



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES
EN EL IESTP “SANTOS VILLALOBOS HUAMÁN” - SANTA CRUZ**

AUTOR: KEVIN AGUSTÍN MALCA ROMERO.

ASESOR: DR. CHRISTIAN A. DIOS CASTILLO

**CHICLAYO
2019**

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a **DIOS**, por ser mi fortaleza y mi guía en cada momento de mi vida y estar conmigo en cada paso que doy, por darme la oportunidad de vivir cada día con salud, por llenar de sabiduría mi corazón e iluminar mi mente y por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

A mis PADRES por apoyarme en todo momento con valores, los valores que siempre me inculcaron desde niño, y por darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional y así ser un ejemplo de vida en la sociedad.

Finalmente quiero dedicar esta tesis *A mi Esposa e hijos*, por apoyarme cuando más los necesite, por extender su mano en los momentos más difíciles y por el amor y cariño brindado día a día.

RESUMEN

La Institución educativa Instituto Tecnológico Santos Villalobos Huamán está ubicada en la provincia de Yauyucán, Santa Cruz, Cajamarca. Sus objetivos institucionales buscan la mejora de competencias en personas y hacerlas eficaces. Requiere realizar mejoras en el proceso de toma de decisiones, debido a que es fundamental para la elección de las mejores alternativas y lograr un crecimiento institucional. Por esa razón la investigación busca la creación de un espacio organizacional en donde el personal pueda tomar decisiones efectivas, considerando la labor de los líderes institucionales. La investigación es explicativa, de diseño no experimental, teniendo como técnica de recolección de datos a la encuesta, la cual fue aplicada al personal de la entidad; quienes debido a que son un total de 14 fueron encuestados en su totalidad. Los resultados obtenidos del análisis a la encuesta aplicada al personal, muestra la precisión de las metas institucionales, existiendo la necesidad de realizar algunas mejoras, existiendo varias alternativas de elección para la toma de decisiones y criterios de elección de alternativas de solución. Luego de la discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis, se concluye que la aplicación del plan de estrategias de liderazgo generará mejoras en la toma de decisiones, logrando un incremento en un 75% en todos los indicadores del problema en estudio.

Palabras clave: Liderazgo, toma de decisiones, objetivos institucionales.

ABSTRACT

The educational institute Santos Villalobos Huamán Technological Institute is located in the province of Yauyucán, Santa Cruz, Cajamarca. Its institutional objectives seek to improve skills in people and make them effective. It requires making improvements in the decision-making process, because it is fundamental for choosing the best alternatives and achieving institutional growth. For this reason, the research seeks to create an organizational space where staff can make effective decisions, considering the work of institutional leaders. The research is explanatory, of non-experimental design, having as a technique of data collection to the survey, which was applied to the personnel of the entity; who because they are a total of 14 were surveyed in their entirety. The results obtained from the analysis of the survey applied to the staff, shows the accuracy of the institutional goals, there being the need to make some improvements, there are several choice alternatives for decision making and criteria for choosing alternative solutions. After discussing the results and testing the hypothesis, it is concluded that the implementation of the leadership strategies plan will generate improvements in decision making, achieving an increase of 75% in all indicators of the problem under study.

Key words: Leadership, decision making, institutional objectives.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 En el ámbito internacional.....	11
1.1.2 En el ámbito nacional	14
1.1.3 En el ámbito regional.....	17
1.1.4 En el ámbito institucional.....	18
1.2 Formulación del problema.....	20
1.3 Objetivos de la investigación	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Justificación del estudio.....	21
1.5 Limitaciones de la investigación	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes del estudio	23
2.1.1. Internacionales.....	23
2.1.2. Nacionales.....	28
2.1.3. Regionales	32
2.2. Bases teóricas	34

2.2.1. Variable independiente: Estrategias de Liderazgo.	34
2.2.1.1. Concepto.	34
2.2.1.2. Características.	36
2.2.1.3. Dimensiones del Benchmarking.....	39
2.2.2. Variable dependiente: Toma de decisiones.....	41
2.2.2.1. Concepto.	41
2.2.2.2. Características.	42
2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.....	44
2.3. Definición de términos.....	47
2.4. Hipótesis	48
2.4.1.1. Hipótesis general	48
2.5. Variables	48
2.5.1. Definición conceptual de las variables	48
2.5.1.1. Variable independiente: Estrategia de liderazgo.	48
2.5.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones.	48
2.5.2. Definición operacional de las variables	48
2.5.2.1. Plan de Benchmarking: Estrategia de liderazgo.	48
2.5.2.2. Entrenamiento del personal: Toma de decisiones.	48
2.5.3. Operacionalización de variables.....	49
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	52
3.1. Tipo y nivel de la investigación.....	52
3.1.1. Tipo de investigación	52
3.1.2. Nivel de investigación	52
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.	54
3.3. Población y muestra.	54
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	55
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	55

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.....	55
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	57
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.	61
CONCLUSIONES	66
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS	73
ANEXO 1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.....	74
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	91
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	92

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Distribución porcentual de respuestas sobre la precisión de las metas institucionales.....	57
Tabla 2. Distribución porcentual de respuestas sobre la existencia de varias alternativas de elección.....	58
Tabla 3. Distribución porcentual de respuestas sobre el conocimiento de los criterios de elección de alternativas.....	59
Tabla 4. Síntesis de resultados actuales y proyectados.....	63
Figura I. Organigrama institucional.....	18
Figura II. Modelo básico de motivación incentival (Tirso, 2018).....	39
Figura III. El proceso de elaboración del plan estratégico (Sainz de Vicuña, 2017). 42	
Figura IV. Partes del cerebro en la toma de decisiones (Braidot, 2014).	43
Figura V. Etapas del modelo de toma racional de decisiones (Robbins, 2004, p.132)	46

INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue desarrollada en la Institución educativa Instituto Tecnológico Santos Villalobos Huamán, de la provincia de Yauyucán, Santa Cruz, en la Región Cajamarca. Los objetivos institucionales se orientan hacia la mejora de competencias en sus colaboradores, tanto Directivos, administrativos y académicos. Existe la necesidad de realizar mejoras en el proceso de toma de decisiones, siendo fundamental para la elección de las mejores alternativas y lograr un crecimiento institucional.

Por esa razón, esta investigación muestra en el Capítulo I, el problema, objetivos, justificación y limitaciones de la investigación. Con el propósito de centrar la investigación hacia el entendimiento del problema en estudio y el direccionamiento de la misma.

En el capítulo II, se realiza un análisis de antecedentes considerados relevantes para la investigación, así como las bases teóricas que rigen el direccionamiento de las variables. La definición de los términos utilizados permite la definición de los conceptos que regirán a la investigación, considerando la existencia de diversas posturas teóricas sobre las variables en estudio. Toda la investigación busca la contrastación de la hipótesis, y en conjunto con las variables de la investigación, permitirán llegar a las conclusiones finales.

En el capítulo III, se muestra el marco metodológico de la investigación, en el cual se determina el tipo y nivel de investigación, estableciendo la forma en que esta será desarrollada. Con la definición de la población y muestra, así como las técnicas de recolección de datos, se especifica la forma en que se recolectaron los datos para la elaboración del plan de estrategias de liderazgo.

Finalmente, los resultados son discutidos en relación a las bases teóricas y proyección de resultados de la propuesta de solución. Con esta información se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 En el ámbito internacional

La realidad problemática sobre la toma de decisiones tiene alcances institucionales y de gobierno. A continuación se muestran casos de tomas de decisiones para asuntos de instituciones específicas, como para temas de envergadura más amplia en gobiernos locales y nacionales.

En España, el Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación, tiene dentro de sus actividades el trabajo conjunto con los países que conforman la Unión Europea el proceso de toma de decisiones para trabajos en conjunto que permitan un beneficio en común. Es entonces que definen la toma de decisiones como la acción definitiva de elección de la mejora alternativa o las más viable para lograr una meta específica (EXTERIORES, 2018). Es entonces que el organismo busca un trabajo colaborativo con las diferentes secretarías que conforman la Unión de Estados Europeos, para lograr que el proceso de toma de decisiones genera un beneficio efectivo y favorable a todos. Este proceso fue acordado por el Tratado de Maastricht de la Comunidad Europea. Se otorga potestad al Parlamento Europeo para aprobar las disposiciones conjuntamente con el Consejo. El proceso de toma de decisiones abarca ámbitos como “la no discriminación, investigación, cooperación aduanera, libre circulación de trabajadores y seguridad social de éstos, derecho de establecimiento, transporte en el mercado interior, empleo, cultura, salud, educación, protección del consumidor, medio ambiente, prevención y lucha contra el fraude, redes transeuropeas, etc”.

En tal sentido, la toma de decisiones puede tener como participantes a una sola entidad o a varias. Para este caso, el proceso puede ser más lento debido al número de entidades y las diversas apreciaciones que tienen al momento de analizar los hechos y proyectar los resultados, que es necesario sean de beneficio conjunto. Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones considera diversos aspectos, que son los que influirán en los resultados finales y la forma en que estos generarán un impacto en la entidad beneficiaria.

El proceso de toma de decisiones no solamente exigen competencias técnicas para realizar un análisis preciso de la situación en la que se encuentra el problema en estudio, también requiere de competencias de conciliación y trabajo colaborativo, para que pueda existir un beneficio en común. En España, el Ministerio de Educación y Formación Profesional, considera que se requiere del desarrollo de capacidades específicas en los diversos niveles educativos para apoyar a la toma de decisiones y de esa manera su aplicación ayude a obtener mejores resultados (MECD, 2014). A través de los Consejos Escolares, se propicia la toma de decisiones de los centros educativos, los cuales incluyen a representantes de los docentes y alumnos, de la localidad, de los padres de familia y del personal no docente. En instituciones de formación profesional, como Institutos Tecnológicos y Universidades, los consejos incluyen a representantes de instituciones laborales o de empresarios.

En tal sentido, para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo se requiere de un nivel de preparación previo, en primer lugar para poder analizar los datos y diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la institución o localidad beneficiaria de este proceso. Es importante también que exista la capacidad de poder conciliar con otras entidades, con intereses similares o diferentes a las demás. Es entonces el proceso de toma de decisiones, no solamente una actividad técnica, sino también conciliadora, en donde de manera conjunta todos los interesados expresan sus expectativas, velan por sus intereses y eligen la mejor opción para su beneficio. La labor de un representante que lidere el proceso requiere de las competencias para dirigir el proceso, pero en especial de conciliar entre las partes involucradas.

El uso de tecnologías de información permite una integración de los datos organizacionales, y las diversas áreas pueden acceder en tiempo real a información actualizada de los diversos procesos institucionales. Por esa razón en COLEGIUM (2018), considera que la mejora en los procesos administrativos y académicos de una institución educativa, requiere de la integración de estos y del ofrecimiento de información precisa para la toma de decisiones. La plataforma tecnológica comprende procesos en línea que permiten la inscripción de los estudiantes, sus apoderados y demás información personal que permita su indentificación dentro del sistema educativo del país. Asimismo, permite un control de asistencias, calificaciones y pago de pensiones, que ofrezcan información de su comportamiento dentro de la entidad.

De esta manera, la institución puede tomar decisiones más precisas, considerando que la información es confidencial, pero distribuida a las áreas que tengan la autorización para acceder.

El proceso de toma de decisiones en una entidad educativa no solamente tiene una connotación administrativa, sino también académica, en la medida que esta permita la aplicación de estrategias metodológicas para el desarrollo sostenido de la institución. Es entonces que según la Fundación Chile, las escuelas carecen de la información suficiente sobre las nuevas metodologías o decisiones que desean implementar. Esto también les sucede a los los equipos Directivos para la valorización de los datos. Education Endowment Foundation, de Inglaterra, tiene como objetivo el registro de información para que las escuelas inviertan en programas o metodologías que les generen resultados favorables. El proceso comprende el análisis del uso de uniforme escolar y jornada escolar completa y la implementación de estrategias de aprendizaje entre pares o trabajo colaborativo (FCH, 2016).

En tal sentido, el proceso de toma de decisiones no solamente tiene una connotación administrativa, sino también académica. Las instituciones educativas pueden decidir sobre las estrategias metodológicas didácticas más adecuadas para sus necesidades y proyecciones. Considerando el acceso a información especializada que tengan y las orientaciones adecuadas de este proceso. Por lo tanto, la información constituye en el principal recurso para que el personal de una entidad pueda tomar una decisión efectiva, considerando los múltiples factores que influyen en el éxito de sus decisiones. Es importante que se invierta tiempo y recursos para el análisis de todos los factores que influyen en el éxito, y de esta manera establecer la forma de tomar acciones de control para su control, reducción o erradicación.

Por lo tanto, a nivel internacional se pueden evidenciar esfuerzos de Estados e instituciones de diversa índole sobre el otorgamiento a las instituciones educativas de las capacidades para el proceso efectivo de toma de decisiones. A partir de este proceso se pueden implantar a nivel institucional o gubernamental, estrategias que permitan generar un diferencial y competitividad de entidades educativas. Son entonces diversos factores intervinientes en la efectividad de la toma de decisiones, tales como la información, las herramientas y las competencias para su uso armónico.

