



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL  
AREA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR DE LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA, 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR**

**Br. VICTOR HUGO ARAUJO SANCHEZ**

**ASESOR**

**Dr. CARLOS ALBERTO CHERRE ANTÓN**

**SECCÓN**

**GESTIÓN PÚBLICA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN**

**ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO**

**CHICLAYO-PERÚ**

**2018**



DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El Jurado evaluador de la Tesis titulada:

LIDERAZGO Y RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL  
ÁREA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR DE LA  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CASAMARCA, 2016

Que ha sustentado don (doña):

VICTOR HUGO ARAUJO SANCHEZ

Nombres y Apellidos

Acuerda:

APROBAR POR UNANIMIDAD

Recomienda:

Pimentel, 29 de abril de 2018

MIEMBRO DEL JURADO:

PRESIDENTE: Dr. Alex Miguel Hernández Torres

Alex

SECRETARIO: Mg. Gladys Dalila Zorrilla Cieza

Gladys

VOCAL: Dr. Carlos Cherre Antón

Carlos

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Araujo Sánchez Víctor Hugo egresado (a) del Programa de Maestría (x) Doctorado ( ) en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 20702183

### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

Soy autor (a) de la tesis titulada: **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 misma que presento para optar el grado de: Maestro en Gestión Pública

1. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
2. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
3. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Lugar y fecha Chiclayo 29 de Abril de 2018

Firma: 

Nombres y apellidos: Araujo Sánchez Víctor Hugo  
DNI: 20702183

## **DEDICATORIA**

Dedico esta Tesis a de manera muy especial a mi hermano Ricardo Araujo Sánchez, pues junto con él iniciamos este trayecto de escalar un peldaño más, para la construcción de nuestra vida profesional.

A mis padres Lumber y Rosa, que en todo momento supieron inculcarme valores para ser mejor en la vida, así como a mis hermanos por apoyarme incondicionalmente mostrándome el camino hacia la superación.

A mi esposa e hijos por permitirme aprender más de la vida a su lado.

Esto es posible gracias a ustedes.

Víctor Hugo Araujo Sánchez.

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por permitirme lograr mis metas trazadas y llevarme al camino de la superación, a mi familia por su apoyo incondicional en cada proyecto y decisiones tomadas; gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad puedo cumplir con la culminación de esta tesis.*

*Así mismo a mis formadores, quienes me transmitieron sus conocimientos y dedicación para con éxito obtener el grado de Magister.*

*¡Gracias a todos!*

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

De conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, ponemos a vuestra consideración la evaluación de la tesis titulada “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”, elaborada con el propósito de obtener el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública. El presente estudio es de tipo descriptivo – correlacional y se focalizó en el departamento de Cajamarca.

Esperamos que el presente estudio sea evaluado valorando el esfuerzo realizado para desarrollar dicha investigación. Es más estamos dispuestos a aceptar su veredicto al presente Informe de Investigación, así como atender las observaciones y sugerencias formuladas, las mismas que permitirán su mejoramiento. Es propicia la oportunidad para expresar nuestro sincero agradecimiento a ustedes señores miembros del Jurado, al igual que a todos los docentes de la Escuela de Postgrado de esta prestigiosa Universidad César vallejo, por todas las orientaciones y conocimientos compartidos en el proceso de nuestra formación profesional. Finalmente pongo a disposición de la ciudadanía aceptando sugerencia de aquellas personas que benevolentemente quieren que este trabajo mejore.

Cajamarca, octubre del 2017.

## ÍNDICE

Dictamen de sustentación de Tesis.....	ii
Declaratoria de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática.....	12
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	19
1.4. Formulación del problema.....	45
1.5. Justificación del estudio.....	46
1.6 Hipótesis.....	46
1.7. Objetivos.....	47
II. MÉTODO.....	48
2.1. Diseño de investigación.....	48
2.2. Variables, Operacionalización.....	49
2.2.1. Definición conceptual.....	49
2.2.2. Definición Operacional.....	49
2.2.3. Operacionalización de la variable.....	50
2.3. Población y muestra.....	51
2.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	51
2.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
2.4.2. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.....	52

2.5. Métodos de análisis de datos.....	54
2.6. Aspectos éticos.....	55
III RESULTADOS.....	56
IV. Discusión de resultados.....	72
V. Conclusiones.....	75
VI. Recomendaciones y Sugerencias.....	76
VII. Referencias Bibliográficas.....	77-80
VIII. Anexos.....	81-92
Turnitin.....	93
Autorización de Publicación.....	94
Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.....	95

## RESUMEN

La presente investigación titulada “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. Tuvo como objetivo general: Determinar la relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

El tipo de investigación es correlacional, con un diseño correlacional se realizó con una muestra de 14 trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016, los cuales fueron elegidos en forma no probabilística por conveniencia o a criterio del investigador.

De acuerdo a los resultados y el procesamiento de los datos a través de la estadística inferencial la Al relacionar el liderazgo y Toma de decisiones se ha determinado una correlación de Pearson ( $r = 0.772$ ), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de  $p = 0,001$  inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva media entre la variable liderazgo y Toma de decisiones.

**Palabras clave:** Liderazgo, toma de decisiones, Responsabilidad, experiencia, cultura.

## ABSTRACT

This research entitled "Leadership and its relationship with decision-making in the area of physical education and school sports of the regional education directorate of Cajamarca, 2016. It had as its general objective: To determine the relationship between leadership and decision making of the area for strengthening physical education and school sports of the regional education directorate of Cajamarca, 2016.

The type of research is correlational, with a correlational design was made with a sample of 14 workers from the area of strengthening physical education and school sports of the regional education direction of Cajamarca, 2016, which were chosen in a non-probabilistic manner for convenience or at the discretion of the researcher.

According to the results and the processing of the data through the inferential statistics the relationship between leadership and decision making has been determined a Pearson correlation ( $r = 0.772$ ), which has generated a probability of experimental significance of  $p = 0.001$  lower than the fixed significance level of 0.05, which allows us to infer that there is an average positive correlation between the variable leadership and Decision making.

**Keywords:** Leadership, decision making, responsibility, experience, culture.

**I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Realidad problemática.

Tener que escribir sobre este tema es revisar varias fuentes bibliográficas por la complejidad del tema y sobre todo por la diversidad de información existente, en este sentido consideramos lo planteado por Díaz de Landa, (2009) relacionado a la gestión institucional en donde considera:

A finales del siglo XX y principios del XXI, se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones públicas y privadas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, dando nuevos conceptos y esquemas teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales muy especialmente de los humano.

Es el caso de Latinoamérica el proceso democrático ha pasado varias etapas, actualmente y tras los cambios económicos, políticos, e internacionales, se ha vuelto necesaria una reforma política institucional que cuente con el respaldo y credibilidad de la ciudadanía. Para tal caso se requiere de nuevos liderazgos que sean innovadores y competitivos, conscientes de las realidades y del compromiso social y moral con su comunidad. El liderazgo es el principal motor que da a la gestión pública una visión de lo que puede llegar a ser y su capacidad para traducir esa visión en realidad.

Para abordar este tema se ha consultado Pariente (2010), en donde indica que se ha “convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo capaz de manejar adecuadamente las relaciones interpersonales tomando en cuenta como intermediar para solucionar un problema, que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad, caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder, creando un clima organizacional adecuado”.

Son variados los factores que influyen en cualquier Institución para lograr la calidad. Por eso, la actitud o el accionar de ellos puede ser negativa o problemática si estas son incongruentes con los principios que sustenta la gestión de la calidad; o positiva si es congruente con estos principios no presentando problemas. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectadas en su interior

por el medio ambiente global en que se encuentran insertos. “Además las

influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el Clima Organizacional enfoca la base de la organización, las personas que la integran y cómo perciben la organización” (Robbins, 1994).

En consecuencia, se observa que existe una relación entre el liderazgo ejercido por el jefe y el clima organizacional existente. Por ejemplo un liderazgo motivador favorece el clima organizacional disminuyendo conflictos y facilitando un trabajo de grupo. De igual manera la colaboración con el líder se ve favorecida con un adecuado clima organizacional, el mismo que se ve favorecido en el rendimiento de calidad en la institución en la cual se desempeñan.

Frente a ello la investigación permitirá a la Institución objeto de estudio auto diagnosticarse, para poder tener un real conocimiento explícito de su realidad; y poder tomar medidas correctivas a raíz del análisis e interpretación de los resultados, los mismos que posteriormente nos permitirán elaborar planes de acción para su mejora.

## **1.2. Trabajos previos.**

Después de la búsqueda bibliográfica para los trabajos previstos, se han considerado algunos que tienen en común algunas de las dos variables.

Hernández, B. (2016) investigó sobre: “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.” Su propósito fue “fue determinar cuál es la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la Distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango”, La población que formó parte de la investigación de tipo descriptivo correlacional, estuvo conformada por 25 sujetos, que laboran en puestos de mandos medios, todos del sexo masculino, comprendidos entre las edades de 25 a 50 años, todos de nacionalidad guatemalteca.

Para la obtención de resultados se aplicó un test de estilos de liderazgo de Kurt Lewin el cual contiene tres estilos (Autoritario, Democrático y Liberal) el cual

permitió identificar el estilo de liderazgo que la mayoría de los mandos medios maneja en su área de trabajo.

Así mismo “se aplicó un test de toma de decisiones adaptado del cuestionario de 15 preguntas de Tsedek, el cual determina los estados del Yo Adulto, Padre Nutritivo y Padre Crítico los cuales son enfocados en toma de decisiones racionales y los estados del Yo Niño Libre, Niño Sumiso y Niño Rebelde son enfocados en toma de decisiones emocionales” (Hernández, 2016).

De acuerdo a los resultados obtenidos se determinó: “que la mayoría de los sujetos utiliza el estilo de liderazgo Autoritario, pues este les permite guiar a su personal en todas las funciones que deben realizar, pues su postura es de un líder comprometido con su trabajo” (Hernández, 2016).

“En cuanto a la toma de decisiones que maneja la mayoría de ellos se determinó que se basan en la racional” (Hernández, 2016).

Zapata, Sigala, y Mirabal. (2016), los autores antes mencionados investigaron sobre “Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas”. Par poder realizar con la investigación “utilizaron una metodología cuantitativa, en el presente trabajo se evalúa la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones, medido esto último a través de la variable de diseño organizativo: centralización”. Del análisis y desarrollo del marco teórico, se integran en un conjunto de hipótesis los planteamientos teóricos que explican el comportamiento de ambas variables, operacionalizadas en un estudio de campo mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a una población de medianas empresas del estado Lara en Venezuela.

De los resultados alcanzados, se concluye que “existe una relación entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas, demostrando que frente a las primeras no necesariamente la presencia del líder transformacional implica una descentralización en la toma de decisiones, situación que si ocurre cuando se trata de decisiones operativas” (Zapata, Sigala, y Mirabal, 2016).

Díaz, García, Granados, (2012). Los autores en mención desarrollaron la investigación titulada “Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública municipal en la región Bajío”. Su propósito fue “describir cómo son percibidas las relaciones de liderazgo y determinar qué tipo de cultura organizacional es el predominante en la administración pública actual”. “Además la evaluación de las relaciones que existen entre la cultura organizacional dominante y la calidad del liderazgo en la misma”. “Se realizó una investigación descriptiva transaccional de tipo cuantitativa en la cual se usó el modelo de medición propuesto por Cameron y Quinn, el OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) para identificar la cultura actual de la organización. Además del cuestionario LMX 7 (Intercambio líder-seguidor), el cual es un instrumento que provee una medida confiable y válida de la calidad de las relaciones líder-miembro”. Después de aplicar los instrumentos en mención llegaron a la siguiente conclusión:

- ✓ En base a los resultados del instrumento LMX 7 se encontró que los trabajadores perciben que las relaciones de liderazgo cuentan con una alta calidad por lo que la hipótesis 1 que dice: La administración pública municipal actual cuenta con relaciones de liderazgo de una alta calidad entre el líder, que en este caso es el Presidente Municipal, y los seguidores, los cuales son los empleados municipales” es aceptada.
- ✓ Por medio de la prueba T entre liderazgo y grupos de edad se observó que existe una diferencia significativa. Esto quiere decir que los trabajadores mayores de 30 años mantienen relaciones de liderazgo mejores que las relaciones existentes entre el líder y los trabajadores menores de 30.
- ✓ Además se observa en la prueba T entre liderazgo y géneros, que los trabajadores del género masculino tienen mejores relaciones de liderazgo que los trabajadores del género femenino por lo tanto la hipótesis 2 que establece que: “Los trabajadores del género masculino mantienen relaciones de mejor calidad con el líder que los seguidores del género femenino” es aceptada.
- ✓ Los resultados obtenidos gracias al OCAI sugieren que no existe una cultura organizacional dominante, por lo cual la hipótesis 4 que dice: La

administración pública municipal actual cuenta con una cultura organizacional dominante tipo mercado es rechazada.

Córcega, Subero. (2009), la investigación que desarrollaron titulada: “Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del liceo bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre”. Año 2007-2008”, cuyo propósito fue “analizar los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”, Cumaná-Estado Sucre; año 2007-2008”. Es una investigación de tipo descriptivo. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones: “En relación al liderazgo se pudo evidenciar que los directivos ejercen presión para que se lleve a cabo las actividades, muchos de los trabajadores consideran excesiva la carga de trabajo exigida por sus superiores y no se encuentran satisfechos con el estilo de liderazgo ejercido por los directivos”.

- ✓ “El proceso de toma de decisiones está centralizada en los directivos de la institución. En muy pocas situaciones se toma en cuenta la opinión del personal: docente, administrativo y obrero, pues son los directivos quienes tienen la autoridad para tomar las decisiones finales, ignorando los consejos, sugerencias y opiniones del resto del personal”.
- ✓ “Los factores que inciden en el proceso de comunicación e información no favorecen el clima organizacional de la institución, ya que se puede conocer que este proceso es poco claro, los canales de comunicación son escasos y con interrupciones, además que existe un predominio de las vías informales de comunicación”.
- ✓ “Los resultados demostraron que los empleados de la institución se encuentran desmotivados por elementos como la remuneración y reconocimiento; ya que no se sienten satisfechos con el salario devengado y no se le han otorgado en ningún momento recompensas por el rendimiento de sus labores; además no todos los empleados manifiestan sentirse satisfechos en el lugar donde prestan sus servicios”.

