluación.					
44	En la institución educativa, se realiza comparaciones entre las posibles alternativas de solución.					
45	En la institución educativa, al elegir una determinada alternativa se conoce el riesgo y la incertidumbre que implica.					
Implementación de la decisión						
46	En la institución educativa, se suele llevar a cabo la alternativa escogida.					
47	En la institución educativa, se suele hacer seguimiento a la decisión tomada para corroborar si está produciendo resultados esperados.					
48	En la institución educativa, se evalúa si la decisión fue la más acertada para la solución le problema.					
49	En la institución educativa, se tiene capacidad para aplicar medidas correctivas en caso exista dificultades en la implementación de la decisión tomada.					
50	En la institución educativa, se comunica a toda la institución la implementación de la decisión.					



Anexo 2: Solicitud de aplicación de instrumento

“AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERÚ: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA”

SOLICITO: Autorización para realizar trabajo de campo.

SEÑOR: Prof. Marcos Ivan Chalco Ninaja

DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SAN JERÓNIMO DE TORAYA

Yo, Yovani Avalos Duran, identificado con DNI N° 46338073, domiciliado en: Urb. Jhon Kennedy -calle las begonias S/N°, en el Distrito de Curahuasi, Provincia de Abancay. Departamento de Apurímac, ante Ud. Con el debido respeto de presento y expongo lo siguiente.

Que, teniendo la necesidad de aplicar una encuesta virtual con la finalidad de realizar la investigación titulada " LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020". Para lo cual en mi condición de investigador, solicito aplicar una encuesta virtual al Personal Docente, Administrativo y Personal CAS de la Institución Educativa San Jerónimo de Toraya, el cual nos facilitará información relevante que permitirá conocer la actual situación de este importante sector, y continuar con el avance de mi proyecto de investigación, quedo agradecido por su valiosa contribución.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a Ud. Acceda a mi petición.

Toraya, 10 de marzo del 2021.



.....
Sr. Yovani Avalos Duran

DNI N°: 46338073





Anexo 03: Ficha de validación del instrumento

I. INFORMACIÓN

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: **JOSÉ CARLOS VILCA NARVÁEZ**

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de investigación:

**LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA
SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020.**

Responsable: Bach. Yovani Avalos Duran

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			(0-20%)	(21- 40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					90%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					92%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					92%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					90%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					93%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					92%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					95%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones , indicadores e índices					98%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					95%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					90%



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración



II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

- Se valida
- No se valida

Abancay, 9 de noviembre del 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Mgt. Adm. José Carlos Vilca Narvaz
DOCENTE



Anexo 03: Ficha de validación del instrumento

I. INFORMACIÓN

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: ROBER ANIBAL LUCIANO ALIPIO

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de investigación:

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020.

Responsable: Bach. Yovani Avalos Duran

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			(0-20%)	(21- 40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					98%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					90%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					95%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					95%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					95%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					95%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					95%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones , indicadores e índices					98%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					95%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					95%





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Escuela Académico Profesional de Administración




II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación–UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

(X) Se valida

() No se valida

Abancay, 10 de noviembre del 2020



.....
Rober Anibal Luciano Alipio

Anexo 03: Ficha de validación del instrumento

I. INFORMACIÓN

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: WILBER JIMÉNEZ MENDOZA

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de investigación:

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020.

Responsable: Bach. Yovani Avalos Duran

Instrumento:

Cuestionario (X)

Formato de entrevista ()

FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

N°	INDICADORES	CRITERIOS	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA DE CRONBACH				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
			(0-20%)	(21- 40%)	(41-60%)	(61-80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado					95%
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					92%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología					92%
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					90%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad					95%
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					92%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					95%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones , indicadores e índices					95%
9	METODOLOGIA	Responde al propósito del problema					92%
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					97%



II. OPINION DEL EXPERTO

Vistos en instrumento diseñado en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y en cumplimiento dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento de Investigación-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

(X) Se valida

() No se valida

Abancay, 9 de noviembre del 2020

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LOS ANDES
Dr. Adm. Wilber Jiménez Mendoza
DOCENTE
Firma y sello