1.1.2 En el ámbito nacional

Para el Ministerio de Educación la planificación es proceso vital para el funcionamiento de cualquier organización, debido a que permite identificar los objetivos que se desean lograr y la forma de alcanzarlos, fomentando la evaluación de lo que es necesario mejorar. La planificación tiene la particularidad de orientar las acciones que la entidad educativa debe realizar, permitiendo la toma de decisiones de forma oportuna para el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, para el Ministerio la institución educativa es “la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado”. Por lo tanto, es necesario fomentar su reforma para que se convierta en una organización autónoma y eficiente, con un equipo de liderazgo pedagógico que busque la efectividad de los aprendizajes. De esta manera la planificación posibilita la identificación y evaluación de objetivos que se desean alcanzar y la forma de realizarlos, la evaluación de aspectos que son necesarias mejorar y la orientación de la toma de decisiones eficaces. En el proceso de evaluación se estudian los detalles de una actividad, orientando los esfuerzos hacia los logros esperados y alcanzados, considerando los resultados obtenidos, los procesos realizados, etc. Es importante proporcionar información basada en evidencia confiable y útil. De esta manera podrán ser usados en la toma de decisiones (MINEDU, 2016).

De esta manera, la planificación se constituye en la primera fase a la administración, precisamente porque permite la determinación de actividades de un plan de mediano o largo plazo. El Estado peruano considera que la educación es estratégica para el crecimiento sostenible del país, generando espacios de capacitación al personal directivo y académico, con el fin de aprender las diversas técnicas de planificación estratégica, y de esta manera obtener información necesaria para una correcta toma de decisiones. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones requiere de una capacitación especializada en la adquisición de información, su análisis y la elección de las mejores alternativas, considerando los diversos factores que influyen en su éxito. En el sector educativo los factores socio culturales tienen una fuerte influencia en el logro de los objetivos, especialmente porque son las personas quienes desarrollan las actividades y son también los beneficiarios de cada actividad que se desarrolle.

Desde el punto de vista social, político y técnico, en el Perú existe una diversidad de políticas públicas orientadas al sector educativo. Estas son producto de la toma de decisiones de los responsables del sector de educación y la forma cómo analizaron los diversos factores que influyen en la efectividad de la educación. De esta manera se contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias de este sistema. Es entonces que debe existir una concepción amplia de educación, la cual debe estar orientada al desarrollo individual y colectivo, tomando en consideración a la estrategia de Educación de la UNESCO para los años 2014 al 2021 (PeruEconomics, 2018).

El propósito es la creación de una capacidad de pensamiento críticos, en la imaginación de escenarios futuros, para una participación colectiva que permita enfrentar los problemas actuales y futuros de la sociedad, exigiendo el trabajo interdisciplinario, reflexivo y buscando la participación de todos a través del cambio individual y del equipo.

De lo contrario, se tendrán a personas que no tengan la capacidad de discernir entre una inversión y un costo en la educación, tomando posteriormente decisiones equivocadas, lo cual en el tiempo disminuye su satisfacción personal y comunitaria. Las decisiones pueden tener una diversidad de ámbitos, desde los alimenticios, hasta los económicos. Lo importante es que las personas puedan tener la capacidad de tomar decisiones precisas como consecuencia de un análisis de cada factor influyente, así como de las consecuencias que generaría la aplicación de su decisión.

Sin embargo, existe una propensión al riesgo que los decisores deben considerar, pues en países de desarrollo económico y cultural, existen personas que a pesar de disponer de tecnología, no hacen uso de esta para sus actividades. Es importante el análisis de las razones, pues con todos los resultados a su favor, aún existen personas, en especial empresarios que prefieren métodos tradicionales a los cuales se ha demostrado su ineficiencia, pero continúan siendo considerados como más confiables (PeruEconomics, 2018).

Es entonces que la educación permite incrementar la actitud al riesgo del decisor, al tener una idea más precisa de las consecuencias que generaría la implementación de las alternativas de solución analizadas. Debido principalmente a que tiene un análisis más minucioso de las posibles consecuencias de cada opción. Esto se debe a que la educación le permitió al individuo considerar más métodos, técnicas y herramientas que le permitan un mayor análisis de las consecuencias de la aplicación de la opción de su decisión, así como de los factores que influye en que esta elección sea realmente efectiva y logre los resultados esperados.

Es así que el sistema educativo nacional tiene como principal objetivo el dotar a las personas de las herramientas suficientes para el análisis de la problemática que enfrentan, el estudio de las alternativas de solución y el planteamiento de formas de implementación, que les permitan lograr los objetivos trazados (PeruEconomics, 2018).

Por lo tanto, grupos empresariales toman la decisión de invertir en la educación, a través de la adquisición y creación de entidades educativas, en donde se puedan superar las limitaciones del actual sistema educativo, orientando de manera adecuada a los estudiantes hacia la creación de propuestas de solución para los problemas a los que se enfrentan.

De esta manera se aseguran la creación de profesionales no solamente con las capacidades para el análisis y la solución de problemas, sino también con una actitud creativa, innovadora y de riesgo; que permita tener un análisis preciso de las consecuencias de las alternativas a elegir e iniciar un proceso de implementación, considerando los diversos factores de riesgo.

1.1.3 En el ámbito regional

En la Región Cajamarca se hicieron esfuerzos para lograr que el proceso de toma de decisiones sea efectivo, dentro de las capacidades y aspiraciones de una entidad educativa. La Dirección Regional de Educación de Cajamarca, considera que el empoderamiento de las instituciones educativa para el planteamiento de estrategias que les permitan un crecimiento institucional sostenible, se sostiene en el proceso de toma de decisiones, el cual debe ser realizado de manera metódica, considerando la información actualizada y precisa de la cual se abastecerán para elegir las mejores alternativas (DRE Cajamarca, 2018).

Es trabajo está más focalizado en la capacitación a los representantes de las diversas Unidades de Gestión Locales – UGELes, con el fin de direccionar esfuerzos hacia la mejora de las condiciones en sus Instituciones Educativas. Sin embargo, la capacidad de toma de decisiones de sus Directivos, depende de las capacidades acertadas que reciban por parte de especialistas en gestión educativa, sin orientaciones políticas y con la firme convicción del propósito competitivo de la educación en la Región.

Por lo tanto, para lograr un desarrollo sostenible en la Región Cajamarca, se requiere de un programa de capacitación no solamente orientado a las capacidades de los estudiantes y maestros, sino también hacia la generación de actitudes de análisis, trabajo en equipo y riesgos. Debido principalmente a que la aplicación de alternativas de solución requiere de un análisis preciso y considerando diversos factores, en los cuales también se deben considerar aspectos sociales, políticos, educativos, económicos, entre otros.

La capacidad de toma de decisiones se robustece con la experiencia que adquiere el decisor, la cual inicia con un proceso de formación de conocimientos técnicos sobre el problema que está enfrentando, así como de métodos, técnicas y herramientas que le permitan realizar con mayor detalle un análisis y elegir la mejor de las alternativas de solución.

de la Dirección General, quien a su vez cuenta con una Secretaría General para fines de colaboración en la toma de decisiones, y tiene a su responsabilidad las Unidades Académica y Administrativa. Estas tienen bajo su responsabilidad la conducción de las carreras profesionales de Enfermería Técnica, Administración de Empresas y Producción Agropecuaria. Dentro de estas carreras se tienen a las jefaturas de cada una, los jefes de prácticas y delegados. De esa manera se tiene un trabajo organizado que busca generar competitividad dentro de la institución.

En la actualidad se requiere mejorar el proceso de toma de decisiones, debido a que es fundamental para la elección de las mejores alternativas que permitirán un crecimiento institucional. Es así que esta investigación busca la creación de un espacio organizacional en donde el personal pueda tomar decisiones efectivas, considerando la labor de los líderes institucionales.

El rol de un líder debe estar orientado precisamente a la creación de espacios lo suficientemente motivadores para que el personal pueda expresar libremente sus ideas y sean estas posteriormente aplicadas. Las estrategias deben buscar en primer lugar la mejora en la comunicación interna de los integrantes de la entidad, la creación de un ambiente en donde las personas puedan comprender la estrategia organizacional, y la situación actual en la cual se encuentra. De esta manera podrán tener una idea precisa del estado en el que se encuentran y las mejores alternativas de solución. También debe orientarse a la creación de competencias en el personal que le permitan realizar un análisis consciente de los datos que recolecta y la priorización de opciones, de manera tal que pueda posteriormente elegir la mejor opción, considerando una diversidad de factores, en especial la viabilidad de su ejecución.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Elaborar una estrategia de liderazgo para mejorar la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el proceso de toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.
2. Diseñar una estrategia de liderazgo que permita una mejorara en la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.
3. Proyectar los resultados de la aplicación de una estrategia de liderazgo en la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

1.4 Justificación del estudio

La justificación de la investigación guarda relación con su relevancia, la cual se expresará de la siguiente manera:

Científica.- Es relevante debido a que utilizará el método científico para el desarrollo de la investigación, además de la referencia a teorías validadas relacionadas con las variables.

Institucional.- Su relevancia radica en los beneficios que generará a la institución educativa, generando una estrategia que permita un adecuado proceso de toma de decisiones.

Social.- Desde la perspectiva social, la entidad educativa generará un cambio social en la mejora de la educación de la localidad.

Por lo tanto, la investigación tiene una connotación relevante desde diversos aspectos, siendo estratégica para la mejora de la calidad de vida de los involucrados y la sociedad.

1.5 Limitaciones de la investigación

La principal limitación es la difusión de información confidencial de la institución, pudiendo mostrar solamente información pública. También existe la limitación de la difusión de los nombres de las autoridades y estudiantes, siendo suficiente la publicación de cargos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Internacionales

A nivel internacional se realizaron investigaciones relacionadas con la forma cómo el liderazgo ha tenido influencia en el proceso de toma de decisiones, con resultados positivos y negativos.

El líder tiene una serie de cualidades que van desde el análisis de las capacidades de sus colaboradores y la planificación estratégica, adicionalmente se requiere su capacidad de demostrar que es posible lograr las metas a través del ejemplo. Hernández J. (2013) en su investigación sobre el liderazgo organizacional, plantea la necesidad de generar un proceso de análisis para la propuesta de dinámicas organizativas, desde un enfoque etológico; es decir, un estudio sistemático del comportamiento animal, formas de asociación, disparidad, entre otros. Considera que el liderazgo nace con el fin de fomentar relaciones humanas efectivas que generen beneficios mutuos. A partir de esta información plantea estrategias de solidaridad, el liderazgo, y el desenvolvimiento interno y externo de las organizaciones. El diseño es no experimental, descriptivo, utilizando la técnica del análisis documental y observación sobre los comportamientos de la muestra analizada. Concluye que el líder de una organización debe ser el más preparado y formado en valores y ética, usar un lenguaje claro, y poseer habilidades en escuchar a sus subordinados, considerando las habilidades de estos para fortalecerlas. Debe ejercer un liderazgo comunitario, formarse de manera constante en planeación e innovación. En especial debe ser un ejemplo a seguir no por lo que pueda mencionar, sino por sus acciones, las cuales se tomarán como referencia para el trabajo de sus colaboradores.

Por lo tanto, esta investigación nos permite comprender que el rol de un líder implica conocer las capacidades de sus colaboradores, identificando el potencial que tienen para el logro de metas conjuntas. Sin embargo, la forma de lograr que los demás le sigan es a través de la evidencia de su trabajo, como una forma de demostrar que lo solicitado es posible de lograr.

La capacidad de un líder de plantear cambios estructurales, tanto en la forma cómo se hacen las actividades, como en las actitudes de las personas con las que se relaciona, es la principal característica del liderazgo transformacional. Riquelme (2015) en su investigación relacionada con el Liderazgo transformacional y la eficacia que tiene en la defensa en una crisis decisional, plantea como objetivo la identificación de la relación entre ambas variables. El tipo de estudio es cualitativo, debido a que generaliza los hallazgos, pero desea iniciar el desarrollo una Teoría de Liderazgo de Crisis Decisional, el cual se encuentra en estado inicial. Realiza estudios de casos para poder determinar las características del liderazgo encontrado. Concluye que el liderazgo transformacional influye de manera significativa en la forma de ver la defensa en una localidad, debido a que modifica las perspectivas y los factores que influyen en ésta.

Esta investigación nos permite comprender que el liderazgo cuando se focaliza a personas que tienen la capacidad de demostrar cambios sustanciales, influye de manera directa o indirecta en las personas con las cuales se vincula, cambiando la perspectiva que tienen sobre un problema, en este caso sobre la defensa de una localidad.

Un líder es entonces aquella persona que tiene la capacidad de demostrar que las metas pueden ser logradas, en la medida que existan cambios no solamente en el entorno, sino también en las actitudes de las personas que deciden emprender retos, pues muchas veces lo aprendido debe ser cambiado.

Es allí en donde se necesita un orientador sobre las ideas que son necesarias para lograr en primer lugar una comprensión del problema en estudio. La capacidad de liderazgo debe permitir que los colaboradores pueden entender la problemática en estudio, desde las perspectivas diversas propias de cada profesión y experiencia.

El liderazgo descentraliza el proceso de toma de decisiones, solamente cuando evidencia que otros también tienen la capacidad de hacerlo, pero cuando existen casos complejos en donde es necesario la uniformización de los criterios, es entonces que se necesita un centralismo del proceso. Zapata, Sigala, & Mirabal (2016) desarrollaron una investigación sobre el liderazgo y la forma en que influye en la toma de decisiones. Usó la metodología cuantitativa para identificar la relación entre el estilo de liderazgo y el proceso de toma de decisiones. Concluyen que existe la relación entre el estilo de liderazgo de la alta gerencia y el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas. Se demostró que no necesariamente el líder transformacional lleva a una descentralización en la toma de decisiones, existiendo cuando se trata de decisiones operativas.