Bonilla, (2012) el autor en mención investigó sobre: “Gestión del Urbanismo de la Universidad durante liderazgo y valores en la Facultad de Universidad Central del Ecuador de la ciudad el período académico 2010 – 2011”. Su objetivo

fue la “búsqueda de soluciones a la problemática que afecta a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Central del Ecuador”, “que es la de no contar con una estructura organizacional que permita el desarrollo institucional y la aplicación de un sistema de calidad educativa”. Entre las conclusiones a las que llegó el investigador tenemos:

- ✓ La Facultad de Arquitectura y Urbanismo se encuentra en una crisis de gestión y liderazgo institucional, debilidad que se puede convertir en una oportunidad de cambio y mejoramiento continuo de la organización.
- ✓ La falta de liderazgo en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, no permite llegar a consensos en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Padilla (2005), desarrolló la investigación titulada: “Percepción de los Docentes, Administrativos y Alumnos sobre el Liderazgo y Cultura Organizacional en la Universidad Privada Antenor Orrego”, Concluye, entre otros:

- ✓ En las habilidades de liderazgo de dirección estratégicas, cohesión, negociación y toma de decisiones la respuesta más común es la de indeterminación. Es decir, los públicos estudiados no reconocen estas habilidades en ellos mismos.
- ✓ Con relación a la habilidad importante de motivación y como lo perciben, nuestro público objetivo, rotundamente se manifestó estar en desacuerdo (ED).
- ✓ Sobre qué estilo percibe nuestro público objetivo se viene desarrollando en UPAO, podemos decir, que no hay reconocimiento contundente hacia que estilo se desarrolló categóricamente, pero hay una inclinación hacia el estilo de liderazgo directivo. Este estilo lo reconocen tanto docentes, administrativos y alumnos. También hay una incertidumbre o indeterminación en relación si es que el liderazgo está enfocado hacia la persona o hacia la producción.

Jeria, Muñoz y Torres (2006) investigaron sobre “Análisis de clima organizacional de la Tesorería General de la República”. Su propósito fue “Evaluar el clima organizacional de la Tesorería General de la República, de manera de poder mostrar sus ventajas y proponer eventuales correcciones con el fin de mejorar la propuesta en el caso de que fuera menester”. Los autores en

mención utilizaron el tipo de investigación exploratorio – descriptivo. Asimismo se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ “Según los resultados, se puede concluir de los 14 factores evaluados, un 85.7 % son consideradas fortalezas o fortaleza relativas del clima. Sólo los factores físicos ambientales y las remuneraciones aparecen como debilidades críticas, con un 14.2%. Ningún factor aparece como debilidades graves”. “La motivación laboral, el sentido de pertenencia e identidad y la probidad constituyen fortalezas del Servicio que pertenecen al ámbito valórico del área cognitiva-afectiva, su alto grado de internalización en la organización, posee un significado de poderosa fuerza, que posibilitan el mejoramiento de cualquiera de los otros ámbitos”.
- ✓ “Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre clima organizacional, se concluye que el término es de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De él dependerá la eficacia y productividad de las mismas”.
- ✓ “Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto de la Administración Pública se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral”.
- ✓ “La falta de una proyección cultural en ambos sentidos ha ocasionado la desertión del personal calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera”. “Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su

conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento”.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema.**

#### **1.3.1. Conceptualización del liderazgo.**

De acuerdo con Bonilla (2012) el “concepto de liderazgo es uno de los que más controversias ha generado dentro de la literatura científica y sobre este existen diversas interpretaciones así como diversos autores han tratado la temática”. Así, Fiedler (1961) citado por Bonilla, (2012) considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo.

“Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Robbins, 2004).

Por otro lado, la UNESCO. 2000, (p. 9) señala que “El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos”. “Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares” citado por (Bonilla, 2012).

Para (Chiavenato, 2000, p. 562). “El liderazgo no debe ser confundido con dirección ni con gerencia y que un buen administrador se obliga a ser inevitablemente un buen líder”. “Por otra parte plantea que, no siempre un líder es administrador; porque el liderazgo es calificado como un fenómeno social que ocurre especialmente en los grupos sociales y en las organizaciones; por lo que define al liderazgo: como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos.

Siliceo, Angulo, (2001, pp. 38 - 44), describen al liderazgo como influencia para el logro de un fin valioso; fundamentada en que "la inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital

emocional en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano-organizacional” citado por (Bonilla, 2012).

Por otro lado, el liderazgo según refleja Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998) ha sido concebido de la siguiente manera:

**Como núcleo de los procesos grupales:** el líder sería la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio del mismo. Asimismo se encontrarían en este apartado al señalar que el líder “en virtud de su especial posición en el grupo sirve como un primer agente para la determinación de la estructura del grupo, atmósfera grupal, metas grupales, ideologías grupales y actividades del grupo. “Igualmente, se considera al líder como agente creador y modificador de la cultura de un grupo pertenecería a esta categoría” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**El líder como un individuo con una "personalidad impactante":** el líder tendría un mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferenciaría de los seguidores. Las teorías del Gran Hombre que veremos posteriormente responderían a esta descripción”. “También la Teoría de los Rasgos el Liderazgo quedaría dentro de este apartado” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como el Arte de inducir a la sumisión:** “el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder”. “Como señalaba la Teoría X de McGregor podría representar un modo coercitivo de lograr la sumisión de los trabajadores, que se mostrarían sumisos públicamente, aunque no mantuviesen dicha aceptación privadamente” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

**Como una relación de poder,** “donde un individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta. French y Raven, grandes investigadores del fenómeno del poder, entienden el liderazgo como una relación diferencial de poder entre miembros del grupo” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como un modo particular de "Persuasión".** El liderazgo implicaría persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados. “Se entiende que “el liderazgo... es el arte de influenciar a una organización de gente por

persuasión o ejemplo para seguir una línea de acción” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como expresión de determinadas conductas** realizadas por el sujeto que dirige a un grupo concreto. Frente a ello se define el liderazgo “como la conducta de un sujeto mientras está implicado en dirigir las actividades grupales”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como un instrumento para la consecución de metas:** el líder dirigirá al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos. Autores como Bellow (1998) define el liderazgo como “el proceso de organizar una situación de modo que varios miembros del grupo, incluido el líder, pueden lograr metas comunes con la máxima economía y el mínimo tiempo y trabajo”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

**Como un proceso de "influencia".** El liderazgo efectivo sería el resultado de la influencia directa o modélica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo. Esto apunta: "lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos" Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como efecto de la interacción grupal:** el liderazgo sería el resultado de la interacción entre los miembros del grupo. Esto reflejaría esta concepción cuando dice que “como un proceso social, el liderazgo es esa inter-estimulación que hace que un número de personas se dispongan hacia viejas metas con un nuevo ánimo, o a nuevas metas con un gran optimismo” Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998).

**Como una diferenciación de roles:** de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un determinado papel (rol). Así, sugieren que “el liderazgo es un rol dentro de un esquema de relaciones y está definido por las expectativas reciprocas entre el líder y los otros miembros”. Bass (1990,11-18) citado por Peris (1998)

## 132 Tipos de liderazgo

“Hay una variedad de tipos de liderazgo, como resultado de los estudios sobre este tema, que ha apasionado a la humanidad, pero para efectos de este estudio se consideran los siguientes tipos de liderazgo: Carismático, Transaccional, Transformacional” que según Peris, (1998) tenemos:

### 1. Liderazgo carismático

Este tipo de liderazgo ha sido objeto de diversos estudios, que han determinado, que la forma de influir en los seguidores, no está basada por autoridad formal, sino, en las percepciones de los seguidores de que el líder posee habilidades y competencias que lo hacen merecedor de respeto y admiración.

“Como resultado de los estudios sobre el tema de liderazgo carismático, se han identificado características que distinguen a un líder carismático”. Y para ponerlas en perspectiva Bonilla (2012) las describen de la siguiente manera:

- a) **Visión.** Los líderes carismáticos articulan una visión trascendente que se convierte en el grito de guerra de un movimiento o causa. Tiene la habilidad de articular una visión idealizada de un futuro que es mucho mejor que el presente. “Reconoce con rapidez las discrepancias fundamentales en el status quo y la forma en que las cosas pueden (o deben) hacerse”.
- b) **Habilidades de comunicación excepcionales.** “Además de visión los líderes con carisma poseen la capacidad de comunicar ideas y objetivos complejos de manera clara y conveniente, de modo que todos, desde la alta dirección hasta las bases de la organización, entiendan y se identifiquen con su mensaje”
- c) **Confianza en sí mismo y convicción moral.** “Los líderes carismáticos generan confianza en su liderazgo, merced a su inquebrantable confianza en sí mismos, perdurable fe, sólida convicción moral y capacidad de sacrificio”.
- d) **Capacidad para inspirar confianza.** “Sus partidarios creen con tal fuerza en la integridad de los líderes carismáticos, que arriesgan su carrera para seguir la visión de sus líderes”. “Éstos se ganan el respaldo y confianza mostrando

su compromiso con las necesidades de los seguidores y generan confianza mutua entre ellos y el líder”.

- e) **Fuerte orientación al riesgo.** “Los líderes carismáticos se ganan la confianza de sus seguidores por su disposición de asumir grandes riesgos personales. La gente admira el valor de quienes “se la juegan”. “El que estos líderes se pongan en peligro es una forma de defender personalmente su visión, y al hacerlo obtienen la admiración y el respeto de sus seguidores”.
  
- f) **Gran energía y orientación a la acción.** “Los líderes con carisma están llenos de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo”. “Logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana, lo que inyecta energía, entusiasmo y atrae a los demás”.
  
- g) **Base de poder fundamentada en las relaciones.** “una dimensión medular del liderazgo carismático es que éste conlleva una relación o intención entre líderes y seguidores”. “No obstante, a diferencia de otras formas de liderazgo, el carismático se basa profundamente en la relaciones y casi por completo en el poder experto, incluso cuando ocupa una posición formal en la organización”.
  
- h) **Conflicto interno mínimo.** “Por lo común los líderes con carisma están convencidos de que su visión y estrategias son las correctas, lo que explica por qué persisten y aguantan los reveses hasta el final. debido a su convicción, hasta cierto punto no les incomoda ni les produce culpa presionar a los seguidores para que resistan aunque enfrenten amenazas”.
  
- i) **Habilidades para delegar autoridad en los demás.** “Los líderes carismáticos reconocen que solos no pueden concretar la visión, que necesitan ayuda y respaldo de sus seguidores”. “Por lo tanto, delegan autoridad en los demás y con ello fortalecen la efectividad personal de los seguidores. Hacen esto asignándoles tareas que los lleven acertadamente a experiencias cada vez más positivas y acentúan su confianza en sí mismos, con lo que los convencen de sus capacidades y crean un entorno de emociones positivas y entusiasmo”.
  
- j) **Personalidad autopromotora.** “Aun cuando nadie haga suya la causa de los carismáticos, con frecuencia éstos promueven su persona y su visión”.

Estas características o cualidades de los líderes carismáticos, pueden ser adquiridas, afianzadas o mejoradas, a través de procesos de adquisición de conocimiento formal o no formal.

Para ello Lussier, Achua (2011) plantean que “las personas pueden mejorar sus habilidades para comunicarse por cualquier medio, fortalecer la confianza en sí mismos, como elevar su autoestima a aprender destrezas para inspirar y delegar autoridad en sus seguidores”.

Según (Robbins, 2014), “esta influencia de los líderes carismáticos en sus seguidores la logran mediante la implementación del siguiente proceso”:

- Empieza con la articulación de una visión de una visión interesante por el líder.
- Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización.
- El líder comunica entonces altas expectativas de desempeño y expresa la seguridad de que los seguidores podrán lograrlas.
- Esto incrementa la autoestima y la seguridad de los seguidores.
- El líder transmite mediante palabras y acciones, un nuevo conjunto de valores.
- Mediante su comportamiento, modela a sus seguidores para que lo imiten.
- Finalmente, el líder carismático hace auto sacrificios y se compromete en comportamientos no convencionales para demostrar coraje y convicción acerca de su visión.

Así mismo, (Robbins, 2014, p. 390) “plantea un listado de comportamientos que adoptan las personas que son carismáticas y que practicándolos se puede llegar a ser un líder carismático”:

- “Proyecta una presencia poderosa, segura, y dinámica... Utilizan un tono de voz cautivador y atrayente”. “Transmiten seguridad. también hablan directamente a sus interlocutores, mantienen un contacto visual y mantienen una postura corporal que dicen que están seguros de ellos mismos”.

- “Articulan una meta alcanzable. Tienen una visión de futuro, formas no convencionales de lograr esa visión y la capacidad de comunicarla a los demás”.
- “Comunicar expectativas de alto desempeño y seguridad, con base en la capacidad de los demás para cumplir con estas expectativas. Demuestran su confianza en la gente al establecer metas ambiciosas, para ellos tanto individualmente como en grupo”.
- “Son sensibles a las necesidades de sus seguidores. Los líderes carismáticos consiguen conocer a cada uno de sus seguidores. entienden sus necesidades individuales y son capaces de desarrollar relaciones interpersonales intensas con cada uno”.

## **2. Liderazgo transaccional**

Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, (1996). Consideran:

Este liderazgo está determinado por una dependencia económica, porque el líder transaccional utiliza los premios y castigos para hacer que se cumpla responsablemente con las funciones asignadas; por lo que la motivación de sus seguidores no es inspirada, espontánea ni voluntaria, sino, influenciada por su poder que le faculta dar o quitar incentivos o estímulos, fundamentándose en reglamentos, contratos y objetivos cuidadosamente elaborados, siendo así un líder que solo manda y ordena.

“Estos líderes resultan ser detallistas y centrados en el corto plazo, manejan eficientemente los procesos y recursos; resultan ser buenos negociadores, autoritarios y a veces agresivos logrando el máximo provecho de sus ejecutorias en función del poder formal que les da su influencia económica” (Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby, 1996).

“Para mejorar la comprensión de este tipo de liderazgo, por su relevancia y pertinencia se plasman los planteamientos” citados por Vega y Zavala (2004. pp. 106 - 107):

El liderazgo transaccional es reforzamiento contingente. “Aquí líder y seguidor aceptan roles y responsabilidades interconectadas para alcanzar las metas designadas, y acuerdan qué es lo que el subordinado debe hacer para obtener la recompensa (material o no material), o evitar la sanción estipulada en el contrato”.