Anexo 4: Tabla de integrantes de la población

Tabla 22 Registro de colaboradores

Institución Educativa: "San Jerónimo"				Lugar: Distrito de Toraya				Código Modular: 0576173		
Nr o.	APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	Número de celular	Condición Laboral	Escala Magist.	Especialidad	Correo electrónico	Nivel de Dominio de Lengua originaria	
									Oral	Escrito
1	NINAJA CHALCO, Marcos Ivan	797655	DIRECTOR	931713843	NOMBRA DO	IV	CIENCIAS SOCIALES	minchtaena@gmail.com	-	-
2	RIOS VIVANC O, Hernan Gustavo	31027033	COORD. PEDAGOGICO	990000099	NOMBRA DO	I	LENGUA Y LITERATURA	Hernangustavo66@gmail.com	avanzado	avanzado
3	HUARAN CCA FERRO, Andrés	31542372	COORD. TUTORIA	997089441	NOMBRA DO	I	EDUCACION FISICA	Andrés1969h@gmail.com	avanzado	Intermedio
4	DEZA TELLO, José	31042597	DOCENTE	982520664	NOMBRA DO	II	CIENCIA Y TECNOLOGIA	Josenr17@hotmail.com	Avanzado	Intermedio

5	QUISPOE SOTO, Rosse Mary	31542734	DOCENTE	959841211	NOMBRA DO	II	MATEMATICA	Educamate38@gmail.com	Avanzado	intermedio
6	ROLDAN JUAREZ, Víctor	43289542	DOCENTE	951404367	NOMBRA DO	I año	COMPUTACION E INFORMÁTICA	victorroldanjuarez@gmail.com	Intermedio	Intermedio
7	MAMANI HUCANI Ramiro	02167199	DOCENTE	990290412	CONTRATADO	-	MATEMATICA	Rmamani@gmail.com	Avanzado	Avanzado
8	HUAMAN PILLCO Justina	23860803	DOCENTE	984555260	CONTRATADO	-	COMUNICACION	justiH@gmail.com	Avanzado	Avanzado
9	BUSTOS PEREIRA Teófilo	24946080	DOCENTE	924328015	CONTRATADO	-	CIENCIAS SOCIALES	Bteo89@gmail.com	Intermedio	Intermedio
10	LUQUE TROCONES Abraham	23965036	DOCENTE	978653022	CONTRATADO	-	INGLES	Trocones88@gmail.com	Avanzado	Intermedio
11	RODRIGUEZ SOLIS, Juan	42728084	DOCENTE	954299701	CONTRATADO	-	MATEMATICA E INFORMÁTICA	Juanrodriguezsolis1@gmail.com	Avanzado	Intermedio
12	CALLE ZUÑIGA, Wilder E.	31033577	DOCENTE	969800647	CONTRATADO	-	COMUNICACION	wilderemiterio@gmail.com	avanzado	intermedio
13	LIMPE CONTRERAS, María Esther.	72031621	DOCENTE	935040845	CONTRATADO	-	INGLES	Maeshita1796@gmail.com	intermedio	básico
14	PONCE CUCCHI, Roberto	31342060	DOCENTE	953684000	CONTRATADO	-	CIENCIAS SOCIALES	poncecucchi@gmail.com	avanzado	intermedio
15	JUMENEZ TRINIDAD, Eustaquio Enrique	46992220	DOCENTE	980085856	CONTRATADO	-	RELIGION	Enriq160491@gmail.com	intermedio	intermedio



16	PEÑA HUAMAN Í, Liz	44271 433	TRABAJA DORA DE SERVICIO	91011 9160	NOMBRA DA	-	-	-	-	-
17	ZEGARR A CASABL ANCA, Christian	43380 822	CARE	91038 9306	CONTRA TO - CAS	-	CARE	Cristian- Zegarra@hotmail.co m	-	-
18	BRAVO TORVISC O, Abel	42192 287	CIST	98389 7658	CONTRA TADO- CAS	-	CIST	bravoabt@gmail.co m	-	-
19	SALAZA R CHAVEZ, Ida Sofía	73075 252	SECRETA RIA	96430 8041	CONTRA TO - CAS	-	SECRETA RIA	Idasalzar13@gmail. com	-	-
20	TORRES PALACIO S, Adeli	40023 126	PERSONA L DE VIGILAN CIA	97865 1346	CONTRA TO - CAS	-	P. VIGILANC IA	-	-	-
21	SALAZA R CHAVEZ, Moisés David	45737 463	PERSONA L DE VIGILAN CIA	92917 3479	CONTRA TO - CAS	-	P. VIGILANC IA	-	-	-
22	RAMOS TAMAYO , Héctor	31341 829	PERSONA L DE VIGILAN CIA	90043 6900	CONTRA TO - CAS	-	P. VIGILANC IA	-	-	-