Esta investigación nos permite comprender que el liderazgo no implica necesariamente la descentralización de poder de toma de decisiones. Cuando se tiene un problema complejo, muchas veces se decide tomar decisiones por un grupo centralizado de personas, de manera tal que la información sea confidencial y se busque la uniformización de los criterios de decisión. Es a partir de la comprensión del problema con un grupo pequeño y confidencial, que se pueden establecer reglas precisas y objetivas que deben ser aplicadas por el personal subalterno. Considerando que uno de los problemas en las ejecuciones de proyectos o planes de trabajo, es la comprensión precisa de los procedimientos que se deben seguir para el desarrollo de actividades.

Por lo tanto, a nivel internacional los casos muestran que el liderazgo busca una transformación en la forma de pensar de los colaboradores, lo cual es favorable al momento de plantear estrategias innovadoras para la toma de decisiones. Es aquí en donde el líder debe tener la capacidad de identificar el potencial de sus colaboradores y la forma en que contribuirán a la toma de decisiones. En algunos casos, necesita el líder centralizar el proceso, debido a que la información es confidencial o debe uniformizar los criterios para la toma de decisiones.

Las emociones de las personas tienen una influencia directa en las decisiones que toman. Ya sea de manera favorable o desfavorables, muchas veces las condiciones emocionales, que son temporales, de los decisores, permiten realizar un análisis de la situación problemática, las alternativas de solución y la elección de la que es considerada como la mejor alternativa. Sin embargo, es importante que el personal que decide gerenciar una entidad, en especial educativa, deba tener la capacidad de dividir sus emociones, en especial cuando sus decisiones tienen una connotación en una diversidad de aspectos dentro de la institución. Por esa razón, Maya (2015) en su investigación sobre la gestión de las emocional para lograr una mejora en el proceso de toma de decisiones, plantea como objetivo comprender la naturaleza y forma de gestión emocional de las personas decisoras en el proceso de toma de decisiones gerenciales, específicamente en los directivos del C.E.I. Isla de Aves. La orientación de la investigación fue la exploración de las emociones de los gerentes, considerados como actores principales en el proceso de toma de decisiones gerenciales dentro de la entidad. El estudio fue clasificado de manera cualitativa con una perspectiva fenomenológico, siendo su diseño descriptivo, de campo y documental; debido principalmente a la diversidad de la naturaleza de las dimensiones de las variables de estudio. Para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, siendo el instrumento el cuestionario de nota de campo, habiéndose aplicado a tres Directivos de la entidad. Para el análisis de la información se utilizó la categorización y la triangulación, con el propósito de asegurar la confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos. Los resultados obtenidos evidencian que las ideas planteadas permiten la consistencia al problema en estudio, permitiendo su comprensión en el contexto social de las organizaciones escolares, ayudando en la transformación de la gestión escolar. Asimismo, los resultados permitieron el planteamiento de bases teóricas que ayuden a la construcción de ideas relevantes acerca de las emociones, la gestión emocional y la toma de decisiones gerenciales. Concluye que los gerentes educativos en el momento de tomar decisiones, deben tener la capacidad de resolver conflictos sobre conocimientos, organizaciones, aspectos económicos, logísticos, de relaciones interpersonales, de comunicación de ideas a nivel interno y externo, administrativo y en especial gubernamental, es decir con el Estado.

Es así que la capacidad de los gerentes educativos para el proceso de toma de decisiones, inicia con la división de aspectos emocionales en el momento del análisis de los datos para la determinación de sus elecciones. La capacidad debe comprender un aspecto amplio de una visión empresarial y social sobre el impacto que tendrá la elección tomada. Precisamente la madurez mental del decisor será la comprensión del problema en estudio, desde el punto de vista organizacional, es decir, con la estructuración de la forma de trabajo de la entidad; así como económico. El conocimiento de los efectos de las decisiones en los aspectos económicos de la entidad, permitirá comprender el impacto que tendrá en la economía institucional y la forma cómo posicionará a la entidad en el mercado en el que se desarrolla.

Es entonces que a nivel internacional, existe una valorización de las capacidades del personal, no solamente en aspectos técnicos cognitivos, sino también emocionales. Es decir, se toma en consideración las competencias de los decisores, considerando que ellos son gerentes educativos. Las capacidades están netamente orientadas hacia los conocimientos que los decisores deben tener para poder realizar un análisis específico, es decir, los métodos, técnicas e instrumentos que pueden utilizar para lograr un análisis técnico de la situación problemática. Las habilidades permiten que los decisores pueden usar de manera adecuada los conocimientos técnicos sobre un tema de decisión específico para poder ejecutar el proceso de análisis en la toma de decisiones. Sin embargo, las actitudes permiten a las personas dividir aspectos relacionados con la problemática, tomando la iniciativa de una actitud favorable para una decisión constructiva, considerando aspectos de integración y las consecuencias de beneficio mutuo.

2.1.2. Nacionales.

El proceso de toma de decisiones requiere de la descentralización del poder de decisión, esta situación solamente puede desarrollarse por el ejercicio de liderazgo sobre todo el equipo. Hinojosa (2017) desarrolla una investigación sobre el liderazgo transformacional y la toma de decisiones en la área de recursos humanos de una empresa privada. Su propósito fue determinar la relación el liderazgo transformacional y toma de decisiones en área de recursos humanos. El diseño de Investigación fue No Experimental de tipo transversal, y el nivel fue Descriptivo Correlacional. Se aplicó una encuesta a 80 empleados del área de recursos humanos. Luego se emplearon el análisis estadístico de datos, basado a la estadística descriptiva y la prueba de coeficiente de Spearman. Los resultados mostraron la existencia de la relación entre liderazgo transformacional y la toma decisiones.

Por lo tanto, esta investigación nos muestra que existen también en el Perú la evidencia que el liderazgo influye en la toma de decisiones, especialmente por la descentralización del poder de decisión, en otras personas, quienes tienen otras perspectivas del problema analizado y por lo tanto un mejor alternativa. De esta manera, el empoderamiento se convierte en una estrategia efectiva dentro del liderazgo, debido a que le brinda confianza a los colaboradores para que puedan resolver un problema y plantear alternativas de solución, robusteciendo la toma de decisiones.

Es entonces que la confianza en los colaboradores permite en ellos incrementar la responsabilidad con los objetivos empresariales, es decir su compromiso con el posicionamiento de mejora institucional. El empoderamiento permite a los Directivos de una entidad contar con las apreciaciones de otras personas, con una diversidad de perspectivas, que de origen profesional, familiar y social, ofrecen al análisis del problema un carácter más objetivo. Es precisamente la capacidad del líder de fomentar un clima adecuado para que el personal pueda expresar sus ideas de manera libre, considerando el respeto a las ideas adversas, así como de la sistematización y complicación de ideas para una orientación integrada.

Cuando el personal tienen los conocimientos básicos para tomar una decisión, requiere del liderazgo para que pueda atreverse a desarrollar esta actividad, considerando los diversos factores que debe considerar. La creación de un ambiente en donde el decisor recibirá el apoyo necesario para el análisis de la situación problemática, las alternativas de solución y la forma objetiva de elección, incrementa la confianza en el colaborador de que no está solo para un proceso tan relevante para la organización. Es el trabajo colaborativo el que permite el incremento de la confianza mutua entre los integrantes de un equipo de trabajo, siempre de la mano de un líder que señale el rumbo que se debe seguir. Así se tiene que Gamboa (2018) en su investigación sobre el liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, estableció como objetivo la determinación de la relación entre liderazgo y toma de decisiones. El estudio es de enfoque cuantitativo, siendo el tipo de estudio básico, su diseño es no experimental, transeccional y correlacional. Tomó como población a los trabajadores administrativos de la universidad en mención, siendo un total de 100 personas, aplicando una encuesta con cuestionario de 30 preguntas. Concluye que existe una correlación entre el liderazgo y la toma de decisiones, en la medida que este impregna confianza y capacita al personal en los aspectos básicos para poder tomar adecuadamente una decisión y lograr un crecimiento o mejora en sus actividades laborales.

Por lo tanto, el personal colaborador de una organización requiere de la motivación para emprender retos dentro de la entidad. Sin embargo, el liderazgo tiene como principal cualidad el otorgamiento de la confianza en el trabajo de los colaboradores, pero teniendo las competencias necesarias para realizarlo; es entonces donde el liderazgo debe concentrarse en la forma en que los colaboradores aprenden y generan competencias de decisores, mayormente cuando ejecutan esta acción. Es por eso que el proceso de empoderamiento es el que permite al personal tener la confianza de que tomará una decisión adecuada.

La creación de un clima de confianza mutua, permite al líder y sus colaboradores expresar sus opiniones sobre la mejor forma de superar limitaciones y tomar mejores decisiones, siendo esa la principal característica del liderazgo transformacional. Es así que el liderazgo debe permitir una transformación positiva en la forma de decisión de los miembros de un equipo de trabajo.

Rodríguez & Vergara (2017) desarrollaron una investigación sobre el liderazgo transformacional y la forma en que influye en la participación docente en la toma de decisiones de instituciones educativas del nivel secundario. Plantearon como propósito la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional del director y la participación docente en la toma de decisiones. Es una investigación no experimental, debido a que el estudio se da en condiciones naturales, y se utilizó el diseño correlacional y transeccional. La muestra se determinó a través del muestreo estratificado con afijación proporcional, con un nivel de significancia del 95 %. De los resultados encontrados concluye que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y la participación docente en la toma de decisiones, estableciendo un clima de confianza mutua sobre los cambios que deben existir en la forma de pensar del personal y dirigidas a la autoconfianza. A partir de la creación de un ambiente favorable, se podrá mejorar de manera progresiva el proceso de toma de decisiones.

Por lo tanto, esta investigación permite comprender que el líder debe crear un espacio de confianza con sus colaboradores, de manera que puedan expresar sus ideas sobre la forma de tomar una decisión; sin embargo, se requiere que este clima posibilite al personal el acceso a capacitaciones especializadas para poder potenciar sus capacidades y actitudes hacia una toma de decisiones efectiva.

El proceso de control interno permite obtener un panorama sobre la situación actual del problema en estudio. El tener una visión objetiva de la situación problemática, a través de los indicadores de medición, es la base para la recolección de datos precisos que permitan a los decisores una elección en concreto.

Panduro (2017) desarrolló una investigación relacionada con el Control interno y su influencia en la toma de decisiones en el personal administrativo del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación. Planteó como objetivo determinar la relación entre el control interno y la toma de decisiones en la entidad en estudio. La hipótesis planteada menciona la existencia de una relación significativa entre el control interno y la toma de decisiones, la cual fue demostrada a través de un enfoque cuantitativo, utilizando un método hipotético-deductivo. El investigador considera que es un estudio básico con un diseño no experimental-transversal-descriptivo- correlacional; debido a la complejidad de las variables de estudio y su relación. La población analizada fue de 300 trabajadores de la entidad, seleccionando una muestra de 169 trabajadores, mediante un muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se utilizó como técnica a la encuesta, a través de la aplicación dos cuestionarios, uno de ellos para la medición del control interno y el otro para la medición de la toma de decisiones. Los instrumentos de recolección de datos fueron validados y analizados en su confiabilidad. Los resultados obtenidos permitieron concluir de la aceptación de una relación estadísticamente significativa y directa, con un valor de $r=0,514$ y $\text{Sig.}=0,000$ entre el control interno y la toma de decisiones en el personal administrativo.

Esta investigación permite comprender que el control administrativo, que consta en tener una visión clara de la situación del problema en estudio, a través de indicadores de gestión, cuya información proviene de fuentes fidedignas; es la base para el esclarecimiento de la situación a resolver. Esta información es la base para un análisis minucioso de las alternativas de solución y el impacto que tendrán en los diversos aspectos del problema.

2.1.3. Regionales

En la Región Cajamarca también se realizaron investigaciones relacionadas con el liderazgo y la toma de decisiones. A continuación las más relevantes:

El reconocimiento a la labor realizada establece un clima de confianza con la entidad, por parte del trabajador. Por lo tanto, es básico que el liderazgo establezca la forma de reconocimiento de los esfuerzos de los colaboradores, con miras al empoderamiento. Barrantes (2018) en su investigación sobre el Clima Organizacional de la Institución Educativa de San Ignacio en Cajamarca, planteó como objetivo hacer una descripción precisa y detallada del clima organizacional de la entidad en estudio. La investigación es de tipo exploratorio, descriptivo, analítico y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario al personal sobre liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales, motivación, debido a que son factores importantes para diagnosticar el ambiente de trabajo. Los resultados mostraron que el 85.50% del personal está satisfecho con el liderazgo que ejerce su directora. Existe una descentralización del proceso de toma de decisiones, según el 85,12% de trabajadores. El 84,52% del personal considera que los factores que inciden en el proceso de comunicación favorecen el clima organizacional de la institución. El 46,43% del personal se encuentra desmotivado, debido a la inexistencia de reconocimientos internos en el rendimiento de las funciones de los trabajadores.

Por lo tanto, esta investigación nos permite comprender que el reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, es básico para que incremente su auto confianza y la vinculación directa con la entidad. El proceso de toma de decisiones, al requerir del empoderamiento se basa en la confianza mutua, sin embargo, este aspecto tiene como uno de sus factores influyentes al reconocimiento que deben tener los trabajadores, no por realizar sus labores, sino por dar el esfuerzo adicional para el logro de metas.