Pariente (2010) plantea las siguientes fases en el ciclo de intercambio o transacción entre líder y subordinado:

- a. Líder y seguidor perciben cada uno, que el otro tiene un potencial instrumental para el cumplimiento de sus necesidades o la complementación de una tarea. Porque el líder dedica tiempo a enseñar y orientar individualmente a sus seguidores sobre los procedimientos a poner en práctica en la realización de las tareas, desarrollándoles sus fortalezas bajo el entendido que el líder considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.
- b. El líder aclara al seguidor qué es lo que debe hacer para completar la transacción, para obtener la recompensa material o psicológica, o para satisfacer sus necesidades. Por otra parte, si la tarea no es completada exitosamente el líder tomará acción correctiva.
- c. El empleado recibe una recompensa o evita el castigo, lo que es contingente con el desempeño acordado. Blanchard y Johnson (1982) Pariente (2010), mencionan algunas reglas para la aplicación del Reforzamiento Contingente, a saber:
  - “Acordar la meta junto con el subordinado, incluyendo la conducta apropiada para lograrla. Además, chequear su conducta, para ver si marcha de acuerdo con la meta”.
  - “Si la meta es alcanzada, alabar el desempeño del subordinado tan pronto como sea posible, acotándose a lo que específicamente hizo bien (Recompensa Contingente), indicándole cómo su accionar es útil para los demás y para la organización”.
  - “Si el desempeño del subordinado cae bajo lo esperado, reprenderlo (Castigo Contingente) tan pronto como sea posible después de la falla. Aclarando que el líder sigue pensando bien del empleado, aunque no así de su desempeño específico”.

- “El éxito del seguidor puede llamar a la colocación de una nueva meta. El fracaso de éste, puede requerir de una revisión y aclaración de las metas planteadas”.

“En el Liderazgo Transaccional se utilizan dos formas de reforzamiento para motivar a los empleados”, tal como lo plantea (Pariente, 2010).

**Reforzamiento Contingente Positivo (Recompensa Contingente);** donde el líder recompensa al seguidor si éste ha alcanzado el desempeño acordado. “La recompensa contingente puede aparecer en forma de felicitaciones por un trabajo bien hecho, recomendaciones para bonos, aumentos de sueldo, promociones, incluyendo reconocimiento público por desempeño sobresaliente”.

**Reforzamiento Contingente Aversivo (Castigo Contingente);** en el cual el líder reacciona ante el fracaso de un empleado en alcanzar el desempeño acordado por ambos”. “Este tipo de apuntar a la aclaración de qué debe hacerse e cómo, el Reforzamiento Contingente Aversivo puede tomar varias formas. Por ejemplo, el líder puede llamar la atención del subordinado sobre la desviación, lo que es particularmente útil para los subordinados sin experiencia, especialmente si el feedback negativo se acompaña con aclaración adicional de que se desea”. “El castigo contingente también puede verse en forma de multas, suspensión sin pago, pérdida de apoyo del líder; las que son menos frecuentes y tienen menos probabilidad de promover efectividad”.

### **3. Liderazgo transformacional**

De acuerdo con la revisión bibliográfica Lussier, Achua, (2011) sostiene que los líderes transformacionales presentan las siguientes características:

Los líderes transformacionales, son personas que facilitan respeto a cada uno de sus seguidores, así como motivación y habilidades para el pensamiento. Y depositan en él confianza, de que puedan dirigir la organización hacia el logro de metas.

“Los líderes transformacionales están conscientes que para conseguir que sus discípulos se comprometan y colabores a plenitud en el proceso de transformación, de la organización, es necesario confiarles autoridad, brindarles apoyo y reconocimiento a su labor” (Lussier, Achua, 2011)

Por lo tanto “El liderazgo transformacional sirve cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización” (Lussier, Achua, 2011, p. 356).

Para (Bass, 1990, p 22. Citado por Robbins, 2004, p. 374). Las características del líder transformacional son:

- ❖ “Carisma. proporciona visión y sentido de la misión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza”.
- ❖ “Inspiración. Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresar propósitos importantes de manera simple”.
- ❖ “Estimulación intelectual. Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas”.
- ❖ “Consideración individualizada. Proporciona atención individualizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja”.

Asimismo en “el liderazgo transformacional se identifican 4 factores: Influencia Individualizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada, que caracterizan la conducta de un líder” (Cordero, 2006), tal como lo presenta en el cuadro siguiente

### Factores del liderazgo transformacional

FACTORES	DESCRIPCIÓN
<b>Influencia Idealizada</b>	<p>“Construye respeto y confianza en los seguidores y provee las bases para aceptar cambios radicales y fundamentales en las formas”.</p> <p>En que las personas y las organizaciones operan.</p> <p>“También se les denomina carisma por la insistencia del seguidor de querer emular al líder y desear “ser como él es” Posee dos sub tipos: atributos (percepción dl líder como carismático, confidente, poderos y enfocado en ideas de alto orden y ética) y conducta (acciones carismáticas del líder que se refieren a valores, creencias y un sentido de misión)”.</p>

<b>Motivación Inspiracional</b>	“Cambios en las expectativas del grupo en creer que los problemas organizacionales pueden ser resueltos. La conducta del líder provee significado y reta a los seguidores. Hay un alto optimismo en el futuro, comunica una visión ideal del rumbo de la organización con entusiasmo, optimismo, espíritu de equipo, y visión compartida”.
<b>Estimulación Intelectual</b>	“Apunta hacia la creatividad e innovación al cuestionar viejas formas, tradiciones y creencias con nuevas formas de solución, los seguidores son retados constantemente a buscar nuevas maneras de operar y accionar al desligarse de los conocimientos anteriores y vincularse a nuevas acciones”.
<b>Consideración Individualizada</b>	“El líder presta atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento. Determina las necesidades y fortalezas de otros. Su rol es de mentor y ayuda a sus seguidores a desarrollar altos niveles y tomar responsabilidades para su propio desarrollo”.

“Es importante comprender de cómo se operan los cambios al interior de las organizaciones; los estudios del tema del liderazgo y en este caso el transformacional, han identificado el proceso que ocurre cuando los líderes transforman las organizaciones, el que describieron en la siguiente secuencia de fases”. (Vega y Zavala, 2004, pp.101 - 102):

- A. Reconocimiento de la necesidad de cambio:** “En esta fase, los líderes transformacionales persuaden a otras personas claves en la organización de la necesidad de un cambio mayor, permitiéndoles visualizar la constituiría el no hacerlo”. “Las conductas que estos autores observaron en los líderes transformacionales en esta fase, y que se relacionaban con un aumento de la sensibilidad de los miembros frente a los cambios y retos ambientales fueron”:
- ❖ Animar constantemente las críticas objetivas y opiniones disidentes, para crear las condiciones que permitan cuestionar las presunciones usuales y corrientes.
  - ❖ Mejorar los monitoreos del ambiente, para obtener evaluaciones objetivas sobre las fortalezas y debilidades de la organización.
  - ❖ Basar la evaluación del desempeño tanto en indicadores económicos como no económicos (calidad del producto, satisfacción del consumidor, índice de innovación del producto), y difundir esta información en la organización.

- B. **Gobierno de transición:** “el rol del líder transformacional es ayudar a los miembros a manejar el conflicto emocional que el cambio les denota, lo que requiere de nuevos patrones de comportamiento y aprendizaje”.
- C. **Creando una nueva Visión:** “Esta fase apunta a la elaboración de la visión como un instrumento crucial para el cambio utilizado por el líder. Se recalca el elemento ideológico que ésta contiene, lo que vio era un factor de motivación al entregar una sensación de propósito. Además plantea que la participación que utilizan los líderes transformacionales facilita el proceso de internalización de la visión en los seguidores”.
- D. **Institucionalización de los cambios:** “el líder despliega un rol a nivel de planeamiento estratégico, desarrollando una nueva coalición de personas importantes comprometidas con los planes. esto coincide con las últimas fases del desarrollo de La visión reportados por Colvin, en donde la red de relaciones con gente clave, dentro y fuera de la organización es crucial para la consolidación de la visión dl líder”

“La implementación de este proceso, siguiendo el orden de las fases planteadas bajo la dirección de un liderazgo con características transformacionales; pueden garantizar a las organizaciones el éxito al final del proceso”. (Vega y Zavala, 2004, p, 102)

#### 4. Liderazgo laissez- faire.

Chiavenato (2000), considera:

“En este tipo de liderazgo el líder evidencia conductas desfavorables para el crecimiento de la organización como también del grupo que dirige. Porque permite a los miembros del grupo actuar con plena libertad sin sujetarse o seguir instrucciones para la realización de sus actividades productivas”

Chiavenato (2000, p. 568) plantea los siguientes aspectos:

- **Toma de decisiones.** Total libertad del grupo para tomar decisiones; mínima intervención del líder.

- **Programación de los trabajos.** Participación limitada del líder. La información y la orientación se dan si son solicitados por el grupo.
- **División del trabajo.** El grupo elige la división de las tareas y los colegas. Ninguna participación del líder.
- **Comportamiento del líder.** “El líder asume el papel de miembro del grupo y actúa sólo cuando es solicitado”.

Cuando surgen problemas en la organización los líderes Laissez-faire no buscan resolverlos, ni tampoco establecen criterios y requerimientos que se deban cumplir, como hará un líder eficaz y eficiente. El líder laissez-faire no genera conversaciones que permitan llegar a decisiones consensuadas con sus seguidores.

Además, “La inactividad del líder laissez-faire - su deseo de no aceptar responsabilidad, dar direcciones, ni entregar apoyo – se ha relacionado consistentemente en forma negativa a productividad, satisfacción, y cohesión grupal”. (Vega y Zavala. 2004, p. 121).

### **13.3. Importancia del liderazgo**

Según Pariente (2010) considera que es “casi ocioso señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos, etc., han sido generados o conducidos por líderes”. “Bien se ha dicho que la misión del líder consiste en crear una Visión”. Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo.

- “Una organización puede tener una plantación, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado”.
- “Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización”.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **134. Elementos fundamentales de un líder.**

Para que el “líder realmente llegue a influir en otro ser humano, como es en los trabajadores, debe cubrir tres puntos clave” (Cordero, 2006):

➤ **Conocimientos**

“Debe conocerse así mismo, debe conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de sus seguidores “pues el carácter es la decisión voluntaria de crecer y mejorar”.

➤ **Las actitudes**

“Son el cristal por donde se mira la realidad que vivimos. El líder debe educar dos actitudes: el optimismo realista y la proactividad (hacer las cosas a tiempo)”.

➤ **La perseverancia**

“Insistir en aquello que juzgamos valioso”. “La voluntad es la parte más olvidada de la educación”.

Otro aspecto, son los problemas en la empresa que tiene tres etapas: la negación, No puede ser; la actitud defensiva A quién le echo la culpa; aceptación realista “Cuáles son las causas del problema” y la búsqueda de soluciones. “La idea de destino y suerte mágica no existen, eso se debe enseñar a los alumnos, pues “las oportunidades se desarrollan”. (Cordero, 2006).

Sólo a través de la participación podemos cambiar la sociedad, debemos educar para la participación. La participación tiene dos ángulos: el altruismo y el desarrollo. Nosotros, como docentes debemos ayudar a crecer a los niños. El liderazgo de los docentes se ejerce en cada uno de los alumnos, primero en el aula, después en la escuela y la comunidad.

### **135. Características del líder.**

Según Díaz, García, Granados (2012), el líder posee las siguientes características: “El verdadero líder es apasionado, Tiene ideas innovadoras, Hace siempre bien las cosas, está dispuesto a aprender y trabaja en equipo con sus

colaboradores”. Para un mejor entendimiento los autores consultados plantean lo siguiente:

- a) “El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen”.
- b) “La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso”.
- c) “Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos”.
- d) “El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma”.
- e) “Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder”.

### **Otras consideraciones sobre el líder**

Teniendo en cuenta León (2013), sostiene:

“El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios que ocurren en la vida y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta; también visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto”. Además de todo lo anterior, se considera que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la Administración y en la estrategia de la institución.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio a las demás personas, a lo interno y externo de la institución o empresa.

- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje institucional, tener una mayor apertura al enfoque de delegar funciones.
- “Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución”.

### **13.6. Toma de decisiones**

#### **a. Conceptualización de toma de decisiones.**

Freitas (2005) indique que:

“Podemos definir la toma de decisiones como la selección de un curso de acción entre varias opciones”. “Un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte del individuo o el grupo de personas implicados”. “Una determinada circunstancia puede ser percibida por una persona “X” como un problema y por una persona “Y” como una situación normal o hasta favorable”.

#### **b. Pasos del modelo de optimización para la toma de decisiones.**

De acuerdo con Robbins, (1994) describe seis pasos que debe seguir una persona, explícita o implícitamente, para tomar una decisión.

**Paso 1: Asegurarse de que se necesita una decisión.** “El primer paso requiere reconocer que se tiene que tomar una decisión. La existencia de un problema) o como dijimos antes, la disparidad entre algún estado deseado o condición real) produce este reconocimiento. Existe una diferencia entre cantidad de gasto deseada y lo que está gastando en realidad”. (Robbins, 1994, p. 149).

**Paso 2: Identificar los criterios para decidir.** “Cuando una persona ha determinado que tiene que decidir, debe identificar los criterios que serán importantes para tomar una decisión”. “A manera de ejemplo, pensemos en el caso de un estudiante de bachillerato que tiene que decidir en qué universidad estudiara. Los conceptos que se derivan de este ejemplo se pueden generalizar a cualquiera de las decisiones que debe tomar una persona”.

“En busca de sencillez supongamos que nuestro estudiante ya ha optado por asistir a la universidad (eliminando otras opciones no universitarias). Sabemos que la necesidad de tomar la decisión se precipita en razón de la graduación”. “Cuando ha reconocido que tiene que tomar la decisión, el estudiante debe hacer una lista de criterios o factores que serán importantes para su decisión”.

“En el caso de nuestro ejemplo, supongamos que ha identificado los siguientes criterios sobre las universidades a las que podría asistir”: “Costo anual, disponibilidad de ayuda financiera, requisitos administrativos, situación o reputación, tamaños, ubicación geográfica, oferta de carreras, proporción de hombre o mujeres, calidad de vida social y atractivo material de las instalaciones. Estos criterios representan aquello que resulta importante para la persona que tomara la decisión. Nótese que, en este caso, lo que no está en la lista no tiene tanta importancia como lo que sí está en ella. Por ejemplo, nuestro estudiante no toma en cuenta factores como el hecho de que sus amigos fueran a la universidad, la posibilidad de un empleo de medio tiempo y el hecho de que se exija a los estudiantes vivir dentro de la universidad, los criterios empleados podría ser bastante diferentes”. (Robbins, 1994, p. 149)

Este segundo paso es importante porque solo se identifica los criterios que la persona que decide considera relevantes. Si un criterio no aparece en la lista, se considera que no tiene importancia para esta persona.