Nota. Dirección Regional de Educación de Apurímac, 2020

Anexo 5: Matriz de consistencia

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA SAN JERÓNIMO DE TORAYA - DISTRITO DE TORAYA, 2020.						
Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿En qué medida se relaciona el liderazgo con la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Determinar la relación que existe entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p><u>Liderazgo</u> Lussier y Achua, (2011)</p>	Influencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicar ideas ▪ Ganar aceptación ▪ Motivar a los seguidores ▪ Influencia ▪ Negociación 	<p>Tipo de investigación: Básica</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo correlacional</p>
<p><u>Problemas específicos</u></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p><u>Hipótesis específicas</u></p> <p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la identificación de problemas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>		Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión compartida ▪ Trabajo en equipo ▪ Identificación con los objetivos ▪ Beneficios compartidos ▪ Logro de objetivos 	<p>Método de investigación: Método deductivo</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>		Cambio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptarse a los cambios ▪ Diseño de estrategias ▪ Necesidad de cambio ▪ Visión a largo plazo ▪ Comunicar los nuevos cambios 	<p>Enfoque: cuantitativo</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>		Personas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disfruta trabajar en la institución ▪ Ayudar a tener éxito a los demás ▪ Habilidad para relacionarse ▪ Esfuerzo colectivo ▪ Liderar personas 	<p>Diseño de investigación: No experimental transversal</p>
<p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la generación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	Líderes y seguidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de problemas ▪ Líderes y seguidores ▪ Desarrollo de habilidades de liderazgo ▪ Inspirar a las personas ▪ Espíritu de colaboración 	<p>Población: 22 colaboradores de la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya</p>	
			<p><u>Toma de decisiones</u> (Hiellriegel, Jackson, &</p>	Identificación de problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar problemas ▪ Visualizar la condición real y deseada ▪ Reconocer la necesidad de tomar una decisión 	

<p>Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020?</p>	<p>toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p> <p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p> <p>Establecer la relación que existe entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la evaluación de alternativas de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p> <p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la elección de un curso de acción de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p> <p>Existe una relación positiva considerable entre liderazgo y la implementación de la decisión de la toma de decisiones en la Institución Educativa pública San Jerónimo de Toraya-Distrito de Toraya, 2020.</p>	<p>Slocum, 2009)</p>	<p>Generación de alternativas</p> <p>Evaluación de alternativas</p> <p>Elección de un curso de acción</p> <p>Implementación de la decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar aspectos relevantes de la toma de decisión ▪ Definir la prioridad del problema ▪ Capacidad para desarrollar soluciones ▪ Colaboración ▪ Creatividad ▪ Tomar riesgos y atreverse ▪ Capacidad para llevar la generación de alternativas a la acción ▪ Estudio detallado de las soluciones ▪ Evaluación de las ventajas de desventajas ▪ Ponderación a las alternativas de solución ▪ Factibilidad de la alternativa ▪ Consecuencias positivas de la alternativa ▪ Escoger la mejor opción ▪ Satisfacción ▪ Alternativa con mayor ponderación ▪ Comparación de alternativas ▪ Conocer el riesgo y la incertidumbre ▪ Aplicar la decisión ▪ Seguimiento de la eficacia de la decisión ▪ Evaluación de la decisión ▪ Aplicar medidas correctivas ▪ Comunicación de la decisión aplicada 	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Prueba estadística: Rho de Spearman.</p>
--	---	---	----------------------	--	---	---

Nota. Elaboración propia