Un plan estratégico puede convertirse en una herramienta para el direccionamiento de las acciones tácticas del personal, en la medida que esclarece el horizonte al que deben ir a través de sus actividades cotidianas. Flores (2016) desarrolló una investigación sobre la implementación de un plan estratégico para la toma de decisiones en empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca. Planteó como objetivo proponer un plan estratégico para ser usado como Herramienta para la Toma de Decisiones. Fue una investigación del tipo aplicada y predictiva, con un diseño no experimental. Las proyecciones se realizaron a través de la creación de escenarios futuros sobre la forma en que esta herramienta ayudará a mejorar el proceso de toma de decisiones. Las conclusiones a las que llegó establecen que el plan estratégico se convertirá en una herramienta para que el personal pueda tener un direccionamiento del horizonte a dónde debe orientar su accionar, por lo tanto, mejoraría el proceso de toma de decisiones. También sugiere que se implante un estilo de liderazgo que permita al personal verter sus opiniones sobre la forma de mejorar los procesos del negocio y crear el ambiente adecuado para poder realizar sus labores y tomar decisiones propias de sus actividades y de trascendencia institucional.

Finalmente, todas las investigaciones se centran en que el liderazgo debe crear un ambiente adecuado para que el personal tenga la confianza suficiente para expresar sus ideas sobre la forma cómo puede mejorar sus actividades. El trabajo colaborativo y la capacitación especializada permitirán incrementar las competencias básicas para realizar una toma de decisiones eficiente. Sin embargo, es importante que el empoderamiento sea progresivo, incrementando la autoconfianza que el personal debe tener sobre sus capacidades para desarrollar sus actividades y tomar las mejores decisiones.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable independiente: Estrategias de Liderazgo.

2.2.1.1. Concepto.

El liderazgo como estrategia es un proceso constante, en donde los líderes inician con la creación de un clima organizacional favorable a los retos y la confianza mutua, esta permitirá la expresión de ideas personales para el bienestar de los objetivos de equipo, considerando la diversidad de ideas de cada integrantes, pero la actitud de apetación y de respeto mututo.

Es entonces que para Tirso (2018) una estrategia de liderazgo es la capacidad de una persona o conjunto de personas de establecer un direccionamiento a sus colaboradores para el logro de las metas personas e institucionales. El liderazgo inicia desde la creación de un clima de mutua confianza, para luego determinar las potencialidades de cada personal. Es entonces que el líder debe propiar la comunicación horizontal con su personal, como una forma de crear un ambiente de confianza mutua, que permitirá expresar comentarios sobre la forma de ejecutar mejoras.

El reconocimiento de las capacidades del personal en base a una meta establecida, es la primera fase que un líder debe saber implantar, teniendo de esta manera la visión preliminar no solamente de sus competencias, sino también del potencial que tendría cada integrante para una transformación favorable dentro del equipo de trabajo.

Así es que Ruggeri (2012) considera que los nuevos líderes deben orientarse hacia el conocimiento de su personal. Por eso menciona que una estrategia de liderazgo inicia con el reconocimiento de las metas a alcanzar y el potencial del personal necesario para alcanzarlo. Una meta debe ser ambiciosa pero lograble, es decir, que pueda incentivar al personal a lograrlo, de lo contrario no se creará una expectativa favorable, debido a que los integrantes considerarán que el logro de los objetivos es inalcanzable, al no tener logros inmediatos.

Un líder debe combinar la visión de un futuro mejor, la inquietud por lograr y la motivación para incorporar las actividades cotidianas en las labores de cada colaborador. De esta manera los colaboradores tendrán una visión motivadora hacia un futuro en beneficio personal y del equipo de trabajo.

Sánchez (2017) conceptualiza a las estrategias de liderazgo como las actividades que realiza un líder para crear una visión compartida con sus colaboradores, la ilusión de que es posible y que la ejecución es la única forma de lograrlo. Por lo tanto, las actividades de liderazgo deben generar una idea precisa de qué es lo que se desea alcanzar, ponerle un período de tiempo y establecer la forma en que en equipo puede ser logrado.

Por lo tanto, una estrategia de liderazgo es el proceso mediante el cual se definen con precisión las metas a lograr, lo cual puede ser considerado como la visión organizacional o del proyecto a realizar. Dentro de este concepto también comprende la actividad de identificar las competencias del personal que debe estar involucrado en el proyecto y la forma en que existirá una comunicación directa y oportuna entre sus integrantes.

Es entonces que la identificación de las competencias del personal se convierte en un proceso elemental para el liderazgo. Pues sea cual fuere el enfoque el líder tiene con su equipo de trabajo, si desconoce las competencias básicas de sus colaboradores, estaría en desconocimiento de la forma en que le pueden ayudar a realizar un trabajo en equipo que ayude al logro de los objetivos personales, colaborativos e institucionales. La identificación del potencial de un colaborador permite impregnar retos de mejora en cada integrante, con el propósito de incentivar a cada persona hacia el logro de los objetivos trazados, no solamente por sus competencias, sino también de sus potencialidades, que son aspectos básicos para la adquisición de nuevas competencias, que le permitirán una mejora de su situación personal y del equipo.

2.2.1.2. Características.

El liderazgo tiene una diversidad de características. Entre las cuales podemos mencionar. Según Tirso (2018), las características del liderazgo son:

Es motivador a través del ejemplo.

Cuando el líder motiva a su personal, lo hace con el ejemplo, a través de la realización de actividades que menciona son posibles de realizar. Es precisamente la evidencia de que lo mencionado por el líder es posible de hacer lo que incrementa la confianza en los colaboradores de que la meta es logable. Algo importante es que el líder debe mostrar una meta incompleta, porque la hace solo, necesitando de sus colaboradores para que sea completada.

Crea un clima de confianza.

La confianza se manifiesta en la seguridad que manifiesta el líder por el trabajo de sus colaboradores, y la forma cómo permitirá el logro de las metas. Sin embargo, requiere del reconocimiento de las capacidades de cada persona, y de la forma cómo evolucionan en el tiempo. De esta manera se retará al personal en metas que son posibles de lograr con su esfuerzo, no generando un clima de frustración por no haberlo logrado. Es entonces, necesario que el líder conozca el verdadero potencial o competencias previas de sus colaboradores.

Otorga empoderamiento a los colaboradores.

Al incrementar la confianza en sus colaboradores, el líder otorga poder de decisión a estos, en la medida que sabe podrán lograr las metas, porque tiene un conocimiento de la forma de trabajo y en especial de cómo se automotiva para llegar a una meta. Es necesaria la identificación de los aspectos que tienen influencia en el éxito del proyecto, como en la motivación del personal, con el propósito de establecer una forma en que el mismo personal resuelve el problema, confiado de sus capacidades las cuales se manifiestan en el clima de confianza que se ha creado.

Por lo tanto, el rol del líder es complejo y está direccionado a la creación de confianza en sus colaboradores (Tirso, 2018).

Asimismo, Ruggeri (2012) considera que una de las características del liderazgo es establecer metas precisas y ambiciosas. Para que pueda ser realmente motivadora al personal su logro, y de esta manera al lograrlo incrementar su autoconfianza en todo lo que pueden realizar si se lo proponen.

Por lo tanto, la principal característica del liderazgo es:

El establecimiento de una meta ambiciosa y logable. Comprende el hecho de que el líder define con precisión la meta que desea alcanzar junto a sus colaboradores. Una forma es que lo defina junto a su equipo, sin embargo, puede tener la influencia de reducirla. Por lo tanto, es necesario que tenga las ideas claras de lo que es posible de lograr, y de establecer la forma en que será medido, como una forma de establecer la posibilidad de ser logrado.

Las metas pueden ser inicialmente poco ambiciosas, como una forma de expresar al equipo la factibilidad de lograrlas, de otra manera lo que podría generar es una sensación de ser inalcanzables. Sin embargo, también es importante que las metas sean expresadas con una visión de largo plazo, es decir, que el personal comprenda hacia dónde se va con la idea que se desea emprender, comprendiendo la forma en que contribuirá a su desarrollo personal, del equipo de trabajo y de la institución.

La combinación de ambas perspectivas permitirá que el líder dirija ideas precisas de las metas que se desea lograr a cada miembro del equipo, otorgando a cada uno la potestad de contribuir con su visión dentro de la gran visión del equipo. Sin embargo, se debe tener un especial cuidado en evitar redireccionar de manera drástica la ruta a la cual el equipo debe orientarse, debido a que se estaría cambiando la naturaleza del equipo de trabajo o del proyecto que están desarrollando. El enriquecimiento debe permitir mejoras a las actividades desarrolladas, sin perder el horizonte al cual todos los integrantes del equipo deben estar comprometidos.

Existen clasificaciones de liderazgo, de acuerdo al estilo de trabajo. Sánchez D. (2017) considera que la clasificación se puede dar por una relación con la historia de la Ciencia, de la siguiente manera:

Líder Copérnico.- Es aquel que cambia la visión de la organización. Es decir, las bases de las cuales se fundamenta su accionar. Implica una revolución en el propósito o visión de la institución, siendo radical desde la perspectiva del propósito para el cual fue diseñada la institución.

Líder Einstein.- Es la visión especial que no puede ser vista por los demás. Sus ideas son revolucionarias sobre aspectos que pueden ser logrados, pero cambiando radicalmente los procesos o la forma de hacerlo.

Líder Newton.- Es un liderazgo analítico y evolucionario. Es decir, no se cierra a los cambios, debido a que los genera, pero es producto de un análisis minucioso de éstos.

La combinación de los estilos de liderazgo no es tan posible, por eso un líder debe elegir cuál de los estilos desea implantar con su equipo (Sánchez, 2017). Sin embargo, en la realidad existen personas con una combinación de estos tipos de liderazgo, considerando caracteres revolucionarios, pero con una visión precisa del horizonte que se debe seguir.

Al margen de la combinación que el líder puede tomar, según su perspectiva del rol de liderazgo, lo más importante que la idea que se tiene sea precisa para los integrantes del equipo, logrando de esta manera un compromiso de todos para el logro de las metas establecidas. Por lo tanto, un líder debe buscar en sus colaboradores la ayuda en el perfeccionamiento de la visión del proyecto a emprender y la forma de lograrlo, pero la idea del horizonte a lograr y el producto final, debe ser claramente expresado por el líder; caso contrario, estaría generando la imagen de incoherencia.

2.2.1.3. Dimensiones del Benchmarking.

Las dimensiones se constituyen en las fases del proceso de liderazgo. Así tenemos a los siguientes:

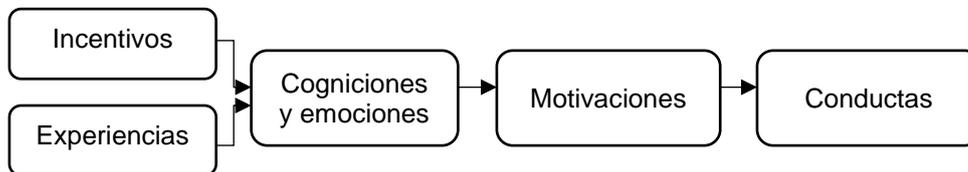


Figura II. Modelo básico de motivación incentival (Tirso, 2018).

El liderazgo exige que el personal esté continuamente motivado para realizar una actividad cotidiana o estratégica. Por esa razón se hace un análisis de la forma en que la motivación basada en los incentivos tiene una influencia en la conducta de las personas.

En la Figura II se puede apreciar las fases que según Tirso (2018) tiene la motivación incentival, por su naturaleza de basarse en los incentivos al personal. Los incentivos vienen de manera paralela con las experiencias que tiene el personal y desea compartir con los demás. Estos influyen en las cogniciones o conocimientos especializados y genéricos que el personal va adquiriendo, pero también influyen en sus emociones, pues las experiencias generan la sensación de confianza entre el personal, identificando los aspectos que tienen una influencia en el éxito de un proyecto. Con estas experiencias se generan nuevas motivaciones que modificarán las conductas del personal involucrado.

De esta manera se tiene un efecto cíclico entre la motivación y la conducta de las personas, debido a que existe un efecto positivo de manera directa en la forma en que cada uno tiene una influencia en el otro. Las motivaciones al personal mejoran sus comportamientos y su compromiso con el proyecto a emprender, así como la conducta creativa y constructiva del personal tiene una influencia positiva en la creación de un espacio favorable para el trabajo colaborativo, es decir una mejora en la motivación.

Sánchez D. (2017) considera que las fases para implementar una estrategia de liderazgo deben iniciar con una idea precisa de lo que se debe hacer. En tal sentido, propone una secuencia lógica.

- 1. Definir con precisión la meta a alcanzar.** Comprende la definición precisa de las metas cuantificables y demostrables a través de evidencias. Lo más importante es que el líder sea muy preciso al especificar el logro de la meta, para que pueda ser transmitido a sus colaboradores.
- 2. Identificar el tipo de capacidades necesarias para lograr la meta.** De acuerdo a la meta que se desea alcanzar, se especifican las capacidades del personal que debe estar involucrado para su logro. También se pueden definir las actitudes necesarias para lograrlo. Por lo tanto, es preferible definir las competencias.
- 3. Identificar las personas con las capacidades reales o potenciales.** Es la capacidad de negociación con las personas idóneas, según su perfil profesional, y el convencimiento para participar de manera activa en el proyecto. Dentro de las capacidades que se debe buscar está el trabajo en equipo, de manera tal que pueda desarrollar su labor de manera colaborativa.
- 4. Motivar al personal a alcanzar sus metas.** Comprende el trabajo directo con el personal, buscando identificar los factores que impiden o favorecen su trabajo, y creando un ambiente de mutua comunicación oportuna y efectiva. De esa manera se podrán identificar los posibles problemas y darles soluciones oportunas.
- 5. Medir los resultados.** La medición de resultados implica el nivel de logro de las metas en base a los establecido, sobre todo considerando la forma de trabajo de cada integrante del equipo y los factores influyentes.