**Paso 3: Asignar ponderaciones de los criterios.** “Los criterios de la lista del paso anterior no tienen la misma importancia”. “Por consiguiente es preciso dar una ponderación a los pasos 2 para establecer su prioridad para la decisión. Todos los criterios son relevantes, pero unos son más que otros”.

¿Cómo pondera los criterios la persona que ha tomado decisión? Una posición simplista se limitara anexar un número al criterio más importante (por ejemplo, diez) y después daría ponderaciones al resto de los criterios a partir de este estándar. Por tanto, el resultante de los pasos 2 y 3 es que la persona que decide recurra a sus preferencias personales tanto para asignar prioridades a los criterios relevantes como para indicar su importancia relativa, adjudicándole una ponderación que cada uno. La tabla 5-2 contiene una lista de los criterios y las ponderaciones que nuestro estudiante usa para escoger la universidad. (Robbins, 1994, p. 152).

**Paso 4: Desarrollar alternativas.** “El cuarto paso requiere que las persona que toma la decisión haga una lista de todas las alternativas viables que podrían servir para resolver el problema”. “En este paso no se trata de valorar las alternativas, sino solo de hacer una lista. Volviendo a nuestro ejemplo, supongamos que

nuestro estudiante ha identificado ocho universidades posibles: Alfa, Beta, Gama, Iota, Omega, Pi y Sigma”.

**Paso 5: Evaluar las alternativas.** “Cuando se ha identificado las alternativas, la persona debe evaluar, de manera crítica, cada una de ellas”. “Las fortalezas y las debilidades de cada alternativa resultaran evidentes cuando se compara contra los criterios y las ponderaciones establecidas en los pasos 2-3”

“La evaluación de cada alternativa se hace comparándola contra los criterios. En nuestro ejemplo, el estudiante evaluara cada universidad usando cada uno de los criterios. Para que el ejemplo continúe siendo sencillo, supóngase que el diez significa que la universidad recibe la calificación “más favorable “en cuanto a ese criterio”.

**Paso 6: Seleccionar la mejor de las alternativas:** “El último paso del modelo de optimización está en elegir la mejor de las alternativas de entre las enumeradas y evaluadas”. “Como el término mejor se define por la mayor calificación total, la selección resulta bastante simple”. “La persona que decide solo elige la alternativa que obtuvo la calificación total más alta en el paso 5. En el caso de nuestro estudiante, esto significa la universidad Delta”. “Con base de los criterios identificados, las ponderaciones adjudicadas a los criterios y la evaluación de la persona que decide en cuanto a cada uno de los criterios, la universidad Delta obtuvo la calificación más alta y, por consiguiente, resulto la mejor”.

### **c. Supuestos del modelo de optimización.**

Robbins (1994) los pasos del modelo de optimización contienen una serie de supuestos. “Es importante comprender estos supuestos para determinar el grado de precisión con el cual el modelo de optimización describe las decisiones individuales reales” (p. 152).

Los supuestos del modelo de optimización son los mismos que sustentan el concepto de **racionalidad**. La racionalidad se refiere a opciones que son consistentes y aumentan los valores al máximo. Por tanto, tomar decisiones racionales implica que la persona decide puede ser del todo objetiva y lógica. Ser considera que el individuo tiene una meta clara, se supone que los seis pasos del

modelo de optimización conducen a la elección de la mejor a la alternativa para la meta. Analicemos más determinadamente las hipótesis inherentes a la racionalidad y, por tanto, al modelo de optimización” (Robbins, 1994, pp. 152- 154).

**Orientadas a la meta.** “El modelo de optimización supone que no hay conflicto en cuanto a la meta. Ya sea que la decisión implique seleccionar la universidad a la que asistirá, presentarse a trabajo hoy o no, elegir al solicitante adecuado que ocupara la plaza vacante; se supone que la persona que decide tiene una sola meta, bien definida, que está tratando de maximizar”.

**Se conoce todas las opciones.** “Se supone que la persona que toma la decisión puede identificar todos los criterios relevantes y puede hacer una lista de todas las alternativas viables. El modelo de optimización refleja a una persona que decide y tiene plena capacidad de valorar criterios y alternativas”.

**Las preferencias están claras.** “La racionalidad supone que se pueden asignar valores numéricos a los criterios y las alternativas, y que se pueden clasificar por orden preferencia”.

**Las preferencias son constantes.** “Todas las veces se tienen los mismos criterios y alternativas porque, además de que la meta y las preferencias son claras, se supone que los criterios específicos de la decisión son constantes y las ponderaciones que les adjudican son estables con el tiempo”.

**La selección final maximizará el resultado.** “La persona que decide racionalmente, con la base en el modelo de optimización, se elegirá las alternativas que tienen la calificación más alta”. “La solución preferida dará el máximo de beneficios, con la base en el paso 6 del proceso”.

#### **d. Modelos alternativos para tomar decisiones.**

¿Toman las personas realmente sus decisiones de acuerdo con lo que pronostica el modelo de optimización? (Robbins, 1994, p. 154). A veces. Cuando las personas que toman decisiones enfrentan un problema sencillo, con pocos cursos alternativos de acción, y cuando el costo de investigar y evaluar las alternativas

no es mucho, el modelo de optimización ofrece una descripción muy exacta del proceso de decisión.

Para comprender lo anteriormente descrito, Robbins, (1994, p. 155), plantea el siguiente caso:

Comprar un par de zapatos o una computadora personal podrían ser ejemplos de decisiones donde se aplica el modelo de optimización. Pero muchas decisiones, importantes y difíciles (de tipo ante visto de la persona y para las cuales no existe reglas programadas o estándares que sirvan de guía), no implican problemas sencillos y bien estructurados. Por el contrario, se caracterizan por su complejidad, relativa cierta incertidumbre (por ejemplo, es poco probable que se conozcan todas las alternativas) las metas y preferencias no están claras ni consistentes. Esta categoría de decisión incluiría cosas como elegir cónyuge, considera si acepta un trabajo nuevo en otra ciudad, seleccionar a uno de los solicitantes para ocupar una vacante en su departamento, elaborar una estrategia de mercadotecnia de un producto nuevo, decidir donde construir otra fábrica y determinar el momento indicado para poner a la venta acciones de su pequeña compañía. En esta sección se repasara tres alternativas para el modelo de optimización: El modelo satisfactorio o de racionalidad limitada, el modelo favorito implícito y el modelo definitivo.

### **El modelo satisfactorio.**

La esencia del modelo satisfactorio es que, ante los problemas complejos, la persona que decide responde reduciendo los problemas a un grado que le permite entenderlos con facilidad. Ello se debe a que la capacidad humana para procesar información impide que se asimile y entienda toda la información necesaria para optimizar la toma de decisiones. Como la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado pequeña y no puede satisfacer todos los requisitos de una racionalidad total, los individuos se manejan dentro de los confines de la racionalidad limitada. Construyen modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin captar toda su complejidad. Las personas pueden comportarse racionalmente dentro de los límites del modelo simple". (Robbins, 1994, p. 155).

“¿Cómo funciona la racionalidad limitada en el caso de un individuo típico? Cuando se ha identificado el problema, se inicia la búsqueda de criterios y alternativas. Sin embargo, es probable que la lista de criterios diste mucho de ser exhaustiva. La persona que decide identificarla una lista breve que contiene las opciones más evidentes”. “Estas opciones se encuentran sin dificultad y suelen

ser muy visible. En la mayor parte de los casos, representaran criterios conocidos y soluciones sólidas y probadas. Cuando se ha identificado esta serie limitada de alternativas, la persona que decide pasa a revisarlas”. Pero la revisión no será extensa. Es decir, no todas las alternativas serán evaluadas con cuidado. En cambio, la persona que decide estar vigente. Esta persona, siguiendo caminos conocidos, ya recorridos, pasa a revisar las alternativas y se detiene cuando identifica una alternativa satisfactoria (una satisfactoria y suficiente). Por tanto, se conforma con la primera solución que es lo “bastante buena”, en lugar de seguir buscando la óptima. La primera alternativa que satisface al criterio de “bastante bueno” termina la búsqueda y la persona que decide pasa a aplicar este curso de acción aceptable”.

Robbins, (1994, p. 152) sostiene:

Uno de los aspectos más aceptables del modelo satisfactorio es que el orden en el cual se considera las alternativas resulta medular para determinar la alternativa que se elige. Si la persona que decide estuviera buscando la toma de decisión óptima, prepararía una lista de todas las alternativas, con el tiempo, jerarquizándolas por orden de preferencias. Como se consideran todas las alternativas, en el orden inicial de la evaluación carecía de importancia. Toda solución posible merecería una evaluación total y completa. Sin embargo, en el caso del modelo satisfactorio no es así. Al suponer que un problema tiene más de una solución posible, la selección satisfactoria será la primera solución aceptable para la persona que decide. Como la persona que deciden usar modelos simples y limitados, normalmente empiezan a identificar soluciones evidentes, que conocen y que no se alejan mucho del estatus quo. Las soluciones que se alejan menos del estatus quo y que satisfacen los criterios de decisión son las que tienen más probabilidades de ser seleccionadas. Esto quizás explicaría por qué muchas personas no llegan a tomar decisiones eligiendo soluciones radicalmente diferentes de las que habían tomado antes. Una alternativa dada podría ser la solución óptima del problema; sin embargo, rara vez será elegida. La persona que decide encontrara una solución aceptable mucho antes de tener que pasar mucho más allá del estatus quo.

Usando el modelo satisfactorio, ¿qué previo lo que haría en cuanto a la universidad que escogería el estudiante antes mencionada? Es evidente que el estudiante no considera las más de dos mil universidades que hay en Estados Unidos ni las miles otras que existen en otros países. Participando de las escuelas de las que ha oído hablar por boca de amigos y parientes y quizá también con un rápido vistazo a un guía de centros de educación superior, el estudiante normalmente seleccionara entre seis y doce universidades., a las que pedirá

catálogos, folletos y solicitudes. Después de una evaluación rápida de los materiales que reciba de estas universidades y con sus criterios amplios de decisión, buscara una universidad que satisfaga sus requisitos mínimos. Cuando encuentren una, terminara la búsqueda necesaria para tomar la decisión. Si ninguna de las universidades de esta serie inicial satisface el estándar de “bastante bueno”, ampliara su búsqueda, la primera universidad que, en su opinión, satisfaga sus requisitos mínimos será la alternativa elegida.

### **El modelo favorito implícito.**

Otro modelo diseñado para abordar decisiones complejas extraordinarias, es el modelo favorito implícito. “Como el modelo satisfactorio, este supone que los individuos resuelven los problemas complejos simplificando el proceso”. “Sin embargo, en el caso del modelo favorito implícito, la simplificación significa que no se entra a la etapa difícil de la “evaluación de alternativas” para tomar la decisión, sino hasta que una de las es identificada con la “favorita” implícita”. “Es decir, la persona que decide no es racional ni objetiva. “En cambio. En cambio, al principio del proceso de decisión, la persona seleccionada implícitamente la alternativa que prefiere”. “Después, el resto del proceso de decisión se convierte en esencia, en un ejercicio para confirmar la decisión, en el cual la persona asegura de que su opción favorita implícita es, de hecho, la indicada”. (Robbins, 1994, p. 152)

El modelo favorito implícito surgió de investigaciones sobre las decisiones laborables, realizado con estudiante de posgrado sobre las decisiones laborables, realizando con estudiante de posgrado del instituto tecnológico de Massachusetts. Está claro que estos estudiantes conocían y comprendían el modelo de optimización. Habían pasado varios años usándolo una y otra vez para resolver problemas y analizar casos en sus cursos de contabilidad, finanzas, administración, mercadotecnia y métodos cuantitativos. Es más, la decisión de elegir empleo era muy importante. Si se pudiera hablar de una decisión a la cual se deba ampliar el modelo de optimización y un grupo con experiencia en su uso, este sería el caso. Pero el investigador descubrió que no seguía el modelo favorito implícito ofrecía una descripción exacta del verdadero proceso de decisión.

En este modelo cuando se ha identificado un problema, la persona que decide implícitamente desde el principio identifica la alternativa que prefiere. “Sin embargo, la persona que decide no termina su búsqueda ahí”. De hecho, la persona casi nunca está consciente de que ha encontrado una opción preferida

implícita y el resto del proceso se convierte, en realidad, en un ejercicio de prejuicios. “Por tanto, se generaran más alternativas. Esto es importante, pues da apariencia de objetividad. Después se iniciara el proceso de confirmación. La serie de alternativas se reducirá a dos: la opinión aspirante a la selección es la única viable, la persona que decide tratara de conseguir otra alternativa aceptable para que sea la aspirante a la confirmación, para tener un punto de comparación”. “A estas alturas, la persona que establece decide establece los criterios y las ponderaciones de la decisión”. “La percepción y la interpretación se distorsionan muchísimo y los criterios de selección y sus ponderaciones son “adaptados” para garantizar el triunfo de la selección preferida. Y, claro está, esa es la que triunfa. La evaluación confirma, sin lugar a dudas, que la aspirante a la selección es superior a la aspirante a la confirmación”.

Cuando opera el modelo favorito implícito, la búsqueda de otras alternativas termina mucho antes de que la persona que decide esté dispuesta a admitir que ha tomado su decisión. En el caso de la búsqueda de empleo de los estudiantes del MIT, el investigador encontró que podía prever con exactitud de ochenta y siete por ciento de los empleos que aceptarían los estudiantes, entre dos y ocho semanas antes de que éstos admitieran que habían tomado una decisión. Esto apunta hacia un proceso de decisión mucho más sujeto a la influencia de sentimientos intuitivos que a la objetividad racional.

Usando el modelo favorito implícito veamos qué haría nuestro estudiante para elegir la universidad a la cual asistirá. A principio del proceso encontrara que una de estas universidades le parece, intuitivamente, la adecuada. Sin embargo, quizá no se lo diga a otros ni tenga consciencia del hecho él mismo. Repasará catálogos folletos de una serie de universidades pero, con el tiempo, reducirá la serie a solo dos. Una de estas dos, claro está, será su favorita implícita. Acto seguido se centrara en los factores importantes para su decisión. ¿Qué universidad goza de mejor fama? ¿Dónde tendrá una vida social de mejor calidad? ¿Qué instalaciones son subjetivas. Sin embargo, su evaluación no será gusta no imparcial. Por el contrario, distorsionará sus juicios para que se ciñan a su preferencia intuitiva. Como la “carrera está arreglada”, la ganadora es una conclusión que desperdicia otras oportunidades. Nuestro estudiante no elegirá la

alternativa óptima ineludiblemente, ni su elección será la satisfactoria. Recuerde, el estudiante a distorsionado su evaluación con objeto de obtener el resultado que quería, por tanto no existe garantía de que su selección final refleje los supuestos de la racionalidad limitada. Sin embargo, podemos decir que si sigue el modelo favorito implícito, elegirá la universidad que prefería desde el principio, independientemente de cualquier dato importante que pueda haber surgido a lo largo del proceso de decisión

### **El modelo intuitivo**

“Las decisiones intuitivas se definirán como un proceso inconsciente, producto de su experiencia depurada esta no siempre opera con independencia de análisis racional; sino más bien en uno complementa a la otra” (Robbins, 1994, p. 159).

Para un mejor entendimiento de este modelo el autor citado plantea el siguiente ejemplo:

“Un juego de ajedrez autentico pero con unas veinticinco piezas desconocidas sobre el tablero fue colocado ante un grupo de novatos y grandes maestros. Cinco o diez segundos después, las piezas fueron retiradas y se le pidió, a cada uno, colocaran las piezas en la posición que tenían. En promedio, el gran maestro pudo colocar veintitrés o veinticuatro piezas en los cuadros correspondientes, mientras que el novato solo puede reemplazar seis. Después se cambió el ejercicio. En esta ocasión, las piezas fueron colocadas en el tablero de manera aleatoria. De nueva cuenta, el novato solo acertó alrededor de seis, ¡pero el maestro también! E, segundo ejercicio de mostro que el gran maestro no tenía mejor memoria que el novato. Lo que si tenía es la capacidad, por la experiencia de haber jugado miles de partidas de ajedrez, de reconocer los patrones y agrupamientos de piezas que se representan en los tableros en el curso de las partidas.

El estudio también estableció que los profesionales del ajedrez pueden jugar, simultáneamente, cincuenta partidas o más, en las que deben tomar decisiones en unos cuantos segundos, pero que su capacidad es solo un poco menor cuando juegan una partida de torneo, donde tardan media hora o más para tomar decisiones. La experiencia del experto le “permite reconocer una situación y basarse en la información asociada a esa situación, aprendida con anterioridad, para llegar a una decisión rápidamente”.

El resultado es que la persona que recurre a la intuición para tomar decisiones puede recibir rápidamente con información que él, al parecer, es muy limitada.

Según la bibliografía consultada en Robbins, (1994).plantea:

¿Cuáles son los casos donde existe mayor probabilidad de que alguien decida por intuición? Se han identificado ocho:(1) cuando existe un grado importante de incertidumbre;(2) cuando no existen muchos precedentes para su fundamentación;(3)cundo las variables son menos previsibles en términos científicos;(4) cuando hay una cantidad limitada de “datos” (5) cuando los datos no señalan con claridad el curso que se debe tomar;(6) cuando los datos analíticos no son de gran utilidad;(7) cuando se puede elegir de entre varias soluciones alternativas plausibles; y (8) cuando hay poco tiempo y precisión por encontrar decisión acertada. (p.159

“Cuando las personas recurren a la intuición al principio, sistemáticamente trata de no analizar el problema y, en cambio, libera su intuición. La idea es generar posibilidades desusadas y opciones, por regla general, no surgirían del análisis de los datos del pasado ni de la manera tradicional para hacer las cosas. Cuando se usa la intuición al final, se parte de un análisis racional para identificar y asignar ponderaciones a los criterios de decisión, así como para desarrollar y evaluar alternativas. Hecho esto, la persona que decide suspende e proceso analítico y “deja descansar su decisión” un par de días antes de tomar la decisión final”.

Aunque las decisiones intuitivas han adquirido respetabilidad desde principios de los años ochenta, las personas que las usan no suelen reconocerlo (sobretudo e las culturas de Norteamérica, Gran Bretaña y otras más donde el análisis racional presenta la forma aceptada para tomar decisiones). Las personas que tienen una gran facultad intuitiva no suelen informar a sus compañeros como llegaron a sus conclusiones. Como se supone que el análisis racional es más deseable, en términos sociales, la capacidad intuitiva se suele disfrazar o incluso ocultar. Como dijera un alto ejecutivo: “En ocasiones uno tiene que disfrazar, con “un ropaje de agradable; sin embargo, este refinamiento se suele dar después de tomada la decisión”. (Robbins, 1994, p. 160).

### **c. Factores que influyen en la toma de decisiones.**

Carrión (2015), ha considerado lo siguiente: “La toma de decisiones no es un proceso que pueda ser realizado por las personas aislándose completamente de las circunstancias que los rodean”. Más bien al contrario, es un proceso en el que los sujetos se ven influidos por un conjunto de circunstancias que afectarán a la

hora de tomar la decisión. Estas circunstancias vienen determinadas por dos condicionantes.

Por ello, se “pueden dividir los condicionantes que influyen en los procesos de decisión entre factores externos a la persona que decide, y condicionantes internos a quien decide en cuestión” (Carrión, 2015).

### **Factores y condicionantes externos.**

**La estabilidad del entorno:** “Cuando el entorno que rodea la toma de decisiones goza de estabilidad se facilita el proceso de toma de decisiones”. “Esto es así porque el propio medio genera la certeza, entre los sujetos que intervienen en la toma de decisiones, de que las consecuencias de la opción elegida van a permanecer entre los límites por ellos supuestos, lo que limita en gran medida la incertidumbre sobre los resultados”.

**El riesgo:** “Puede ser definido como la posibilidad de que un evento o circunstancia, dañinos o no deseados, se produzcan”. “Cuando es preciso tomar una decisión hay que analizar qué posibilidades existen de que la alternativa elegida lleve al resultado esperado. Para ello habrá que analizar las consecuencias de cada alternativa”

**Las presiones:** “Es casi inevitable la existencia de presiones ante ciertas decisiones que implican cambios importantes. Son más fuertes cuando los cambios afectan a aspectos importantes de la vida. Una vez que las presiones están encima de la mesa no se pueden despreciar, sino que hay que tenerlas en cuenta para la toma de decisiones” (Carrión, 2015).

**El tiempo:** “El tiempo del que se dispone para tomar la decisión y el poder de quien toma la decisión son factores fundamentales en la resolución de conflictos”.

### **Factores y condicionantes internos.**

“Junto a los factores externos, en la toma de decisiones influyen notablemente las características individuales del decisor”. “Desde el punto de vista psicológico, se señala que los principales factores internos a tener en cuenta ante la toma de decisiones”, de acuerdo con Carrión (2015) son:

**La experiencia personal y profesional:** “La experiencia influye en gran medida sobre los procesos de toma de decisiones”. “Cuanto mayor es la experiencia, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar las mismas soluciones para problemas similares planteados en el pasado”.

**La cultura en que vive el decisor:** “Nos referimos al conjunto de ideas, sentimientos, valores, tradiciones, estilo de vida y creencias que determinan la forma de vivir de un determinado grupo de personas”. “Es indudable que la cultura en la que se encuentra inmerso un sujeto va a afectar a la manera y tipo de decisiones que se tomen, tanto individuales como grupales”. “La persona que toma decisiones deberá ser capaz de reconocer sus propios valores para tener claro cómo éstos van a incidir en la toma de las decisiones que tenga que realizar”. “Es decir, las personas toman decisiones en función de lo que es importante para ellas” (Carrión, 2015)

**La creatividad.** “Junto a los factores ya expuestos, las últimas tendencias de la Psicología incorporan a la creatividad como un factor esencial en la toma de decisiones”.

“La creatividad supone ver o analizar las cosas desde posiciones diferentes a las que son habituales, que permita crear situaciones que en principio no se esperaban” (Carrión, 2015).

En estas últimas tendencias se considera que la creatividad consiste en "hacer y comunicar nuevas relaciones con sentido para ayudarnos a experimentar de diversas formas y tomar diferentes puntos de vista, para ayudarnos a pensar en posibilidades nuevas e inusuales, para guiarnos en la generación y selección de alternativas".

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Determinar la relación entre liderazgo y toma de decisiones del área de educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016?

### **1.5. Justificación del estudio.**

La presente investigación pretende demostrar si ambas variables tienen relación entre sí, y como se manifiesta cada una de ellas producto del diagnóstico, la misma que nos permitirá tomar medidas en bien de la institución.

El presente estudio nace a iniciativa del investigador como parte de la institución en mención de conocer qué tipo de liderazgo se desarrolla dentro de la institución, además de tener en cuenta que características se consideran para ejecutar una buena toma de decisiones en bien de la institución.

Por otro lado la investigación en mención busca poner de manifiesto estos diagnósticos de las variables en estudio, para que la institución pueda establecer acciones y planes de mejora con la intención de mejorar posteriormente.

Asimismo el informe de investigación se ofrecerá como una contribución al método científico a ésta a su vez ser parte de los diagnósticos institucionales, los mismos que de acuerdo a los intereses investigativos son parte de los trabajos previos.

Finalmente, se pone a disposición los instrumentos de recogida de datos los mismos que han sido validados para su aplicación y que pueden ser considerados para futuras investigaciones.

### **1.6. Hipótesis**

Ha: Existe relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

Ho: No existe relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

### **1.7.2. Objetivos específicos.**

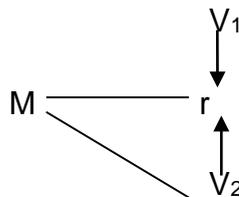
- ❖ Identificar el tipo de liderazgo que presentan los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.
- ❖ Identificar el nivel de toma de decisiones que presentan los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.
- ❖ Establecer el grado de relación del liderazgo con los factores y condicionantes externos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.
- ❖ Establecer el grado de relación del liderazgo y los factores y condicionantes internos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

## I MÉTODO

### 2.1. Diseño de estudio.

Antes de indicar el diseño de estudio, es pertinente revelar el tipo de estudio de la presente investigación, y para ello de acuerdo a las intenciones del investigador determinamos que es correlacional. “Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista, (2010, p. 81), “los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas el grado de relación, después, cuantifican y analizan la vinculación”. “Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”.

Por otro lado en relación al párrafo anterior el diseño de investigación es el descriptivo correlacional midiendo las variables mencionadas, la intención de este diseño: “es medir si existe correlación, pero sin pretender dar una explicación completa (de causa y efecto) al fenómeno investigado” Carrasco (2009), ya que busca recoger información a partir de la aplicación representada por el siguiente diagrama.



M = trabajadores.

V<sub>1</sub> = Liderazgo.

V<sub>2</sub> = Toma de decisiones.

r = relación.

## 2.2. Variables, operacionalización.

### 221. Definición conceptual

#### ❖ Variable: Liderazgo.

“Es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otras para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos” Hellriegel, Slocum (2004, p. 250).

#### ❖ Variable: Toma de decisiones

Según, Ivancevich, Lorenzi, Skinner, Crosby (1996) señala que "El proceso de toma de decisiones es un mecanismo que el gestor tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado" (p. 167). Además el mismo autor complementa en donde indica que "la naturaleza y estructura del proceso ejercen influencia sobre la eficacia que el resultado de la decisión puede tener para resolver o evitar un problema" (p. 167).

### 222 Definición operacional

#### ❖ Variable: Liderazgo

Es la destreza que tienen las personas para desarrollar una buena comunicación, con cierto grado de cordialidad involucrándose en las actividades y tareas de la institución; además de motivar a los integrantes del grupo de trabajo.

Es preciso mencionar que se determinó un baremo para efectos de medir la variable liderazgo, tal como se detalla a continuación:

ESCALA	INDICADORES			Total
	Liderazgo carismático	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional	
Excelente	50 - 38	30 - 24	25 - 19	105 - 79
Bueno	37 - 26	23 - 17	18 - 13	78 - 53
Regular	25 - 13	16 - 09	12 - 07	52 - 27
Malo	12 - 10	08 - 06	06 - 05	26 - 21

Fuente: Elaboración propia.

❖ **Variable: Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es un conjunto de pasos que dan lugar a una acción, teniendo en cuenta una serie de criterio como la estabilidad del entorno, los riesgos, la experiencia, cultural, creatividad con la intención de poder solucionar problemáticas emergentes en la institución. Es preciso mencionar las dimensiones a evaluar: liderazgo, identidad, estructura, recompensa, se utilizó el siguiente baremo, tal como se detalla a continuación:

ESCALA	Factores y condicionantes externos.	Factores y condicionantes internos	Total
Excelente	40 - 30	40 - 30	80 - 60
Bueno	29 - 20	29 - 20	59 - 40
Regular	19 - 10	19 - 10	39 - 20
Malo	09 - 08	09 - 08	19 - 16

Fuente: Elaboración propia.

**223. Operacionalización de variables.**

“Este proceso es la parte operativa de la definición operacional de las variables y tiene como propósito construir la matriz metodológica para el diseño y elaboración de los instrumentos de medición empírica los mismos que permitirán al investigador contrastar la hipótesis prevista”. “Consiste en descomponer o desagregar deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, es decir las variables se dividen en dimensiones, indicadores e ítem” (Carrasco, 2009).

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS
Liderazgo	Liderazgo carismático	Comunicación asertiva	3
		Cordialidad	4
		Involucramiento en la tarea.	3
	Liderazgo transaccional	Cooperación y entusiasmo	3
		Desempeño y compromiso	3
	Liderazgo transformacional	Motivación	3
Estimulo intelectual		2	
	Factores y	Estabilidad del	2

Toma de decisiones	condicionantes externos.	entorno	
		Riesgo	2
		Presiones	2
		Tiempo	2
	Factores y condicionantes internos	Experiencia	2
		Cultural	4
		Creatividad	2

Fuente: Elaboración propia.

## 2.3. Población y Muestra.

### 23.1. Población.

Para la presente investigación la población estuvo conformada por 14 trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

### 23.2 Muestra.

Para la selección de la muestra se consideró la muestra no probabilística a criterio del investigador, la misma que de acuerdo con Carrasco, (2009, p. 243) la denomina como muestras intencionadas en el sentido: “es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”, en este caso se consideró a todos los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

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

### 24.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

#### Técnicas.

##### a. La Observación:

En términos generales para la observación consiste: “*en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento y conducta manifestada*” Hernández, Fernández, Baptista (2010). Esta técnica nos permitió registrar los acontecimientos de los trabajadores de la municipalidad en mención.