Por lo tanto, las fases de desarrollo de la estrategia de liderazgo deben considerar todos los factores que han sido expuestos en este capítulo, buscando una adecuada orientación hacia la realidad de la entidad.

2.2.2. Variable dependiente: Toma de decisiones.

2.2.2.1. Concepto.

El proceso de toma de decisiones tiene una gran relevancia para el crecimiento de una organización o proyecto. Existen muchos conceptos, pero se muestran los más relacionados.

La toma de decisiones consiste en el elegir a la mejor opción o combinación de estas para el logro de objetivos, considerando los posibles resultados que pueda generar. Por esa razón Sainz de Vicuña (2017) considera que la toma de decisiones es un proceso en el cual se debe elegir la mejor opción de una gama de posibles. El criterio de elección debe ser múltiple, considerando todos los posibles resultados o beneficios y consecuencias de cada elección.

El análisis de alternativas es fundamental para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo. Así se tiene que la Universidad de Alicante UDA (2018) menciona que la toma de decisiones es el proceso en donde se realiza un análisis de las alternativas que deben ser estudiadas de manera objetiva para una estimación de los posibles resultados.

También la toma de decisiones tiene una connotación neuronal. Braidot (2014) considera que la toma de decisiones es un proceso de funcionamiento de la parte pre frontal y la amígdala del cerebro. Los cuales influyen directamente en el análisis de los resultados y el riesgo que toman los decisores.

En tal sentido, la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se analizan las diversas alternativas que se tienen para la solución de un problema o el logro de un objetivo específico. Su proceso implica tener claramente definida la meta a la cual se desea llegar, como los métodos para el análisis objetivo de las alternativas planteadas.

2.2.2.2. Características.

A continuación se muestran las características más relevantes o resaltantes de la toma de decisiones.

Así tenemos que Sainz de Vicuña (2017) considera que la toma de decisiones debe tener en cuenta el proceso de elaboración de un plan estratégico institucional. En la figura III, se puede evidenciar que el proceso comprende el diagnóstico de la situación de la empresa. Con esa información continúa a las Decisiones Estratégicas, ya sea para la definición de objetivos como para la definición de estrategias. Posteriormente, se procede con las decisiones operativas, que son las que están más relacionadas a las actividades cotidianas de la entidad.

En tal sentido, una de las características de la toma de decisiones es que puede ser desarrollado a nivel estratégico, para una proyección a largo plazo, como para un nivel operativo, para el logro a corto plazo.

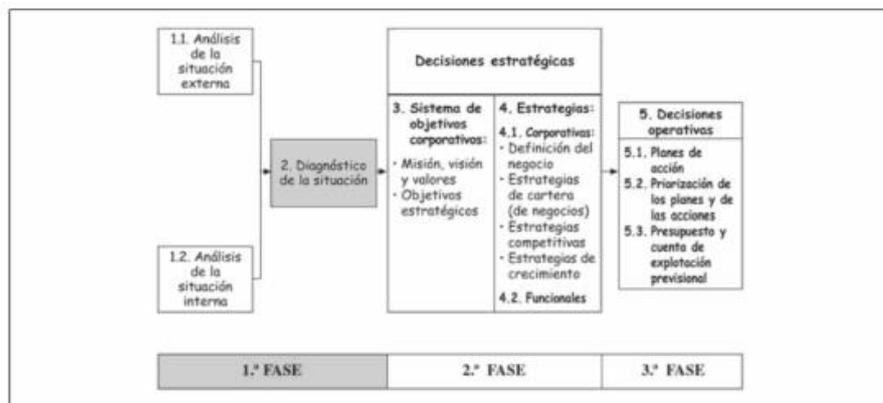


Figura III. El proceso de elaboración del plan estratégico (Sainz de Vicuña, 2017).

Por lo tanto, la toma de decisiones debe tomar como base información tanto del interno de la empresa, como del entorno, analizarlos a la luz de las capacidades y limitaciones de la empresa, y establecer una forma de superarlos, considerando las aspiraciones a las cuales se proyecta la entidad. Algunos especialistas utilizan métodos de proyección a través de modelos matemáticos complejos, que les permitan crear escenarios futuros posibles, y analizar las consecuencias de incurrir en éstos.

Para Braidot (2014) el proceso de toma de decisiones tiene una influencia neuronal, debido a que la estructura del cerebro es que interviene en el proceso. Razón por la cual muchas veces el decisor es agresivo o arriesgado, o en otras oportunidades es más conservador. La figura IV se muestran las partes del cerebro que intervienen en la toma de decisiones, las cuales tienen una influencia directa en el estilo de ésta.

Así tenemos que el Lóbulo Frontal, que administra la capacidad reflexiva de la persona, es el que permite el análisis de las consecuencias de las decisiones tomadas, permitiendo a los decisores ser conscientes de sus acciones. También la amígdala controla el sistema compulsivo, lo cual puede tomarse como el riesgo consciente que el decisor está dispuesto a tomar.

La combinación de estos aspectos tienen una influencia en la toma de decisiones, según la perspectiva de la Neurociencia, lo cual permite al decisor analizar las consecuencias de sus decisiones y asumir las consecuencias de éstas.

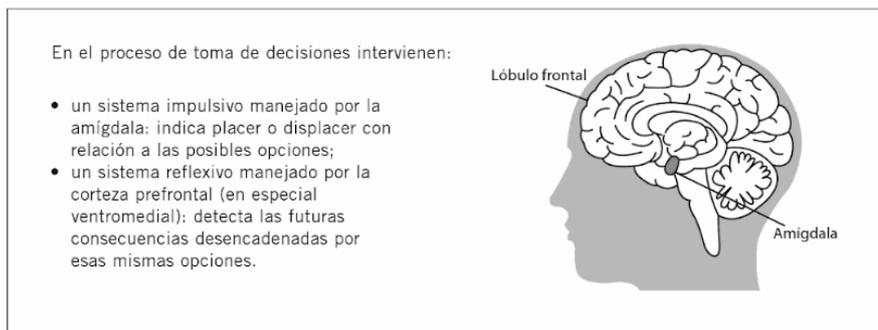


Figura IV. Partes del cerebro en la toma de decisiones (Braidot, 2014).

2.2.2.3. Dimensiones. Indicadores de medición.

La Universidad de Alicante UDA (2018) considera seis fases para el desarrollo del proceso de toma de decisiones. Estas se explican a continuación:

Describir el problema o el objetivo al que queremos llegar. Implica la definición precisa del objetivo a llegar, especificando las metas y detalles medibles de su logro. Esto determina la posibilidad de que llegue a ser loggable el objetivo.

Análisis del problema o la decisión a tomar. Se debe recopilar información para analizar el objetivo de manera imparcial y completa posible. Se deben plantear situaciones de manera objetiva. Debemos orientarse más el trabajo a información relevante, y desechar la que no nos aporta valor.

Generar alternativas. Se deben plantear todas las alternativas posibles. Se analizan todas las posibilidades y consecuencias de las alternativas. Se deben analizar la forma en que las alternativas permitirán llevar a cabo los objetivos planteados. Se debe tener en cuenta que mientras más personas intervengan en el proceso, más preciso el análisis y más complejo también.

Selección de la alternativa que finalmente llevaremos a cabo. Se valora la decisión tomada, analizando sus consecuencias. Es importante que la toma de decisiones debe ser objetiva y no basada en emociones.

Valorar las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada. La rectificación de errores debe ser inmediata. La valoración de las consecuencias y del alcance de los objetivos permite la modificación y aprendizaje para futuras decisiones. Es entonces la necesidad de simular los resultados futuros de manera precisa.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, Robbins (2004) considera que existen etapas del proceso de toma de decisiones. Estas son secuenciales y deben ser desarrolladas de manera adecuada para la continuación de la fase siguiente.

1. **Definir el problema.-** Comprende el esclarecimiento de las metas específicas que se desean alcanzar. El problema a resolver debe entenderse como el objetivo que se desea alcanzar. Lo más importante es determinar con precisión el nivel de logro que se desea llegar, para que este sea analizado si es posible o no de llegar.
2. **Identificar los criterios de decisión.-** Es la determinación de criterios que se tendrán en cuenta para evaluar las alternativas que existan en el proyecto. Es decir, la uniformización de los criterios permitirá que la toma de decisiones sea objetiva, y para el caso de equipos, se tendrá una panorama preciso de las decisiones tomadas y su fundamentación.
3. **Dar pesos a los criterios.-** Significa la priorización de cada criterio. Es decir, la relevancia que tiene cada criterio para la toma de decisiones. Cuando se tenga un resultado cuestionable, se podrá analizar la priorización de cada criterio.
4. **Desarrollar alternativas.** Implica la creación de una diversidad de formas de actuar para poner a prueba los criterios de toma de decisiones. Cada alternativa de ser evaluada considerando los criterios y su priorización. De esta manera la toma de decisiones implica la elección de una alternativa, considerada como la mejor para un caso en particular.
5. **Evaluar las alternativas.** Comprende el análisis de las consecuencias que podría generar la elección de una alternativa. Es decir, hacer una estimación de los resultados que podría generar su elección.
6. **Elegir la mejora alternativa.-** Es el proceso en donde se aplican los criterios de análisis y sus priorizaciones para la toma de decisiones. La mejor alternativa es relativa al propósito que se tiene que alcanzar.

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Dar pesos a los criterios.
4. Desarrollar alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Elegir la mejor alternativa.

*Figura V. Etapas del modelo de toma racional de decisiones
(Robbins, 2004, p.132)*

Finalmente, cada fase de la toma de decisiones es básica para lograr la elección de la mejor alternativa, según los objetivos que se persiguen. Es precisamente la necesidad de establecer una meta plausible la que lleva a comprender el rol de cada fase dentro del proceso de toma de decisiones.

Tener una visión precisa del problema a resolver, permite la determinación de los indicadores que permiten hacer una medición precisa de este y de la forma en que se realizará el análisis objetivos. Esto permite mejorar la identificación de criterios de decisión, que no es más que especificar la forma de análisis de cada indicador, para otorgar una ponderación. Es precisamente la ponderación de los criterios de toma de decisiones lo que establece la forma en que los decisores priorizan cada aspecto a considera para el análisis, no teniendo la misma en la mayoría de los casos. Por esa razón el desarrollo de alternativas es consecuencia del análisis de la situación problemática a la luz de los criterios de evaluación, en la creación de un escenario favorable para la toma de decisiones. La evaluación de las alternativas exige en el decisor una madurez mental en la evaluación de cada criterio de evaluación, considerando la fidelidad de sus fuentes y la relevancia que tiene para la elección de la mejora alternativa. Es finalmente la elección de la mejor alternativa la que conlleva una visión de futuro de las consecuencias que generaría la aplicación de cada opción de decisión, considerando el beneficio mutuo.

2.3. Definición de términos.

Clima de confianza.

Es la manifestación de la seguridad que manifiesta el líder por el trabajo de sus colaboradores, y la forma cómo permitirá el logro de las metas (Tirso, 2018).

Empoderamiento.

Es el otorgamiento del poder de decisión a los colaboradores, en la medida que incrementen sus competencias para lograr las metas, porque tiene un conocimiento de la forma de trabajo y en especial de cómo se automotiva para llegar a una meta (Tirso, 2018).

Estrategia de liderazgo.

Es la capacidad de una persona o conjunto de personas de establecer un direccionamiento a sus colaboradores para el logro de las metas personas e institucionales (Tirso, 2018).

Líder.

Es la persona que motiva a su personal a través del ejemplo, la realización de actividades que menciona son posibles de realizar. Muestra una meta incompleta, porque la hace solo, necesitando de sus colaboradores para que sea completada (Tirso, 2018).

Medición de resultados.

La medición de resultados implica el nivel de logro de las metas en base a los establecido, sobre todo considerando la forma de trabajo de cada integrante del equipo y los factores influyentes (Sánchez, 2017).

Toma de decisiones.

Es un proceso en el cual se debe elegir la mejor opción de una gama de posibles. El criterio de elección debe ser múltiple, considerando todos los posibles resultados o beneficios y consecuencias de cada elección (Sainz de Vicuña, 2017).

2.4. Hipótesis

2.4.1.1. Hipótesis general

Si se aplica una estrategia de liderazgo, entonces mejorará la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de las variables

2.5.1.1. Variable independiente: Estrategia de liderazgo.

Es la capacidad de una persona o conjunto de personas de establecer un direccionamiento a sus colaboradores para el logro de las metas personas e institucionales (Tirso, 2018).

2.5.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones.

Es un proceso en el cual se debe elegir la mejor opción de una gama de posibles. El criterio de elección debe ser múltiple, considerando todos los posibles resultados o beneficios y consecuencias de cada elección (Sainz de Vicuña, 2017).

2.5.2. Definición operacional de las variables

2.5.2.1. Plan de Benchmarking: Estrategia de liderazgo.

Es la organización operacional de la definición de la meta, la identificación de las competencias necesarias, la identificación de las personas idóneas, la motivación al personal a alcanzar las metas y la medición de resultados.

2.5.2.2. Entrenamiento del personal: Toma de decisiones.

Es la relación teórica de la definición del problema, la determinación de alternativas y la selección de la mejor alternativa.