## **Instrumentos.**

Para cumplir con lo establecido en la técnica de recolección de datos se empleó la Escala de Likert: de acuerdo con (Pino, 2007, pp.450 - 453) “es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y personas sometidas a observación que expresen su opinión o actitud”. No hay respuestas correctas o incorrectas.

La “escala Likert se aplica habitualmente como parte de una encuesta, que puede contener varias escalas y otros instrumentos”. “La escala Likert es una escala sumatoria: sus puntajes son la suma de los puntajes de los ítems” (Pino, 2007).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado la presente investigación presenta dos variables: la primera relacionada al liderazgo que comprende tres dimensiones (liderazgo carismático, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional), estos a su vez se dividen en indicadores y presentan un total de 21 ítems.

Asimismo la variable toma de decisiones presenta dos dimensiones (factores y condicionantes externos, y factores y condicionantes internos. estos a su vez se dividen en indicadores y presentan un total de 16 ítems.

### **242 Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos.**

#### **Validez del instrumento:**

“Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad”. “Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes”. “Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013).

Tejada (1995) citado por Pino (2007) expresa la validez como: “... el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a

medir” (p. 26). “Es decir, la validez se considera como un conjunto específico en el sentido que se refiere a un propósito especial y a un determinado grupo de sujetos”.

Para conseguir la validez tanto de contenido, así como de los instrumentos de recogida de datos se desarrollará mediante el juicio de Jueces o expertos, los mismos que pretenden identificar la coherencia entre indicadores, dimensiones de las respectivas variables.

Por otro lado (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013). Consideran:

“los mismos tendrán la oportunidad de hacer las debidas correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos que consideraron necesario realizar mejoras” “Al cumplirse éste procedimiento, las observaciones y sugerencias de los expertos, permitirán el rediseño del instrumento de medición, para luego someterlo a la confiabilidad” (Castañeda, Espinoza, Morales, 2013).

Por lo antes descrito el juicio de expertos para ambos instrumentos fue de forma favorable, por lo que se decidió pasar a la siguiente etapa que fue la confiabilidad.

### **Confiabilidad del instrumento.**

Después de la revisión bibliográfica Pino (2007) considera que la confiabilidad es la “estabilidad de los resultados, o de las calificaciones obtenidas en el instrumento”.

Por otro lado “Neil Salkind (1997) citado por Carrasco (2009), nos dice que “algo que es confiable, funciona en el futuro como lo hecho en el pasado. Una prueba o medida de conducta confiable, puede medir la misma cosa más de una vez y producirá los mismos resultados”. (Mendoza, 2013).

Para el presente trabajo se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, que presenta una escala tal como se detalla a continuación:

“La medición va de 0 a 1, tal como se muestra a continuación: De 0, 00 a 0,19 representa un nivel de confiabilidad muy débil; de 0,20 a 0,39 débil; de 0,40 a 0,59 tiene un nivel moderado; por su parte, de 0,60 a 0,79 es fuerte; y, finalmente, de 0,80 a 1,00 significa un grado de confiabilidad muy fuerte”. (Valderrama, 2013, p. 215)

La ecuación de fórmula que se utilizará para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach es la siguiente

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K: El número de ítems  
 $\sum S_i^2$ : Sumatoria de Varianzas de los Ítems  
 $S_T^2$ : Varianza de la suma de los Ítems  
 $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

**Estadísticos de fiabilidad**

Variables	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Liderazgo	.081	.072	21
Toma de decisiones.	.073	.069	16

Entre más cerca de 1 está, más alto es el grado de confiabilidad

## 2.5. Métodos de análisis de datos.

Teniendo en cuenta el tipo de investigación se utilizó la estadística descriptiva a través de la distribución de frecuencias: que ha decir de Bernal (2010), esto implica “un conjunto de puntuaciones presentadas en una tabla de manera ordenada, sus características definidas por el investigador”

Para establecer la correlación se utilizó el “Coeficiente de Correlación de Pearson para ver el nivel de significancia ya que es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Gamarra & Berrospi & Pujay & Cuevas, 2008).

La interpretación del coeficiente de “r” de Pearson puede variar de -1,00 a +1,00, **donde:**

“-1,00 = Correlación negativa perfecta.
-9,00 = Correlación negativa muy fuerte.
-0,75 = Correlación negativa considerable.
-0,50 = Correlación negativa media.
-0,25 = Correlación negativa débil.
0,00 = No existe correlación alguna entre las variables.
+0,10 = Correlación positiva muy débil.
+0,25 = Correlación positiva débil.
+0,50 = Correlación positiva media
+0,75 = Correlación positiva considerable.
+0,90 = Correlación positiva muy fuerte.
+1,00 = Correlación positiva perfecta”.

Para la prueba de “hipótesis se empleó la Prueba estadística del Chi Cuadrado, por ser una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas” (Sánchez y Reyes, 1996)

## 2.6. Aspectos éticos

La “realización del análisis crítico del objeto de estudio, estará sujeta a lineamientos éticos básicos de: objetividad, honestidad, respeto de los derechos de terceros, y relaciones de igualdad” (Universidad Uladech, 2013). Asimismo se considera “la toma de decisiones en cada etapa del proceso de investigación debe estar encaminada a asegurar tanto la calidad de la investigación, como la seguridad y bienestar de las personas/grupos involucrados en la investigación y debe cumplir con los reglamentos, normativas y aspectos legales pertinentes” (Argüelles, 2013)

Por otro lado el “investigador asume estos principios, desde el inicio, durante y después del proceso de investigación; a efectos de cumplir el principio de reserva, el respeto a la dignidad humana y el derecho a la intimidad” (Abad y Morales, 2005) citado por la Universidad de Celaya, (2011).

## ■ Resultados.

Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo al objetivo general, la hipótesis del estudio y los objetivos específicos.

### a. Objetivo específico N° 01

Identificar el tipo de liderazgo que presentan los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

**Tabla N° 01:** Frecuencias del indicador comunicación asertiva en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

Comunicación asertiva					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	28,6	28,6	28,6
	Bueno	5	35,7	35,7	64,3
	Excelente	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador comunicación asertiva presenta un 35,7%, de bueno y excelente (Demuestra capacidad para comunicar ideas y objetivos de manera clara y pertinente, tiene diálogo horizontal permanente con todos los integrantes del equipo, utilizan las redes sociales para comunicar situaciones de la institución), además del 28,6% que indica que dicho indicador es regular.

**Tabla Nº 02:** Frecuencias del indicador cordialidad en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Cordialidad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador cordialidad presenta un 100%, de excelente, según el instrumento esto se manifiesta por (Inspira y da confianza en sí mismo, para afrontar las actividades dentro de la institución, Expresa confianza en que se alcanzarán las metas, Mantiene buenas relaciones entre los demás especialistas, Trata a los demás como personas y no solo como integrantes de un equipo)

**Tabla Nº 03:** Frecuencias del indicador involucramiento en la tarea en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Involucramiento en la tarea</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	35,7	35,7	35,7
	Excelente	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador involucramiento en la tarea presenta un 64,3% de excelente, según el instrumento esto se manifiesta por (Muestra compromisos con las necesidades de los especialistas por encima de sus intereses personales, tiene disposición de asumir grandes riesgos por defender la visión institucional, Considera a los coordinadores

como innovadores y creativos para solucionar problemas), asimismo encontramos un 35,7% de bueno.

**Tabla Nº 04:** Frecuencias de la dimensión liderazgo carismático en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Liderazgo carismático</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	14,3	14,3	14,3
	Bueno	4	28,6	28,6	42,9
	Excelente	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la dimensión liderazgo carismático de acuerdo a los encuestados encontramos un 57,1% de excelente, además de 28,6% de bueno y finalmente un 14,3% de regular, estos resultados son producto de los indicadores comunicación asertiva, cordialidad e involucramiento en la tarea.

**Tabla Nº 05:** Frecuencias del indicador cooperación y entusiasmo en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Cooperación y entusiasmo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

#### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador cooperación y entusiasmo presenta un 100%, de excelente, según el instrumento esto se manifiesta por (Ayuda a los demás siempre que se esfuercen, se

relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores, Expresa la satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado).

**Tabla Nº 06:** Frecuencias del indicador desempeño y compromiso en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Desempeño y compromiso</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	11	78,6	78,6	78,6
	Excelente	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador desempeño y compromiso presenta un 78,6%, de bueno, según el instrumento esto se manifiesta por (Intercambia promesas, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios con los demás trabajadores, Felicita el esfuerzo y promueve recomendaciones para un desempeño exitoso, Toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas dentro de la organización), además encontramos un 21,4% que indica que el indicador antes mencionado es excelente.

**Tabla Nº 07:** Frecuencias de la dimensión liderazgo transaccional en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Liderazgo transaccional</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	5	35,7	35,7	35,7
	Excelente	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la dimensión liderazgo transaccional de acuerdo a los encuestados encontramos un 64,3% de excelente, además de 35,7% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores cooperación y entusiasmo y desempeño y compromiso.

**Tabla Nº 08:** Frecuencias del indicador motivación en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	8	57,1	57,1	57,1
	Excelente	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador motivación presenta un 57,1%, de bueno, según el instrumento esto se manifiesta por (Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas; Participa cuando los problemas de la institución son graves, Por el bienestar del grupo va más allá de los intereses personales), además encontramos un 42,9% que indica que el indicador antes mencionado es excelente.

**Tabla N° 09:** Frecuencias del indicador estímulo intelectual en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Estímulo intelectual</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador estímulo intelectual, presenta un 100%, de excelente según el instrumento esto se manifiesta por (Se enfoca en el meollo de los problemas antes de buscar culpables, Manifiesta su interés a los demás por buscar el bienestar de la institución).

**Tabla N° 10:** Frecuencias de la dimensión liderazgo transformacional en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Liderazgo transformacional</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	4	28,6	28,6	28,6
	Excelente	10	71,4	71,4	100,0
Total		14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la dimensión liderazgo transformacional de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 28,6% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores motivación e estímulo intelectual.

**Tabla N° 11:** Frecuencias de la variable liderazgo en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Variable: Liderazgo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	7,1	7,1	7,1
	Bueno	3	21,4	21,4	28,6
	Excelente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la variable liderazgo de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 21,4% de bueno, finalmente un 7,1% que considera que el liderazgo es regular.

### **b. Objetivo específico N° 02**

Identificar el nivel de toma de decisiones que presentan los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

**Tabla N° 12:** Frecuencias del indicador estabilidad del entorno en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Estabilidad del entorno</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	50,0	50,0	50,0
	Bueno	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador estabilidad del entorno, presenta un 50%, de regular y bueno según el

instrumento esto se manifiesta por (Brinda confianza y seguridad en las decisiones tomadas, El entorno que rodea la toma de decisiones genera certeza a los integrantes).

**Tabla Nº 13:** Frecuencias del indicador riesgo en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Riesgo</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador riesgo, presenta un 100%, de regular esto se manifiesta por (Se analizan las posibilidades que existen para lograr el resultado esperado, Se analizan las consecuencias de las alternativas adoptadas).

**Tabla Nº 14:** Frecuencias del indicador presiones en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Presiones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	50,0	50,0	50,0
	Bueno	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador presiones, presenta un 50%, de regular y bueno esto se manifiesta por (Existen presiones ante decisiones que implican cambios, Las decisiones afectan las decisiones familiares).

**Tabla Nº 15:** Frecuencias del indicador tiempo en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

Tiempo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador tiempo, presenta un 100%, de bueno esto se manifiesta por (Se busca llegar a acuerdos para beneficio de todos sin dilatar el tiempo, Se eligen alternativas sin negociarlos con nadie).

**Tabla Nº 16:** Frecuencias de la dimensión factores y condicionantes externos en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

Factores y condicionantes externos.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	6	42,9	42,9	42,9
	Bueno	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la dimensión factores y condicionantes externos de acuerdo a los encuestados encontramos un 57,1% de excelente, además de 42,9% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores estabilidad del entorno, riesgo, presiones y tiempo.

**Tabla N° 17:** Frecuencias del indicador experiencia en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Experiencia</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador experiencia, presenta un 100%, de bueno esto se manifiesta por (Prioriza su experiencia en la toma de decisiones, Considera que a mayor experiencia menos son los errores).

**Tabla N° 18:** Frecuencias del indicador cultura en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Cultura</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador cultura, presenta un 100%, de bueno esto se manifiesta por (El nivel de conocimiento prima para decidir acciones favorables, Se comunican las decisiones de forma asertiva, Se consideran los valores, creencias para la toma de decisiones, Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas).

**Tabla Nº 19:** Frecuencias del indicador creatividad en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Creatividad</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	14	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que el indicador creatividad, presenta un 100%, de bueno esto se manifiesta por (Para tomar decisiones se crean situaciones problemáticas, Se plantean diversas formas de resultado para tomar las decisiones).

**Tabla Nº 20:** Frecuencias de la dimensión factores y condicionantes externos en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Factores y condicionantes internos</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	4	28,6	28,6	28,6
	Excelente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la dimensión factores y condicionantes internos de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 28,6% de bueno, estos resultados son producto de las indicadores experiencia, cultura y creatividad.

**Tabla N° 21:** Frecuencias de la variable toma de decisiones en los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Variable: Toma de decisiones</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	28,6	28,6	28,6
	Bueno	7	50,0	50,0	78,6
	Excelente	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores.

### **Interpretación:**

De acuerdo a los resultados en la tabla se puede identificar que la variable toma de decisiones de acuerdo a los encuestados encontramos un 50,0% de bueno, además de 21,4% de excelente, finalmente un 28,6% que considera que la toma de decisiones es regular.