2.5.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN
VI. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO.	Definición de la meta.	Establecimiento de las mediciones por cada indicador de la meta.
	Identificación de las competencias necesarias.	Establecimiento de las competencias necesarias para alcanzar las metas.
	Identificación de las personas idóneas.	Identificación de las personas o cargos necesarios para alcanzar las metas.
	Motivación al personal a alcanzar las metas.	Dirección al personal en base a sus responsabilidades.
	Medición de resultados	Establecimiento de niveles de logro por metas.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTA	CATEGORÍA	TÉCNICA	INFORMANTE	ITEM
VD. TOMA DE DECISIONES.	Definición del problema.	Nivel de precisión de las metas.	¿Son precisas las metas establecidas en la institución?	Totalmente. Regular. Imprecisas.	Encuesta	Personal de la institución.	1
	Determinación de alternativas.	Número de alternativas de elección.	¿Se muestran varias alternativas de elección?	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Personal de la institución.	2
	Selección de la mejor alternativa.	Criterios de selección de la mejor alternativa	¿Conoce los criterios de elección de las alternativas?	Siempre A veces Nunca	Encuesta	Personal de la institución.	3

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Metodológicamente la investigación es Mixta, al tener que hacer mediciones a las variables, utilizando la estadística descriptiva. La interpretación de los resultados será en base a las bases teóricas y antecedentes, pero considerando las apreciaciones del investigador, lo que le otorga el tipo de investigación cualitativa (Caballero, 2011).

Es entonces que la naturaleza compleja de la investigación, permite que sea considerada como Mixta, debido a que es importante la medición de resultados a través de métodos estadísticos, en especial descriptivos, para tener una visión clara y objetiva del problema en el que se encuentra, para posteriormente elaborar el planteamiento de una solución de acorde a la necesidad identificada y hacerla sostenible en el tiempo.

3.1.2. Nivel de investigación

El nivel al que se espera llegar es Explicativo, debido a que se pretende explicar la manera en que la variable independiente, que es la solución de Estrategias de Liderazgo, influye en la variable dependiente, que es la que contiene el problema, la toma de decisiones (Tamayo, 2005).

Es decir, lo que se buscó en la investigación es la explicación de la forma precisa en que un plan de estrategia de liderazgo influirá en la toma de decisiones de la entidad, considerando los resultados de otras experiencias de instituciones en diversos ámbitos, pero realizando un acondicionamiento a la realidad de la entidad en estudio. La explicación también comprende en análisis de las bases teóricas e investigaciones desarrolladas por otras personas, permitiendo un esclarecimiento de la situación encontrada y la

determinación de la forma en que la aplicación de la propuesta de solución podrá influenciar en el problema en estudio.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación.

La institución educativa que es objeto de la investigación se encuentra en la Provincia de Santa Cruz, Región Cajamarca, lo cual delimita la investigación geográficamente. Desde el punto de vista teórico, se delimita en las variables de la investigación, estrategias de liderazgo y toma de decisiones. Asimismo, el análisis teórico se realiza solamente a las variables de la investigación.

Por lo tanto, el ámbito en el cual se desarrolló la investigación comprende el sector educativo de nivel superior no universitario, que es en donde se desarrolla la entidad en estudio. Asimismo, se centraliza en el análisis de las bases teóricas y casuísticas del liderazgo desde diversos puntos de vista teóricos y la forma en que influyen en la toma de decisiones, considerando las diversas formas que esta puede ser desarrollada. La particularidad de estar la entidad en una zona de provincia del país, circunscribe la investigación al conocimiento de la realidad problemática de la Región Cajamarca, y la forma en que la entidad educativa contribuye con su desarrollo sostenible.

3.3. Población y muestra.

La población es extraída de las fuentes e informantes especificados en la operacionalización de la variable dependiente, que es la que contiene el problema a resolver. Así tenemos que en primer lugar las fuentes e informantes son la base para la determinación de la unidad de análisis, es decir, de la unidad de la cual se deben hacer las mediciones.

Unidad de análisis.- Personal de la institución.

Población.- 12 docentes y 2 administrativos.

Muestra.- Debido a que la población es estadísticamente pequeña, menos de 100 elementos, no se requiere de una muestra. Se aplicará la encuesta a la totalidad del personal (Malhotra, 2008).

Asimismo, se debe considerar que la principal limitación para el acceso a la muestra fue la predisposición que tienen las personas para la respuesta a la encuesta aplicada.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

De acuerdo a la operacionalización de la variable dependiente, toma de decisiones, la técnica que se usará es la Encuesta, la cual será aplicada al total de trabajadores de la institución. De esta forma se pudo identificar la forma en que los colaboradores toman una decisión y los factores que influyen en este proceso.

La encuesta permite recolectar información masiva para el análisis de la información, en base a los indicadores de la variable dependiente (Hernández R. , 2010).

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

Para la validez se usará la técnica de análisis de experto, a través de las opiniones del asesor especialista. Para la confiabilidad se usará el estadístico de Alfa de Cronbach, usando el SPSS 23.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos.

Para la recolección de datos se aplicó el instrumento de recolección de datos, que es un cuestionario, a través de la técnica de la Encuesta al personal de la entidad.

Luego fue procesado a través de MS-Excel 2013, elaborando tablas y gráficos estadísticos.

La interpretación fue por dimensiones de la variable dependiente, debido a que los resultados muestran un diagnóstico del problema en estudio, identificando los aspectos más relevantes y los factores que influyen en la problemática.

CAPITULO IV: RESULTADOS

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.

Los resultados mostrados son el reflejo de las dimensiones e indicadores de la variable dependiente, debido a que a en esta se encuentra el problema a resolver:

En primer lugar, se debe recordar que los resultados describen la situación actual de la toma de decisiones. Luego de la aplicación de una encuesta al personal de la institución se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión: Definición del problema.

La definición de un problema comprende la descripción de sus características, con el propósito de identificar la esencia del problema que se debe resolver. Esto permite que todo el personal de la empresa tenga un conocimiento claro del direccionamiento hacia el cual sus acciones específicas deben ser orientadas.

Indicador: Nivel de precisión de las metas.

Este proceso comprende la precisión de las metas, es decir si estas no tienen ambigüedades sobre su contenido estratégico en la institución. Debido a que permitirá al personal de la entidad comprender el direccionamiento estratégico de la institución, hacia el cual todas las actividades deben ser orientadas.

Tabla 1. *Distribución porcentual de respuestas sobre la precisión de las metas institucionales.*

Respuesta	Cantidad	%
TOTALMENTE	8	57%
REGULAR	6	43%
IMPRECISAS	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución.

En la tabla 1 se puede ver que la mayoría de los trabajadores considera que las metas institucionales son totalmente precisas, con el 57% de los empleados. Asimismo, el 43% considera que son de regular precisión. Nadie considera que son imprecisas.

Por lo tanto, se concluye que para el personal de la entidad las metas institucionales son precisas, existiendo la necesidad de realizar algunas mejoras.

Determinación de alternativas.

Esta dimensión describe la existencia de varias posibilidades de las cuales los decisores pueden tomar información para desarrollar sus actividades. Es así que mientras mayor sea el número de alternativas, mejores decisiones se podrán tomar, debido a que existe una mayor cobertura de todas las posibles formas de resolver un problema.

Indicador: Número de alternativas de elección.

Este indicador permite identificar la cantidad de alternativas que existen para el análisis de un problema específico y su respectiva solución.

Tabla 2. *Distribución porcentual de respuestas sobre la existencia de varias alternativas de elección.*

Respuesta	Cantidad	%
SIEMPRE	8	57%
A VECES	6	43%
NUNCA	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución.

En la tabla 2 se aprecia que la mayoría de los trabajadores, 57%, considera que siempre existen varias alternativas para la toma de decisiones, lo cual incrementa el nivel de análisis al momento de hacer la elección de la considerada como mejor alternativa. Asimismo, algunos consideran que esta diversidad se muestra a veces, en algunas ocasiones (43%). Nadie considera que nunca existen diversas opciones de elección.

Por lo tanto, se concluye que el personal considera que existen varias alternativas de elección para la toma de decisiones, existiendo ocasiones en que estas son limitadas.

Selección de la mejor alternativa.

Esta dimensión describe el proceso en que los decisores incurren cuando toman una decisión. La objetividad del proceso de elección es importante, debido a que conlleva un análisis de cada consecuencia por alternativa estudiada. Es decir, los decisores son conscientes de los resultados de sus elecciones, y por lo tanto, la toma de decisiones es bajo la luz de las consecuencias de su ejecución.

Indicador: Criterios de selección de la mejor alternativa.

Este indicador mide el conocimiento del personal de la entidad sobre los criterios de elección de las alternativas para la toma de decisiones. Es decir, el nivel de consciencia del personal sobre los aspectos que son analizados para tomar una decisión, considerando sus consecuencias.

Tabla 3. *Distribución porcentual de respuestas sobre el conocimiento de los criterios de elección de alternativas.*

Respuesta	Cantidad	%
SIEMPRE	8	57%
A VECES	6	43%
NUNCA	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la institución.

La tabla 3 muestra los comentarios del personal de la empresa sobre el conocimiento de los criterios de elección de las alternativas para la toma de decisiones. Así tenemos que la mayoría, es decir el 57% considera que siempre conoce cuáles son los criterios utilizados para la toma de decisiones. Algunos, el 43%, consideran que este nivel de conocimiento es a veces, es decir, esporádico. Nadie considera que nunca se conocen los criterios para la elección de alternativas en la toma de decisiones.

Por lo tanto, el personal conoce mayormente los criterios con los cuáles se elige a las alternativas de solución en la toma de decisiones. Existiendo la necesidad de realizar mejoras para que este conocimiento sea constante y oportuno.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.

La discusión de los resultados se realizará en base a las citas bibliográficas realizadas a otras investigaciones y las bases teóricas de las variables de investigación. Considerando que es el objetivo la identificación de la relación de los resultados obtenidos con el marco teórico citado para la investigación. De esta manera, se podrá determinar el grado en que las teorías e investigaciones tienen una relación con el problema tratado.

De los resultados obtenidos del análisis de la encuesta aplicada al personal, tenemos que para ellos las metas institucionales son precisas, existiendo la necesidad de realizar algunas mejoras. Asimismo, consideran que existen varias alternativas de elección para la toma de decisiones, existiendo ocasiones en que estas son limitadas. También conocen mayormente los criterios con los cuáles se elige a las alternativas de solución en la toma de decisiones, existiendo la necesidad de realizar mejoras para que este conocimiento sea constante y oportuno.

Esta situación guarda relación con lo mencionado por Sainz de Vicuña (2017) para quien la toma de decisiones es un proceso en el cual se debe elegir la mejor opción de una gama de posibles, considerando que el criterio de elección debe ser múltiple, y cubrir todos los posibles resultados o beneficios y consecuencias de cada elección.

Por lo tanto, se requiere que exista previamente un proceso de recolección de datos y que sean fidedignos para que el proceso de toma de decisiones sea efectivo. Considerando que la Universidad de Alicante UDA (2018) menciona que la toma de decisiones es el proceso en donde se realiza un análisis de las alternativas que deben ser estudiadas de manera objetiva para una estimación de los posibles resultados, lo que conlleva a que el personal tenga una preparación en el análisis de datos de manera objetiva, comprendiendo su naturaleza y relevancia para la mejora institucional.

Esto implica que el personal sea conocedor y consciente del direccionamiento estratégico de la institución, como una manera de incrementar su comprensión sobre la situación encontrada y la visión que se debe tener para el futuro de la entidad. Es entonces que cobra relevancia lo mencionado por Braidot (2014), quien menciona

que el proceso de toma de decisiones tiene una influencia neuronal, debido a que la estructura del cerebro es que interviene en el proceso; razón por la cual muchas veces el decisor es agresivo o arriesgado, o en otras oportunidades es más conservador. Este proceso entonces conlleva una madurez mental del decisor, en el análisis de las consecuencias que tendría la elección de una determinada alternativa, considerando que las emociones pueden tener un efecto negativo en su objetividad.

Por esa razón Robbins (2004) considera que existen etapas del proceso de toma de decisiones, siendo secuenciales y deben ser desarrolladas de manera adecuada. Es decir, para su ejecución se requiere de una preparación al decisor, considerando no solamente aspectos técnicos que llegan a ser objetivos, sino también sus emociones, en donde influye mucho la subjetividad del decisor.

En conclusión, la mejora de la toma de decisiones comprende el carácter analítico de las alternativas que se presenten, considerando sus efectos en el desarrollo de la entidad. Para este proceso se requiere de una preparación que comprenda no solamente aspectos técnicos, sino también emocionales, logrando un proceso objetivo y consciente de las consecuencias que tendría la ejecución de la elección.

La contrastación de la hipótesis.-

El proceso de contrastación de la hipótesis conlleva la síntesis de la discusión de los resultados y las proyecciones establecidas en la propuesta de estrategias de liderazgo. Es así que en la tabla 4 se muestran los resultados actuales y proyectados por cada dimensión e indicador de la variable dependiente, toma de decisiones, como contenedora del problema en estudio.

Tabla 4. *Síntesis de resultados actuales y proyectados.*

DIMENSIÓN	INDICADOR	ACTUAL	2019	DIFERENCIAL
Definición del problema.	Nivel de precisión de las metas.	Totalmente: 57% Regular: 43%	Totalmente: 100%	75%
Determinación de alternativas.	Número de alternativas de elección.	Siempre: 57% A veces: 43%	Siempre: 100%	75%
Selección de la mejor alternativa.	Criterios de selección de la mejor alternativa	Siempre: 57% A veces: 43%	Siempre: 100%	75%

Fuente: Análisis de la discusión de resultados y alternativa de solución.