### **c. Objetivo específico N° 03**

Establecer el grado de relación del liderazgo con los factores y condicionantes externos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

**Tabla N° 22:** Correlación entre liderazgo con los factores y condicionantes externos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Correlaciones</b>		Variable: Liderazgo	Factores y condicionantes externos.
Variable: Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,676**
	Sig. (bilateral)		,008
	Suma de cuadrados y productos cruzados	5,214	2,857
	Covarianza	,401	,220
	N	14	14
Factores y condicionantes externos.	Correlación de Pearson	,676**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	2,857	3,429
	Covarianza	,220	,264
	N	14	14

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación.**

Al relacionar el liderazgo y los Factores y condicionantes externos se ha determinado una correlación de Pearson ( $r = 0.676$ ), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de  $p = 0,008$  inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva media entre la variable liderazgo y factores y condicionantes externos. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

### **d. Objetivo específico N° 04**

Establecer el grado de relación del liderazgo y los factores y condicionantes internos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

**Tabla N° 23:** Correlación entre liderazgo con los factores y condicionantes internos de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Correlaciones</b>		Variable: Liderazgo	Factores y condicionantes internos
Variable: Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,925**
	Sig. (bilateral)		,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	5,214	3,571
	Covarianza	,401	,275
	N	14	14
Factores y condicionantes internos	Correlación de Pearson	,925**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	3,571	2,857
	Covarianza	,275	,220
	N	14	14

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación.**

Al relacionar el liderazgo y los Factores y condicionantes internos se ha determinado una correlación de Pearson ( $r = 0.925$ ), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de  $p = 0,000$  inferior al nivel de significancia fijado de  $0,05$ , lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva muy fuerte entre la variable liderazgo y factores y condicionantes internos. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

### **e. Objetivo específico N° 05**

Ha: Existe relación entre liderazgo y la toma de decisiones del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

**Tabla Nº 24:** Correlación entre liderazgo y la toma de decisiones de los trabajadores del área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016.

<b>Correlaciones</b>			
		Variable: Liderazgo	Variable: Toma de decisiones
Variable: Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,772**
	Sig. (bilateral)		,001
	Suma de cuadrados y productos cruzados	5,214	4,643
	Covarianza	,401	,357
	N	14	14
Variable: Toma de decisiones	Correlación de Pearson	,772**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	4,643	6,929
	Covarianza	,357	,533
	N	14	14

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### **Interpretación.**

Al relacionar el liderazgo y Toma de decisiones se ha determinado una correlación de Pearson ( $r = 0.772$ ), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de  $p = 0,001$  inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva media entre la variable liderazgo y Toma de decisiones. Es preciso mencionar que los datos han sido procesados a través del software estadístico SPSS 18.

**Tabla Nº 25:** Chi Cuadrado de las variables liderazgo y Toma de decisiones

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,000 <sup>a</sup>	4	,007
Razón de verosimilitudes	16,752	4	,002
Asociación lineal por lineal	7,757	1	,005
N de casos válidos	14		

a. 8 casillas (88.9%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .21.

**Interpretación.**

El p-valor asociado (sig. Asintótica (bilateral))= 0.007 es menor que 0.05, por lo tanto, decidimos rechazar la hipótesis nula y concluir que las variables liderazgo y Toma de decisiones.

#### **IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:**

De acuerdo a los resultados de la variable liderazgo en donde se pueden destacar el buen liderazgo que existe área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, 2016, que se manifiesta en un 71,4% de excelente, además de 21,4% de bueno, finalmente un 7,1% que considera que el liderazgo es regular.

Estos resultados son de vital importancia toda vez que se coincide con lo planteado con Robbins (2010) en el cual sostiene que el “liderazgo es influencia, esto es arte o proceso de influir en las personas para que se refuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”. Además se debe priorizar que lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos.

En este sentido y de acuerdo a los resultados tenemos que “los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. “No se colocan la zaga de un grupo para empujar y aguijonear; se colocan al frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales”. Además en función al liderazgo se coincide con lo planteado por Barona, (2011). En donde indica: “se logró determinar, la gran influencia que tiene el gerente fundador y propietario, en la toma de decisiones; ya que su estilo de liderazgo, sumado al gran número de tareas realizadas por el mismo y el desconocimiento de los modelos presentados en el marco teórico, hacen que este proceso no esté fundamentado en sistemas estructurados, ni de especialistas adaptados a las características de sus necesidades, que faciliten atacar un problema o situación; sino que se trabaja bajo condiciones de incertidumbre y no de certeza, sean decisiones programadas o no programadas”.

Por otro lado de acuerdo a la variable toma de decisiones en donde encontramos un 50,0% de bueno, además de 21,4% de excelente, finalmente un 28,6% que considera que la toma de decisiones es regular. Estos resultados coinciden de acuerdo a lo planteado con la operacionalización de variables y el aporte de Robbins (2010), en donde indica que el pensamiento de las personas para la

toma de decisiones se manifiesta de la siguiente manera: “Su estilo de pensamiento refleja dos cosas: 1) la fuente de información que tiende a utilizar (datos externos y hecho o fuentes internas, como sensaciones e intuición) y ( 2) como procesa esa información (lineal-racional, lógica o analítica; o no lineales- intuitiva, creativa)”. “Estas cuatro dimensiones se dividen en dos estilos”. “El primero, el estilo de pensamiento lineal, se caracteriza por la preferencia de una persona por utilizar datos externos y hechos y, por procesar esta información a través de un pensamiento racional y lógico que guía de decisiones y acciones”. “El segundo, el estilo de pensamiento no lineal, se caracteriza por una preferencia por fuentes de información internas (sensaciones e intuición) y por procesar esta información con intuiciones internas, sensaciones y corazones que guían decisiones y acciones”.

En relación a los trabajadores que consideran regular podemos incidir en lo planteados, en donde consideran: “Algunos empleados pueden tomarse un tiempo para ponderar alternativas y depender en cómo se sientan al respecto, mientras que otros puedan depender de datos externos antes de tomar una decisión lógica”. Esto no quiere decir que el método de una persona sea mejor que el de otra. Simplemente significa que sus estilos de toma de decisiones son diferentes. El cuadro de “Como manejar la diversidad en la fuerza de trabajo” aborda algunos de los temas asociados con la valoración de la diversidad en la toma de decisiones”.

Por otro lado también hay que indicar que “cuando los trabajadores toman decisiones no solo utilizan su propio estilo, es posible que utilicen reglas empíricas o heurísticas para simplificar su toma de decisiones”. “La heurística puede resultar útil, ya que ayude a darle sentido a información compleja, incierta y ambigua”. “Aunque los gerentes pueden utilizar reglas empíricas, eso no significa que dichas reglas sean clasificables. ¿Por qué? Porque pueden derivar en errores y prejuicios en el procesamiento y evaluación de la información”.

“Cuando los tomadores de decisiones piensan que saben más sobre lo que hacen o mantienen visiones positivas no realistas de sí mismo y de su desempeño, cometen errores de exceso de confianza. El error de la satisfacción inmediata describe a los tomadores de decisiones que tienden a querer obtener beneficios inmediatos para evitar los costos. Para estos

individuos, las opciones que brindan resultados rápidos resultan más atractivas que aquellas que generan resultados a futuros” Robbins (2010).

“El efecto se describe la situación en que los tomadores de decisiones se obsesionan con información inicial como punto de partida y luego, una vez fija, se equivocan en ajustar adecuadamente información posterior”: “Las primeras impresiones, ideas, precios y estimaciones conllevan ponderaciones injustificadas comparadas con la información recibida posteriormente”. “Cuando los que deciden tomar de decisiones organizan selectivamente e interpretan en situaciones basadas en sus percepciones equivocadas, presentan un prejuicio de percepción selectiva”. “Esto influye en que información toman en cuenta, en los problemas que identifiquen en las alternativas que desarrollan”. “Los tomadores de decisión que contradicen sus juicios previos presentan el prejuicio de confirmación”. “Estas personas tienden a aceptar literalmente la información que confirma sus ideas preconcebibles y son críticos y escépticos con la información que pone en duda estas ideas”. Cuando los tomadores de decisiones prestan al juicio de contextualidad, resaltan ciertos aspectos de una situación excluyen a otros”. Al prestar atención. “Al prestar a aspectos específicos de una situación y resaltarlos, y al mismo tiempo minimizar u omitir otros, distorsionan lo que ven y crean puntos de referencia incorrectos”. “El prejuicio de disponibilidad ocasiona que los tomadores de decisiones tiendan a recortar los eventos más recientes y vividos en su memoria”.

Este prejuicio distorsiona su capacidad de recordad eventos de manera objetiva y da como resultado juicios y estimaciones probabilísticas distorsionado. Cuando los tomadores de decisiones evalúan la posibilidad de un nuevo evento guiándose por el parecido de otro evento o series de eventos, cometen el error de representación; en este aspecto se ven reflejados los resultados de la presente investigación.

## **V. CONCLUSIONES.**

La dimensión liderazgo carismático de acuerdo a los encuestados encontramos un 57,1% de excelente, además de 28,6% de bueno y finalmente un 14,3% de regular, estos resultados son producto de los indicadores comunicación asertiva, cordialidad e involucramiento en la tarea.

La dimensión liderazgo transaccional de acuerdo a los encuestados encontramos un 64,3% de excelente, además de 35,7% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores cooperación y entusiasmo y desempeño y compromiso.

La dimensión liderazgo transformacional de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 28,6% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores motivación e estímulo intelectual.

La variable liderazgo de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 21,4% de bueno, finalmente un 7,1% que considera que el liderazgo es regular.

La dimensión factores y condicionantes externos de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 28,6% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores estabilidad del entorno, riesgo, presiones y tiempo.

La dimensión factores y condicionantes internos de acuerdo a los encuestados encontramos un 71,4% de excelente, además de 28,6% de bueno, estos resultados son producto de los indicadores experiencia, cultura y creatividad.

La variable toma de decisiones de acuerdo a los encuestados encontramos un 50,0% de bueno, además de 21,4% de excelente, finalmente un 28,6% que considera que la toma de decisiones es regular.

Al relacionar el liderazgo y Toma de decisiones se ha determinado una correlación de Pearson ( $r = 0.772$ ), lo cual ha generado una probabilidad de significancia experimental de  $p = 0,001$  inferior al nivel de significancia fijado de 0,05, lo que nos permite inferir que existe una correlación positiva media entre la variable liderazgo y Toma de decisiones.

## **VI. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS:**

Que el área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, complemente las buenas prácticas en lo relacionado a liderazgo y tomas de decisiones

Que el gobierno regional de Cajamarca organice cursos de desarrollo organizacional con la finalidad de preparar a todo su personal en busca de un buen servicio en las diversas áreas de la institución.

Que el área de fortalecimiento de la educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación de Cajamarca, promueva el espíritu colaborativo entre los trabajadores para tomar las mejoras decisiones en beneficio de la población y sobre todo en la consecución de los objetivos.

Que las instituciones públicas y privadas puedan utilizar los instrumentos para poder diagnosticar las realidades de acuerdo a las variables estudiadas.

## VI REFERENCIAS BIBLIORAFICAS:

- Ahumada, L. (2004). *Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional*. Recuperado de: [http://www.uvm.cl/csonline/2004\\_1/pdf/liderazgo.pdf](http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf)
- Álvarez, F. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Escuela Española. Madrid.
- Ardicemi (2007). Factores que influyen en la toma de decisiones. Recuperado de: <http://tomadecisionesret09.blogspot.pe/2009/05/factores-que-influyen-en-la-toma-de.html>
- Arlene, R. (2009). *Estudio sobre buenas prácticas de liderazgo político en la gestión municipal en República Dominicana*. Recuperado de: <http://www.democracialocal.org/wp-content/uploads/2009/11/Liderazgo-politico-municipal.pdf>
- Barona, E. (2011). *Factores influyentes para la toma de decisiones estratégicas en la empresa pro cartón de la ciudad de Cali*. Recuperado de: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1568/1/TAD00697.pdf>
- Blázquez, B. (2002). *Liderazgo Político y Gobernabilidad: Cuestiones abiertas, futuro incierto. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal.
- Bonilla, D. (2012). *Gestión del de liderazgo y valores en la Facultad de arquitectura de y urbanismo de la universidad Central del Ecuador de la ciudad el período académico 2010 – 2011*. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3177/1/Tesis%20de%20Bonilla%20Urbina%20Dany%20Luciano.pdf>
- Botero, J. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/4804/1/71772386.2011.pdf>
- Campos, A. (2012). *Orientaciones formales para la elaboración de la tesis*. APA 6ª ed. Lima, Perú: Universidad Femenina del Sagrado Corazón.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.
- Carrión, J. (2015). *Factores que influyen en la toma de decisiones de una empresa*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/345751454/Factores-Que-Influyen-en-La-Toma-de-Decisiones-de-Una-Empresa>

- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*, 2ª ed., México: Mcgraw-Hill Interamericana S.A.
- Cordero, O. (2006). *Caracterización de los tipos de liderazgo*: Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6445.pdf>
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. (8ª edición). México: International Thomson.
- Davis, K., Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Holl.
- Díaz de Landa, M. (2009). *Tendencias actuales en el liderazgo local: explorando la emergencia de la cultura del nuevo populismo fiscal en los municipios de córdoba*. Recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/subida/Argentina/cijsunc/20110521114242/secc1012.pdf>
- Díaz, N., García, L., Granados, O. (2012). *Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública municipal en la región bajo*. Recuperado de: [http://sabes.edu.mx/redi/4/pdf/SABES\\_4\\_4NATALIEPDF\\_V1.pdf](http://sabes.edu.mx/redi/4/pdf/SABES_4_4NATALIEPDF_V1.pdf)
- Fischman, D. (2000). *El camino del líder*. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico. Lima.
- Freitas, J. (2005). *La toma de decisiones en la empresa*. Recuperado de: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-5.pdf>
- Gamarra, G., Berrospi, J., Pujay, O., Cuevas, R. (2008). *Estadística e investigación*. Lima. Perú: Editorial San Marcos.
- Gómez, J. (1999). *Recursos humanos, fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Encuentro.
- Guerra, R. (2010). *Toma de decisiones: Los 32 factores a considerar en las 4 etapas del proceso*. Recuperado de: <http://manuelgross.bligoo.com/20150522-toma-de-decisiones-los-32-factores-a-considerar-en-las-4-etapas-del-proceso#.Wli9Ka6WbIU>
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Thomson.
- 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*. Recuperado de: [recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Hernandez-Barbara.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Hernandez-Barbara.pdf)