En la tabla 4 se puede ver que el nivel de precisión de las metas en la actualidad es considerado por el 57% de los trabajadores como total. Sin embargo, no es considerado como la gran mayoría, pues el 43% considera que es regular, lo que significa que tienen limitaciones en su precisión.

Luego de la aplicación de la propuesta de solución se espera un nivel de precisión que sea considerado por la totalidad de los trabajadores como precisa. Esto puede lograrse debido a que la estrategia busca el consenso de los objetivos con todo el personal y la explicación precisa y didáctica de la forma en que estos miden el estado actual de la empresa y la forma en que pueden ser logrados. El diferencial de 75% se debe a que un incremento al 100% es casi el doble del resultado actual, de 57%. Similar resultado se espera del número de alternativas de elección y los criterios para la selección de la mejora alternativa.

Es entonces que la característica fundamental de la propuesta de solución es la explicación precisa y didáctica al personal de la forma en que se toman decisiones, incrementando su participación efectiva en este proceso, y por lo tanto, obteniendo mejoras significativas en éste.

En conclusión, luego del análisis de los resultados actuales y proyectados se tiene información suficiente para asegurar que si se aplica una estrategia de liderazgo, entonces mejorará la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de la discusión de los resultados se llegaron a las siguientes conclusiones, las cuales responden de manera directa a los objetivos específicos:

1. Luego del análisis y discusión de los resultados se concluye que la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” es adecuada, requiriendo mejoras en la adquisición y análisis de información, así como en la elección de alternativas.
2. Luego del proceso de elaboración de la alternativa de solución, se concluye que las estrategias de liderazgo serán efectivas debido a que están orientadas hacia la generación de competencias en el personal, a través de capacitaciones continuas y el monitoreo de resultados de manera periódica.
3. Luego de la discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis, se concluye que la aplicación del plan de estrategias de liderazgo generará mejoras en la toma de decisiones, logrando un incremento en un 75% en todos los indicadores del problema en estudio.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones mostradas son producto del análisis de las conclusiones de la investigación, considerando la sostenibilidad de la propuesta de solución. Es entonces que se especifican las actividades a desarrollar, los responsables y los beneficios que generarán.

1. Los Directivos de la Institución educativa deben agregar el plan de actividades de la propuesta de estrategias de liderazgo al plan estratégico institucional. De esta manera se estará considerando dentro del cronograma oficial de la institución y se designará de manera oportuna el presupuesto establecido.
2. Los colaboradores de la institución educativa deben desarrollar de manera adecuada las actividades establecidas en el plan elaborado, considerando los indicadores y metas establecidas en los períodos indicados. Los beneficios se evidenciarán en el logro de las metas institucionales y su sostenibilidad.
3. Otros estudiantes deben continuar con investigaciones de tesis que permitan comprender la importancia del liderazgo para el logro de metas organizacionales. Las instituciones tendrán una estrategia que permita al personal generar las competencias necesarias para el logro de metas.

REFERENCIAS

- Barrantes, A. (2018). *Clima Organizacional de la Institución Educativa José María Arguedas" del distrito de Chirinos provincia de San Ignacio, Región Cajamarca-2014*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/225565>
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement. La revolución neurocientífica*. Buenos Aires: Gránica SA. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=NewLBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tesis+de+liderazgo+y+toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSoveipb3dAhURpFkKHQcWAwo4ChDoAQhWMAk#v=onepage&q&f=false>
- Caballero, A. (2008). *Guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima.: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- Caballero, A. (2011). *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. Lima: Editorial Udegraf SA.
- COLEGIUM. (2018). *Colegium. El mejor software para tu colegio*. Obtenido de Sistema de Gestión Escolar: http://info.colegium.com/sistema-de-gestion-escolar-4-ar/?utm_source=Adwords&utm_medium=4&utm_term=Sistema+de+Gestion+Escolar+AR
- DRE Cajamarca. (2018). *Dirección Regional de Educación de Cajamarca*. Obtenido de <http://www.educacioncajamarca.gob.pe/>
- Espinoza, R. (13 de mayo de 2017). *Welcome to the new Marketing*. Obtenido de Benchmarking. Qué es, tipos, etapas y ejemplos.: <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- EXTERIORES. (2018). *Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación*. Obtenido de El proceso de toma de decisiones: <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/EspanaUE/es/quees2/Paginas/El-proceso-de-toma-de-decisiones.aspx>
- FCH. (2016). *Fundación Chile*. Obtenido de La importancia de la evidencia en la toma de decisiones en educación: <http://fch.cl/la-importancia-la-evidencia-la-toma-decisiones-educacion/>

- Flores, C. (2016). *Implementación de un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca - caso Hotel Turístico Sol y Luna*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/141156>
- Gamboa, W. (2018). *Liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/181220>
- Hernández, J. (2013). *El liderazgo organizacional. Una aproximación desde la perspectiva etológica*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4848/79244839-2013.pdf>
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hinojosa, S. (2017). *El liderazgo transformacional y toma de decisiones en la área de recursos humanos en la compañía de fortel, san isidro – 2016*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/200493>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Maya, J. (2015). *La gestión emocional en el proceso de toma de decisiones gerenciales*. Carabobo: Universidad de Carabobo.
- MECD. (2014). *Ministerio de Educación y Formación Profesional*. Obtenido de Política Educativa en perspectiva: <https://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/dms/mecd/prensa-mecd/actualidad/2014/09/20140911-ocde-lomce/educacion-perspectiva-espana.pdf>
- MINEDU. (2016). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Planificación escolar. La toma de decisiones informadas: <http://www.minedu.gob.pe/curso-diplomadoysegundaespecialidad-directivos/pdf/mod2y3/modulo2-planificacion-escolar.pdf>
- Panduro, J. (2017). *Control interno y toma de decisiones en el Programa Nacional de Infraestructura Educativa, 2016*. Lima: Universidad César Vallejo.
- PeruEconomics. (2018). *Asociación Peruana de Economía*. Obtenido de ¿Es suficiente la educación para la toma de decisiones? Evidencia experimental sobre actitudes de riesgo individuales en el Perú: <http://perueconomics.org/blog003>

- Riquelme, J. (2015). *Liderazgo transformacional y eficacia de defensa en situación de crisis decisional*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Jriquelme/RIQUELME_CASTANEDA_JaimeAndres_Tesis.pdf
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://cuartelcentralblog.files.wordpress.com/2016/04/comportamiento-organizacional.pdf>
- Rodríguez, E., & Vergara, C. (2017). *Liderazgo transformacional y participación docente en la toma de decisiones de cuatro instituciones educativas del nivel secundario de Iquitos 2011*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/169242>
- Ruggeri, P. (2012). *Los nuevos líderes. Un manual de liderazgo para los empresarios y ejecutivos del tercer milenio*. Engage. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=zwH0CAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tesis+de+liderazgo+y+toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSoveipb3dAhURpFkKHQcWAwo4ChDoAQhEMAY#v=onepage&q&f=false>
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=69YzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=tesis+de+liderazgo+y+toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSoveipb3dAhURpFkKHQcWAwo4ChDoAQgwMAI#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, D. (2017). *El Mentor. Guía de mentoring para la gestión y el liderazgo empresarial*. Editorial Almuzara. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=v3q9DgAAQBAJ&pg=PT30&dq=tesis+de+liderazgo+y+toma+de+decisiones&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjY443cpL3dAhXKtVkkHaT0AzAQ6AEIOTAE#v=onepage&q=tesis%20de%20liderazgo%20y%20toma%20de%20decisiones&f=false>
- Tamayo, M. (2005). *Metodología formal de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.

- Tirso, J. (2018). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. USA. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=sJpiDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- UDA. (14 de junio de 2018). *Universidad de Alicante*. Obtenido de 6 Fases para optimizar el proceso de Toma de Decisiones.: <https://www.doeua.es/6-fases-para-optimizar-el-proceso-de-toma-de-decisiones/>
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo. *Compendium*, 35-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.

1. Síntesis de la problemática identificada.-

Con los resultados obtenidos del análisis de la encuesta aplicada al personal, se concluye que ellos consideran que las metas institucionales son precisas, sin embargo, requieren de la realización de algunas mejoras, en especial sobre la didáctica en que el personal pueda comprenderlas, para luego lograrlas de manera integral.

También consideran que existen varias alternativas de elección para la toma de decisiones, existiendo ocasiones en que estas son limitadas. Estas alternativas permiten al personal el análisis de una diversidad de opciones para llegar a lograr sus metas. Considerando aspectos no solamente numéricos, sino también cualitativos, tales como la idiosincrasia de las personas y la coyuntura en la que se desarrolla la problemática.

Conocen mayormente los criterios con los cuáles se elige a las alternativas de solución en la toma de decisiones, existiendo la necesidad de realizar mejoras para que este conocimiento sea constante y oportuno.

Es entonces que la realidad de la toma de decisiones tiene un carácter de concientización sobre la situación actual de la problemática institucional. Considerando que esta es la consecuencia de su historia, y de los diversos esfuerzos que se hicieron para solucionar los problemas temporales o futuros.

2. Objetivos.-

2.1. General.

Mejorar la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

2.2. Específicos.

Los objetivos específicos provienen de los indicadores de la variable dependiente, toma de decisiones, debido a que es allí en donde radica el problema a resolver:

1. Aumentar el nivel de precisión de las metas.
2. Incrementar el número de alternativas de elección.
3. Fortalecer los criterios de selección de la mejor alternativa.

3. Detalles de la propuesta de solución.-

La propuesta de solución está orientada a la solución del problema en la toma de decisiones. Es por eso que la estrategia de liderazgo comprende una diversidad de dimensiones, que son consideradas como estrategias específicas direccionadas hacia los indicadores que miden el problema en estudio.

Es así que en el siguiente cruce de variables se muestra la forma en que cada dimensión de la solución, estrategias de liderazgo, influirá de manera directa o indirecta en los indicadores de la toma de decisiones, como una forma de explicar de manera precisa la forma en que solucionará el problema.

	VD. TOMA DE DECISIONES			
	DIMENSIONES	Definición del problema.	Determinación de alternativas.	Selección de la mejor alternativa.
		Nivel de precisión de las metas.	Número de alternativas de elección.	Criterios de selección de la mejor alternativa
VI. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO	Definición de la meta.	X		
	Identificación de las competencias necesarias.		X	X
	Identificación de las personas idóneas.		X	X
	Motivación al personal a alcanzar las metas.	X	X	X
	Medición de resultados	X		

En esta matriz se puede apreciar que la definición de la meta permitirá incrementar el nivel de precisión de las metas, mejorando la visión del personal sobre el direccionamiento institucional y la forma en que pueden colaborar.

Sin embargo, se requiere que el personal esté preparado con las competencias necesarias para lograr los propósitos de una adecuada toma de decisiones. Es así que la identificación de las competencias necesarias para lograr una mejora sostenible, comprende la determinación del perfil de los decisores dentro de la institución. Esta situación permitirá que el personal pueda incrementar de manera constante y sostenible el número de alternativas de solución y perfeccionar los criterios de elección, logrando una mejora significativa en este proceso.

Posteriormente, la búsqueda del personal con las competencias para poder lograr un perfeccionamiento de las mismas, su motivación y la medición de resultados, permitirá una mejora significativa en la toma de decisiones.

Finalmente, la medición de resultados es la base para la evaluación del logro de las metas establecidas y de manera objetiva. Con esta información, los estrategas y su equipo podrán analizar los resultados obtenidos y la forma en que pueden ser mejorados o sostenidos en el tiempo, incrementando la factibilidad de continuidad del proyecto.

Identificación de factores influyentes en la relación de las variables.

Sin embargo, la estrategia tendrá una diversidad de factores que influirán de manera favorable o desfavorable. Estos factores tendrían una influencia directa o indirecta, pero siempre generarán un rol interviniente entre la propuesta de solución y el problema a resolver. Su identificación requirió del uso del método deductivo, a través del análisis de la realidad problemática de otras situaciones similares, el estudio de otras investigaciones y la comprensión de las bases teóricas tomadas como referencia para cada variable. A continuación se muestran los identificados y sus fundamentaciones:

1. La cultura del personal.-

Comprende la predisposición del personal en adquirir las competencias necesarias para mejorar la toma de decisiones. Es decir, sus actitudes previas para mejorar este proceso y sus efectos. Lo cual conlleva a que tengan que invertir mayor tiempo y esfuerzos, pero con resultados favorables. Sin embargo, siendo el eje de la ejecución de mejoras institucionales, la predisposición del personal en lograr mejoras en sus competencias y en la institución, tendrá un efecto directo en la mejora del problema en estudio.

2. La disponibilidad de recursos.-

No tendrá un efecto determinante, pero sí significativo, en la medida que se cuente con el presupuesto necesario para la adquisición de capacitadores y tecnologías necesarias para mejorar la toma de decisiones. Sin los recursos necesarios, el proceso de mejora de la toma de decisiones se tornaría compleja. Sin embargo, parte del proceso de liderazgo comprende el aprendizaje de la adquisición de recursos suficientes para lograr el aprendizaje de los trabajadores, como una forma de otorgar un empoderamiento al personal e incrementar su confianza en el logro de metas.

- 3. La predisposición de los Directivos de otorgar un empoderamiento al personal.-** Es producto de la confianza que los Directivos otorgan a su personal, de manera tal que ellos puedan incrementar sus responsabilidades dentro de la institución. Sin embargo, se requiere que el personal demuestre mejoras significativas en sus competencias personales y profesionales, lo cual de manera progresiva incrementará sus responsabilidades y las proyecciones sobre las mejoras significativas que generan sus decisiones.

Por lo tanto, los factores influyentes son de naturaleza cualitativa, orientados hacia las actitudes del personal de la entidad, tanto administrativos, académicos y Directivos. La creación de un espacio de confianza mutua es crucial para que exista un empoderamiento de los líderes con su personal, distribuyendo las responsabilidades para el incremento de su efectividad.

Esta estrategia está direccionada a los indicadores de la variable dependiente, toma de decisiones, pero considerando la influencia de los factores identificados.

Las acciones concretas de la estrategia son:

1. Definición de la meta: Establecimiento de las mediciones por cada indicador de la meta.-

La definición de las metas proviene del direccionamiento estratégico de la entidad, considerando la misión y visión organizacional.

“Queremos hallar y desarrollar personas calificadas con una elevada autoestima, conocimientos, capacidades sociales y una firme formación académica, moral y emocional para que puedan obtener el éxito personal y profesional dentro de una sociedad contemporáneo y cambiante”. “(...) en el distrito de Yauyucan esta I.E. procura una educación de la más alta calidad en una atmósfera de práctica seguro, en donde nuestros alumnos logran su total desarrollo espiritual, físico, social, intelectual, moral y emocional” (DRECajamarca, 2018).

A partir de esta información los indicadores de medición sugeridos son:

N	Indicador	Sub indicador	Meta
1	Competencias del estudiante.	Nivel de autoestima.	Elevada.
		Conocimientos especializados.	Muy altos.
		Capacidades sociales.	Adecuadas.
2	Competencias del egresado.	Desarrollo de competencias profesionales.	Muy altos.
		Ejercicio de su profesión.	Continua.

Estos indicadores son el reflejo del direccionamiento estratégico de la entidad, debido a que miden con precisión cada parte de la declaración institucional.

Es así que la entidad direcciona su estrategia hacia la consolidación de las competencias del estudiante, como el cliente del servicio de formación profesional; así como de las competencias del egresado, que son aquellas que miden el nivel de desarrollo de los profesionales egresados de la entidad en el mercado en el cual se desarrollan.

2. Identificación de las competencias necesarias: Establecimiento de las competencias necesarias para alcanzar las metas.-

Las competencias del personal son las que permitirán el logro de las metas establecidas. Sin embargo, es necesario que sean competentes para el proceso de toma de decisiones, lo cual generará una mejora significativa en los procesos que llevarán a tomar decisiones. Así tenemos que existen dos tipos de competencias, las genéricas y las específicas.

Las genéricas son aquellas que permitirán al personal tener una mejor actividad en equipo. Se centran en la capacidad que tiene el personal para el trabajo en equipo y su orientación organizacional. Las competencias específicas se orientan hacia la solución de problemas técnicos sobre problemas en particular.

Así se sugieren las siguientes competencias:

Tipo de Competencia	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Genéricas	Fases de la administración.	Planificación. Organización. Dirección. Liderazgo. Monitoreo y control.	Metodicidad para el trabajo organizados y direccionado hacia las metas establecidas.
	Trabajo en equipo.	Comunicación continua con el personal del equipo. Transferencia de información precisa. Facilidad de comunicación directa.	Cooperación con similares. Respeto a ideas contrarias. Predisposición a trabajo colaborativo.
Específicas.	Información técnica especializada sobre la actividad profesional.	Diagnóstico de problemas de especialidad. Identificación de factores influyentes en los problemas tratados. Planteamiento de alternativas de solución. Evaluación de resultados.	Metodicidad en el trabajo. Búsqueda de la precisión. Predisposición al trabajo colaborativo. Respeto a ideas contrarias.

Estas competencias permitirán llegar a las metas establecidas. Las genéricas permitirán efectivizar y fortalecer las actividades administrativas, comprendidas desde la planificación de actividades estratégicas, la organización de la entidad y el personal en equipos, la orientación específica de las acciones de cada miembro de la empresa y la forma en que debe ser monitoreado y controlado.

Las competencias específicas son especializadas y buscan la solución de problemas de especialidad a los que se enfrentarán los trabajadores de la entidad para la toma de decisiones.

3. Identificación de las personas idóneas: Identificación de las personas o cargos necesarios para alcanzar las metas.-

Para la identificación de las personas más adecuadas para la realización de estrategias que permitan alcanzar las metas establecidas, se propone la siguiente matriz:

N	Nombre de la persona	Cargo	Nivel de competencias genéricas (0-5)	Nivel de competencias específicas (0-5)	Decisión

En esta se establecen las calificaciones que obtiene cada personal en los criterios de evaluación a se considerados. Así tenemos que el nivel de las competencias necesarias para la realización de las actividades de toma de decisiones es calificado en una escala de 0 a 5 puntos, siendo mayor el valor de 5. Finalmente, en la columna decisión se especificará si el personal fue seleccionado para el cargo en que se requiere su presencia.

De esta manera se podrá determinar quiénes del personal de la entidad tienen las competencias básicas para poder participar en el proceso de toma de decisiones, la cual inicia con un ciclo de capacitaciones.

4. Motivación al personal a alcanzar las metas: Dirección al personal en base a sus responsabilidades.-

La motivación al personal tendrá muchas vertientes, en la medida que permitan al personal la certeza de su continuidad laboral debido al trabajo que desarrollan y la productividad que alcanzan dentro de la entidad. Así se muestran las siguientes acciones de motivación:

N	Acción motivante	Descripción	Resultados esperados	Período
1	Capacitación en toma de decisiones.	Comprende el entrenamiento al personal en todas las fases del proceso de toma de decisiones. En especial en el análisis de los datos y las proyecciones de resultados, como una forma de incrementar sus competencias en la evaluación de resultados y determinación de la mejor alternativa de solución.	El personal incrementará sus competencias en el análisis de datos, evaluación de alternativas de solución en base a las consecuencias de su aplicación. Cada personal aplicará lo aprendido a sus actividades dentro de la entidad, ya sean Directivas, administrativas y educativas.	12 meses
2	Bonificación por logro de metas.	Comprende el otorgamiento al personal de una bonificación económica adicional a su salario mensual, dentro de la evaluación del logro de metas dentro de la institución.	Incremento del compromiso del personal a sus actividades institucionales, realizando sus labores con mayor especialización. Se evitará la competencia interna, debido a que cada persona tendrá metas diferentes, necesitando del trabajo en equipo para lograrlos.	12 meses

3	Continuidad laboral por productividad.	Es la continuación del contrato con el trabajador, en la medida que se evidencie el incremento de su productividad, considerando sus actividades laborales y las metas establecidas.	Continuidad laboral del personal en base a su productividad, existiendo una mayor valorización del trabajo realizado, debido a que promueve mejoras en la institución y en el colaborador.	12 meses
---	--	--	--	----------

Como se puede apreciar el período de evaluación es de 12 meses, tiempo considerado como suficiente para determinar el nivel de productividad de cada colaborador, y la forma en que se evidencia una mejora institucional.

5. Medición de resultados: Establecimiento de niveles de logro por metas.-

Para la medición de los resultados se identificarán las actividades de cada personal y las metas que se establecieron para el período de 12 meses dentro de la entidad. Así se plante el siguiente formato:

N	Colaborador	Área	Indicadores	Metas	Períodos

Esta matriz permitirá registrar de manera continua los avances de cada trabajador en relación a sus metas personales, estableciendo el período en el cual debe lograrlos.

Asimismo, es importante determinar la medida en que las metas establecidas por el personal colaboran con el logro de los objetivos institucionales. La siguiente matriz busca identificar tal relación:

N	Objetivos institucionales	Objetivos específicos	Indicadores	Áreas responsables

Como se puede evidenciar, por cada objetivo institucional se determinan cuáles son los objetivos específicos, es decir las metas concretas que se establecen por cada actividad administrativa o académica. Estos objetivos son plasmados a través de indicadores, que son la concretización de los objetivos establecidos. Los indicadores son entregados a áreas responsables, que son quienes tiene la obligación de lograr las metas.

Así mismo, por cada indicador se puede establecer un Semáforo que permite identificar el nivel de logro de una meta:



Así se tiene que el color verde es cuando la meta ha sido lograda, el naranja cuando está cercana a ser lograda y el rojo cuando está muy lejos del logro.

4. Plan de Actividades.-

La programación de las estrategias se especifica en la siguiente matriz:

N	Actividad	Objetivo	Indicador	Plazo	Meta	Responsable
1	Definición de la meta.	Direccionar las metas hacia los objetivos estratégicos de la institución.	Nivel de relación de los indicadores a las metas institucionales.	1 mes	100%	Dirección General
2	Identificación de las competencias necesarias.	Establecer las competencias genéricas y específicas del personal para el logro de las metas institucionales.	Nivel de especificación de metas genéricas y específicas.	1 mes	100%	Dirección General
3	Identificación de las personas idóneas.	Identificar los colaboradores que serán capacitados para la mejora de la toma de decisiones.	Nivel de idoneidad del personal seleccionado.	2 meses	100%	Jefaturas de Unidad Académica y Administrativa

4	Motivación al personal a alcanzar las metas.	Establecer medidas motivacionales al personal seleccionado para la mejora de la toma de decisiones.	Porcentaje de personal motivado.	100%	12 meses	Dirección General
5	Medición de resultados	Establecer un mecanismo de monitoreo y control continuo sobre los resultados progresivos y finales.	Nivel de implementación de sistema.	100%	3 meses	Jefaturas de Unidad Académica y Administrativa

5. Presupuesto.-

El presupuesto para la implantación del plan de actividades es el siguiente considerando recursos propios y adquiridos:

Materiales					Sub Total				
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total		
1	Materiales de oficina.	Grupo	3	S/. 180.00		S/. 540.00	S/.	540.00	
2	Papeles de impresora.	Millar	2	S/. 21.00		S/. 42.00	S/.	42.00	
Total:				S/. 201.00		S/. 582.00	S/.	582.00	S/.

Equipos					Sub Total				
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total		
1	Computadoras personales.	Pcs	5	S/. 1,200.00		S/. 6,000.00	S/.	6,000.00	
2	Impresora.	Printer	1	S/. 650.00		S/. 650.00	S/.	650.00	
Total:				S/. 1,850.00		S/. 6,650.00	S/.	6,650.00	S/.

Personal					Sub Total				
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total		
1	Sueldo de Directivos (1).	Sueldo mensual	36	S/. 2,500.00		S/. 90,000.00	S/.	90,000.00	
2	Sueldo de Administrativos (2).	Sueldo mensual	24	S/. 1,500.00		S/. 36,000.00	S/.	36,000.00	
3	Capacitador en toma de decisiones.	Honorarios mens.	12	S/. 1,500.00	S/. 18,000.00		S/.	18,000.00	
Total:				S/. 5,500.00	S/. 18,000.00	S/. 126,000.00	S/.	126,000.00	S/.

(1): Director General y Jefaturas Académica y Administrativa = 3 personas x 12 meses = 36.

(2): 2 sueldos x 12 meses = 24.

Servicios					Sub Total			
Item	Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Efectivo	Valorizado	Total	
1	Servicio de Internet.	Mensualidad	12	S/. 140.00		S/. 1,680.00	S/. 1,680.00	
2	Viáticos para capacitaciones.	Mensualidad	12	S/. 500.00	S/. 6,000.00		S/. 6,000.00	
Total:				S/. 640.00	S/. 6,000.00	S/. 1,680.00	S/. 7,680.00	
Total General:					S/. 24,000.00	S/. 134,912.00	S/. 158,912.00	
					15%	85%	100%	

El presupuesto total de la implantación de la propuesta de solución es de S/.158,912.00, de los cuales el 85% es valorizado, es decir S/. 134,912.00. El 15% debe ser desembolsado en efectivo, para pagos a un capacitador y viáticos en las capacitaciones, el cual asciende a S/. 6,000.00. Es decir, siendo el desembolso para un período de 12 meses, la inversión en la estrategia es económica, pues los resultados se verán en el mismo período y no es considerada como costosa para una entidad educativa.

ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	POBLACIÓN Y MUESTRA
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN EL IESTP "SANTOS VILLALOBOS HUAMÁN" - SANTA CRUZ.	¿Cómo mejorar la toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca?	Elaborar una estrategia de liderazgo para mejorar la toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca. 1. Diagnosticar el proceso de toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca. 2. Diseñar una estrategia de liderazgo que permita una mejorara en la toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca. 3. Proyectar los resultados de la aplicación de una estrategia de liderazgo en la toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca.	Si se aplica una estrategia de liderazgo, entonces mejorará la toma de decisiones en el IESTP "Santos Villalobos Huamán" de Santa Cruz, Cajamarca.	Unidad de análisis.- Personal de la institución. Población.- 12 docentes y 2 administrativos. Muestra.- Debido a que la población es estadísticamente pequeña, menos de 100 elementos, no se requiere de una muestra. Se aplicará la encuesta a la totalidad del personal (Malhotra, 2008).

ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

TÉCNICA: ENCUESTA INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Objetivo.-

Recolectar información sobre la toma de decisiones en el IESTP “Santos Villalobos Huamán” de Santa Cruz, Cajamarca.

Indicaciones:

Lea detenidamente las preguntas y responda con responsabilidad. Gracias por su ayuda.

1. En el establecimiento de metas ¿Son precisas las metas establecidas en la institución?
Totalmente () Regular () Imprecisas ()
2. En la determinación de alternativas de elección ¿Se muestran varias alternativas de elección?
Siempre () A veces () Nunca ()
3. En la selección de la mejor alternativa ¿Conoce los criterios de elección de las alternativas?
Siempre () A veces () Nunca ()