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. Mosby-Doyma libros, S.A. Colombia.
- Kohler, L. (2002). *La correcta toma de decisiones*. Recuperado de: <https://revistamarina.cl/revistas/2002/1/kohler.pdf>
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- Lussier, R., Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima, Perú: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Minsa, (2012). *Toma de decisiones*. Recuperado de: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/VIII\\_Teleconf/TOMA\\_DECISIONES.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/VIII_Teleconf/TOMA_DECISIONES.pdf)
- Pariente, J. (2010). *Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo*. Recuperado de: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_moheno\\_jessica/algunas\\_reflexiones.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_moheno_jessica/algunas_reflexiones.pdf)
- Peris, R. (1998). *Liderazgo organizacional: Un acercamiento desde las teorías implícitas*. Recuperado de: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10522/peris.pdf?sequence=1>
- Pino, R. (2007). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Ramírez, N. (2010). *El liderazgo del municipio desde las perspectivas de los intendentes. Un enfoque de valores orientadores de la gestión*. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/1013/1/00264.pdf>
- Robbins, C. (2010). *Administración*. Décima Edición. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Rodríguez, M. (2006). *“Evaluación del Clima Organizacional”*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/tecnología-información-comunicaciones.htm>.
- Rosa, E. (2003). *Principales Métodos y Técnicas Educativas*. Lima, Perú: Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica. Aplicadas a la psicología, educación y ciencias sociales*. (1ª ed.). Lima.
- Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. (12ª edición). México: International Thomson.
- UCACIAG, (2008). *Toma de decisiones empresariales*. Recuperado de: <http://internacionaleventos.com/articulos/tomadedecisiones.pdf>
- Universidad Cesar Vallejo (2011). *Documentos que Sustentan el Nuevo Modelo para la Elaboración y Sustentación del Proyecto y de la Tesis de Maestría*. Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión (1996). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. Huacho, Perú:
- Vega, C., Zavala, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología.
- Zapata, G., Sigala, L. y Mirabal, A. (2016). *Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas*. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/305767469\\_Toma\\_de\\_Decisiones\\_y\\_Estilo\\_de\\_Liderazgo\\_Estudio\\_en\\_Medianas\\_Empresas](https://www.researchgate.net/publication/305767469_Toma_de_Decisiones_y_Estilo_de_Liderazgo_Estudio_en_Medianas_Empresas)

## VI ANEXOS

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LIDERAZGO

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar el liderazgo de los especialistas del área de educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación, Cajamarca, 2016. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

#### I. INDICACIONES.

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

1.- Nunca      2.- Casi nunca      3.- Normalmente      4.- Casi Siempre      5.- Siempre

ITEMS	1	2	3	4	5
01. Demuestra capacidad para comunicar ideas y objetivos de manera clara y pertinente.					
02. Tiene diálogo horizontal permanente con todos los integrantes del equipo.					
03. Utilizan las redes sociales para comunicar situaciones de la institución.					
04. Inspira y da confianza en sí mismo, para afrontar las actividades dentro de la institución.					
05. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas.					
06. Mantiene buenas relaciones entre los demás especialistas.					
07. Trata a los demás como personas y no solo como integrantes de un equipo.					
08. Muestra compromisos con las necesidades de los especialistas por encima de sus intereses personales.					
09. Tiene disposición de asumir grandes riesgos por defender la visión institucional.					
10. Considera a los coordinadores como innovadores y creativos para solucionar problemas.					
11. Ayuda a los demás siempre que se esfuercen.					
12. Se relaciona personalmente con cada uno de los colaboradores.					
13. Expresa la satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.					
14. Intercambia promesas, arregla acuerdos mutuamente satisfactorios con los demás trabajadores					
15. Felicita el esfuerzo y promueve recomendaciones para un desempeño exitoso.					
16. Toma acciones correctivas si surgen desviaciones de las normas dentro de la organización.					
17. Considera que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
18. Participa cuando los problemas de la institución son graves.					
19. Por el bienestar del grupo va más allá de los intereses personales.					
20. Se enfoca en el meollo de los problemas antes de buscar culpables.					
21. Manifiesta su interés a los demás por buscar el bienestar de la institución.					

## **CUESTIONARIO PARA EVALUAR TOMA DE DECISIONES**

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar la toma de decisiones en los especialistas del área de educación física y el deporte escolar de la dirección regional de educación, Cajamarca, 2016. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

### **II. INDICACIONES.**

A continuación se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá usted responder, marcando con una (X) la respuesta que considere correcta:

**1.- Nunca      2.- Casi nunca      3.- Normalmente      4.- Casi Siempre      5.- Siempre**

<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
01. Brinda confianza y seguridad en las decisiones tomadas.					
02. El entorno que rodea la toma de decisiones genera certeza a los integrantes.					
03. Se analizan las posibilidades que existen para lograr el resultado esperado.					
04. Se analizan las consecuencias de las alternativas adoptadas.					
05. Existen presiones ante decisiones que implican cambios.					
06. Las decisiones afectan las decisiones familiares.					
07. Se busca llegar a acuerdos para beneficio de todos sin dilatar el tiempo.					
08. Se eligen alternativas sin negociarlos con nadie.					
09. Prioriza su experiencia en la toma de decisiones.					
10. Considera que a mayor experiencia menos son los errores.					
11. El nivel de conocimiento prima para decidir acciones favorables.					
12. Se comunican las decisiones de forma asertiva.					
13. Se consideran los valores, creencias para la toma de decisiones.					
14. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
15. Para tomar decisiones se crean situaciones problemáticas.					
16. Se plantean diversas formas de resultado para tomar las decisiones.					

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a):.....

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: **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, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.**

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada					
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica					
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada					
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica					
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación					
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.					
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes					
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación					
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos					
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.					
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.					
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación					
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.					
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación					
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.					
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.					
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.					
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.					
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.					
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.					

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:


Validado por el Doctor:.....  
Especializado: .....  
Categoría Docente:.....  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: .....  
Cargo Actual: .....  
Fecha: .....

\_\_\_\_\_  
DNI: .....

## JUICIO DE EXPERTOS

### CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): Olga Cecilia Juárez Galderón

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: **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**, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.  
**BA** : Bastante adecuado.  
**A** : Adecuado  
**PA** : Poco adecuado  
**NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	X				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada		X			
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	X				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	X				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	X				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	X				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	X				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	X				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	X				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.		X			
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	X				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	x				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación		x			
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	x				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	x				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	x				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	x				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	x				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	x				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

*Después de haber revisado la propuesta de investigación, se determina que existe coherencia entre los indicadores planteados por lo que se recomienda ser utilizado para los fines que estime conveniente*

Validado por el Doctor: *Olga Cecilia Juárez Calderón*  
Especializado: *Investigación*  
Categoría Docente: *Auxiliar*  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *12 años*  
Cargo Actual: *Profesora de investigación*  
Fecha: *Noviembre del 2016*



DNI: *05645443*

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): edith yulissa Rondón Morzón

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: **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**, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

Nº	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>					
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	/				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.		/			
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	/				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos		/			
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	/				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	/				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	/				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	/				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	/				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.	/				
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	/				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.		/			
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Felicitaciones al instrumento Guarda coherencia con lo solicitado.

Validado por el Doctor: Mg. Edith Yulissa Rondón Monzón  
Especializado: Gestión educativa  
Categoría Docente: auxiliar  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 6 años  
Cargo Actual: Docente  
Fecha: octubre del 2016

Edith Yulissa Rondón Monzón  
DNI: 40742391

## CRITERIO DE EXPERTO

Estimado (a): José Elías Plasmencia Lotau

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicio de investigación Titulada: **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**, que se presenta para alcanzar este objetivo se le ha seleccionado como experto (a) en la materia y necesito su valiosa opinión. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
<b>I.</b>	<b>Redacción Científica</b>					
1.1	La redacción empleada es clara, precisas, concisa y debidamente organizada	/				
1.2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	/				
<b>II.</b>	<b>Lógica de la Investigación</b>					
<b>2.1</b>	<b>Problema de Estudio</b>		/			
2.2.1	Describe de forma clara y precisa la realidad problemática tratada	/				
2.2.2	El problema se ha definido según estándares internacionales de la investigación científica	/				
<b>2.2</b>	<b>Objetivos de la Investigación</b>					
2.2.1	Expresan con claridad la intencionalidad de la investigación	/				
2.2.2	Guardan coherencia con el título, el problema, objeto campo de acción, supuestos y metodologías e instrumentos utilizados.	/				
<b>2.3</b>	<b>Previsiones metodológicas</b>					
2.3.1	Se ha caracterizado la investigación según criterios pertinentes	/				
2.3.2	Los escenarios y los participantes seleccionados son apropiados para los propósitos de la investigación	/				
2.3.3	Presenta instrumentos apropiados para recolectar datos	/				
2.3.4	Los métodos y técnicas empleadas en el tratamiento de la información son propios del tipo de la investigación planteada.	/				
<b>2.4</b>	<b>Fundamentación teórica y epistemológica</b>					
2.4.1	Proporciona antecedentes relevantes a la investigación, como producto de la revisión de la bibliografía referida al modelo.	/				
2.4.2	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas, sistematizadas en función de los objetivos de la investigación	/				
<b>2.5</b>	<b>Bibliografía</b>					

2.5.1	Presenta la bibliografía pertinente al tema y la correspondiente a la metodología a la investigación.	/				
<b>2.6</b>	<b>Anexos</b>					
2.6.1	Los anexos presentados son consistentes y contienen los datos más relevantes de la investigación	/				
<b>III</b>	<b>Fundamentación y viabilidad del Modelo</b>					
3.1.	La fundamentación teórica y epistemológica del modelo guarda coherencia con el enfoque sistémico y la nueva ciencia.	/				
3.2.	El modelo propuesto es coherente, pertinente y trascendente.		/			
3.3.	El modelo propuesto es factible de aplicarse a otras organizaciones o instituciones.	/				
<b>IV</b>	<b>Fundamentación y viabilidad de los Instrumentos</b>					
4.1.	La fundamentación teórica guarda relación con la operacionalización de la variable a evaluar.	/				
4.2.	Los instrumentos son coherentes a la operacionalización de variables.	/				
4.3.	Los instrumentos propuestos son factibles de aplicarse a otras organizaciones, grupos o instituciones de similares características de su población de estudio.	/				

Mucho le voy a agradecer cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

<p><i>el instrumento es conforme de acuerdo a los criterios básicos de la investigación.</i></p> <p><i>Exites</i></p>
---

Validado por el Doctor: *José Elias Plascencia Later*  
Especializado: *Ingeniería de sistemas*  
Categoría Docente: *Principal*  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *20 años*  
Cargo Actual: *Decano*  
Fecha: *Noviembre 2015*

*Plascencia*

DNI: *32735107*

## ALFA DE CRONBACH

### VARIABLE LIDERAZGO

SUJETOS																					SUMA DE LA VARIANZA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	4	3	3	4	2	5	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	3	70
2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	66
3	2	2	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	3	2	1	3	3	64
4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	4	3	1	3	3	62
5	3	3	2	2	1	5	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	57
6	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	2	4	4	80
7	4	4	3	4	2	5	2	3	2	3	1	2	2	5	3	4	3	4	2	4	4	66
8	4	4	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	73
9	2	3	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	70
10	4	4	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	2	3	2	3	4	3	2	3	4	69
11	2	2	2	3	2	5	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	52
12	2	2	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	4	2	5	4	3	1	3	3	59
13	3	3	2	3	3	5	4	3	4	3	2	2	2	5	2	3	4	4	1	4	2	64
14	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	3	3	4	4	1	4	2	70
15	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	1	3	3	4	3	4	3	4	2	69
16	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	4	2	3	3	1	64
17	2	2	2	5	2	5	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	4	2	4	3	1	60
18	3	2	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	2	4	3	1	62
19	5	4	4	5	2	5	2	3	3	2	2	2	4	3	4	3	3	2	3	4	1	66
20	2	3	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	5	3	2	2	3	4	3	62
VAR ITEMS	0.94	0.68	0.87	0.83	0.89	0.22	0.87	0.63	0.93	0.80	0.58	0.51	0.77	0.58	0.72	0.57	0.45	0.68	0.96	0.34	1.17	37.99
SUMA VAR ITEMS	8.76																					

Numero de preguntas = 21

0.81

### VARIABLE TOMA DE DECISIONES.

SUJETOS																	SUMA DE LA VARIANZA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	DE LA SUMA DE LOS ITEMS
1	3	4	2	5	5	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	55
2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	52
3	1	5	5	5	4	3	4	2	4	3	3	3	4	2	2	3	53
4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	3	3	48
5	2	2	1	5	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	43
6	4	4	2	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	62
7	3	4	2	5	2	3	2	3	1	2	2	5	3	4	4	4	49
8	3	4	1	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	54
9	3	3	3	5	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	2	55
10	4	4	2	5	3	4	4	2	4	3	2	3	2	3	3	3	51
11	2	3	2	5	2	2	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	40
12	4	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	4	2	5	3	3	47
13	2	3	3	5	4	3	4	3	2	2	2	5	2	3	4	4	51
14	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	3	3	4	4	55
15	4	4	3	5	3	4	4	2	2	3	1	3	3	4	4	4	53
16	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	4	2	3	52
17	2	5	2	5	3	2	2	4	2	2	3	4	3	3	2	3	47
18	4	5	3	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	2	3	49
19	4	5	2	5	2	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	4	50
20	4	4	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	5	3	2	4	49
VAR ITEMS	0.87	0.83	0.89	0.22	0.87	0.63	0.93	0.80	0.58	0.51	0.77	0.58	0.72	0.57	0.68	0.34	22.41
SUMA VAR ITEMS	7.14																

Numero de preguntas = 16

0.73

# AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> <b>UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 93 de 95
--	---	---

Yo Víctor Hugo Araujo Sánchez, identificado con DNI N° 26702183, egresado de la Escuela Profesional de Posgrado, del programa de Maestría en Gestión Pública de la Universidad Cesar Vallejo, autorizo (x), No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁREA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR DE LA DIRECCION REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA 2016"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 26702183

FECHA: 29 de Abril del 2018

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Carlos Cherre Antón** asesor del curso de desarrollo del trabajo de investigación y revisor de la tesis del estudiante: **Br. VICTOR HUGO ARAUJO SANCHEZ** Titulada: **LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON LA TOMA DE DECISIONES DEL AREA DE EDUCACIÓN FÍSICA Y EL DEPORTE ESCOLAR DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CAJAMARCA, 2016**. Constató que la misma tiene un índice de similitud de 19%. Verificable en el reporte de originalidad del programa *turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, octubre del 2017

  
.....  
Dr. Carlos Cherre Antón  
Docente asesor de tesis  
DNI: 40991682



**CAMPUS CHICLAYO**  
Carretera Pimentel km. 3.5



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
E DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

VICTOR HUGO ARAUJO SÁNCHEZ

INFORME TÍTULADO:

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.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

---

SUSTENTADO EN FECHA: 29/04/2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



*[Handwritten Signature]*  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN