

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,
ANDAHUAYLAS - 2016

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:
WILLIAMS GAMBOA DÍAZ

Andahuaylas, Perú
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS,
ANDAHUAYLAS - 2016**

WILLIAMS GAMBOA DÍAZ

Asesor:

Mag. Simón José Cama Flores

Andahuaylas, Perú

2017



ACTA DE SUSTENTACIÓN

En el local de Auditorio de la EPSE, de la Universidad Nacional José María Arguedas, en la ciudad de San Jerónimo, siendo las 9:30 horas del día 26 de set del año 2017, se reunieron el Jurado Evaluador y el integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis Titulado: Liderazgo y toma de decisiones del personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. 2016 cuyo autor es el Bachiller en Williams Gamboa Diaz y su Asesor Mag. Simon Jose cama flores con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa del tesista, el Jurado Evaluador ACORDÓ: Aprobar por Mayoría, al Bachiller en Williams Gamboa Diaz, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		Mención
Números	Letras	
<u>13</u>	<u>Trece</u>	<u>Regular</u>

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en tres (03) ejemplares.

Mg. Lic. Adm. Jaquín Machaca Rojas

Mg. Lic. Adm. Juan C. Ramirez C.

Mg. Lic. Adm. Julio C. Machaca M.

A mis padres, Nicanor Gamboa Cruz y Gudelia Díaz Islachín: por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, quererme mucho, creer en mí y porque siempre me han apoyado. Gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.

A mis hermanos, por haberme motivado y apoyado en mi formación profesional y depositar sus confianzas en cada reto y dificultad que se me presentaba, es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo hermanos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro creador, por estar conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para seguir adelante, gracias por mantenerme con vida.

A la Universidad Nacional José María Arguedas y a todos los maestros que han forjado en mí una formación humanista y de investigación científica en el campo de la educación.

A mis padres, por darme la vida, gracias por depositar su confianza, porque a pesar de las circunstancias y dificultades en la que estábamos siempre recibí sus apoyos, pues esto es el resultado de sus tan innegables esfuerzos.

A Mag. Simón José Cama Flores, docente del departamento académico de la especialidad de administración de empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas; por dedicar sus valiosos tiempo, esfuerzo y dedicación desde el inicio hasta el final del presente trabajo de investigación.

A los jurados evaluadores: Mag. Joaquín Machaca Rejas, Mag. Juan Cielo Ramírez Cajamarca y al Mag. Julio César Machaca Mamani, con quienes compartí aulas de estudiante universitario, gracias a sus enseñanzas y aportes este trabajo de investigación se culminó satisfactoriamente.

A los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas; por dedicarme unos minutos de su valioso tiempo en las encuestas realizadas, proporcionando información relevante y necesaria para poder realizar este trabajo de investigación, a ellos mis más profundos y sinceros agradecimientos.

A todos los que me ayudaron a elaborar este trabajo de investigación, razón por la cual estoy infinitamente agradecido.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Liderazgo y Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016, Surge a partir de la problemática de liderazgo por parte del personal administrativo frente a los conflictos que existen en la institución universitaria, debido a que no se está dando la correcta aplicación de toma de decisiones, por ello esta investigación pretende aportar conocimiento científico a través de las teorías de cómo ambas variables se emplean en el personal administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, tomando en cuenta que el buen liderazgo de los directivos es lo que determina una buena decisión y la administración efectiva, y esto permite el desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos y la satisfacción de la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Esta investigación tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre el variable liderazgo y la variable toma de decisiones; dos teorías de mucha trascendencia en el mundo de la administración, que a partir de ello se demostrarán el resultado de la investigación.

Así mismo la investigación, permitirá conocer el liderazgo del personal administrativo, del cual, se vale como autoridad; para dirigir, motivar, guiar e influir. Con el fin de cristalizar las opiniones y sugerencias de las diversas áreas de la Universidad Nacional José María Arguedas, considerando que son indispensables para el desarrollo de actividades laborales en una organización.

Por otra parte esta investigación, permitirá la obtención del título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Así mismo, constituirá una fuente de indagación muy útil para la realización de otros trabajos de investigación similares.

En la elaboración de este trabajo de investigación se han tomado en cuenta todos los procedimientos metodológicos que comprenden el proceso de investigación científica.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	vii
PRESENTACIÓN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE TABLAS	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CAPÍTULO I.....	18
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1. Planteamiento del problema	18
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Delimitación.....	21
1.3.1. Delimitación espacial	21
1.3.2. Delimitación temporal.....	21
1.3.3. Delimitación teórica.....	21
1.4. Justificación.....	21
1.4.1. Justificación práctica	21
1.4.2. Justificación teórica-científica.....	22
1.4.3. Justificación metodológica	22
1.4.4. Justificación legal.....	22
1.5. Objetivos	22
1.5.1. Objetivo general.....	22
1.5.2. Objetivos específicos	23
CAPÍTULO II.....	24
2.1. Antecedentes	24

2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	24
2.1.2.	Antecedentes nacionales	26
2.1.3.	Antecedentes locales.....	28
2.2.	Marco Teórico	31
2.2.1.	Liderazgo.....	31
2.2.2.	Toma de decisiones.....	49
2.3.	Marco conceptual.....	61
CAPÍTULO III.....		66
3.1.	Hipótesis	66
3.1.1.	Hipótesis general.	66
3.1.2.	Hipótesis específicas	66
3.2.	Variables	67
3.2.1.	Variable 1: Liderazgo	67
3.2.2.	Variable 2: Toma de decisiones.....	67
3.3.	Operacionalización de variables.....	68
3.4.	Metodología	69
3.4.1.	Enfoque	69
3.4.2.	Tipo de investigación	69
3.4.4.	Diseño de investigación	70
3.5.	Población y muestra.....	71
3.5.1.	Población	71
3.5.2.	Muestra.....	71
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.6.1.	Técnicas	72
3.6.2.	Instrumento.....	72
3.7.	Métodos de análisis de datos	73
CAPÍTULO IV		76
4.1.	Resultados de la investigación	76
4.1.2.	Fiabilidad (Alfa de Cronbach).....	76

4.1.1. Datos generales.....	78
1.4.2. Frecuencias	82
4.2. Contrastación estadística de hipótesis	90
4.2.1. Hipótesis general	90
4.2.2. Hipótesis específica 1	91
4.2.3. Hipótesis específica 2	92
4.2.4. Hipótesis específica 3	93
4.2.5. Hipótesis específica 4	94
4.2.6. Hipótesis específica 5	95
4.2.7. Hipótesis específica 6	96
4.2.8. Hipótesis específica 7	97
4.2.9. Hipótesis específica 8	98
4.2.10. Hipótesis específica 9	99
CAPÍTULO V	100
DISCUSIÓN.....	100
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXOS.....	117
Anexo 01: Matriz de Consistencia de la Investigación	
Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables	
Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos	
Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto	
Anexo 5: Fotografías de la investigación	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de liderazgo transformacional.....	39
Figura 2. Modelo de liderazgo carismático.....	43
<i>Figura 3.</i> Edad de los trabajadores administrativo	78
<i>Figura 4.</i> Sexo de los trabajadores administrativos.....	79
<i>Figura 5.</i> Condición laboral de los trabajadores administrativos.....	80
<i>Figura 6.</i> Nivel de estudios alcanzado de los trabajadores administrativos	81
<i>Figura 7.</i> Liderazgo del personal administrativo.	82
<i>Figura 8.</i> Liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos	83
<i>Figura 9.</i> Liderazgo transaccional de los trabajadores administrativos.....	84
<i>Figura 10.</i> Liderazgo carismático de los trabajadores administrativos.....	85
<i>Figura 11.</i> Toma de decisiones del personal administrativo	86
<i>Figura 12.</i> Tipos de decisiones que toman el personal administrativo.....	87
<i>Figura 13.</i> Condiciones de decisiones del personal administrativo.....	88
<i>Figura 14.</i> Estilo de decisiones que toman los administrativos.....	89

ÍNDICE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población y muestra.....	72
Tabla 2. Coeficiente de correlación Rho de Spearman	75
Tabla 3. Fiabilidad según Kuder Richardson.....	76
Tabla 4. Fiabilidad de las variables (V1V2) liderazgo y toma de decisiones.....	76
Tabla 5. Estadísticas de fiabilidad (V1: Liderazgo).....	77
Tabla 6. Estadísticas de fiabilidad (V2: toma de decisión)	77
Tabla 7. Tabla de frecuencias (V1: Liderazgo).....	82
Tabla 8. Tabla de frecuencias (V1D1: Liderazgo transaccional)	83
Tabla 9. Tabla de frecuencias (V1D2: Liderazgo transaccional)	84
Tabla 10. Tabla de frecuencias (V1D3: Liderazgo carismático)	85
Tabla 11. Tabla de frecuencias (V2: Toma de decisiones).....	86
Tabla 12. Tabla de frecuencias (V2D1: Tipos de decisiones).....	87
Tabla 13. Tabla de frecuencias (V2D2: Condiciones de decisiones).....	88
Tabla 14. Tabla de frecuencias (V2D3: Estilo de decisiones).....	89
Tabla 15. Correlación entre los variables liderazgo y toma de decisiones.....	90
Tabla 16. Correlación entre liderazgo Transformacional y Tipos de decisiones	91
Tabla 17. Correlación entre liderazgo transformacional y condiciones de decisiones	92
Tabla 18. Correlación entre liderazgo transformacional y estilo de decisiones.....	93
Tabla 19. Correlación entre Liderazgo Transaccional y Tipos de Decisiones.....	94
Tabla 20. Correlación entre Liderazgo Transaccional y condiciones de Decisiones.....	95
Tabla 21. Correlación entre Liderazgo Transaccional y Estilos de Decisiones	96
Tabla 22. Correlación entre Liderazgo carismático y tipos de Decisiones	97
Tabla 23. Correlación entre Liderazgo carismático y condiciones de decisiones	98
Tabla 24. Correlación entre Liderazgo carismático y estils de Decisiones	99

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo general de determinar la relación entre liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

Así mismo; el estudio de investigación es de enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es de investigación básica, el diseño de investigación es no experimental y dentro del diseño no experimental, esta investigación es del tipo de diseño transeccional correlacional.

La población de estudio fue los trabajadores administrativos de la universidad nacional José María Arguedas, un total de 100 personas. El tamaño de la muestra, bajo el sustento teórico plasmado en la tesis, se tomó la misma cantidad que la población el 100%, a un margen de error del 5% y seguridad del 95%. Mediante un cuestionario estructurado de 30 preguntas se encuestó a todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Del procesamiento de datos, se obtuvo un alfa de Cronbach de ,971 que representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación. Asimismo, al contrastar la hipótesis general de la investigación, a un nivel de significancia menor a 0.05, y a un nivel de confianza del 99%, Se concluye que existe una relación altamente significativa entre liderazgo y toma de decisiones con un grado de correlación de Rho de Spearman. 0,725.

Esto significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, que si el liderazgo en esta institución aumenta, también aumentará la efectividad de toma de decisiones y viceversa. Asimismo, la representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Con respecto al resultado de esta investigación, se recomienda mantener e incrementar el desarrollo del Liderazgo eficiente y eficaz del personal administrativo para mejorar y obtener buenos resultados en cuanto a toma de decisiones efectivas.

Finalmente el hallazgo permitió cumplir con los objetivos de investigación de concluir que la relación determinada es positiva alta entre los variables de liderazgo y toma de decisiones.

Palabras claves:

Liderazgo, toma de decisiones, personal administrativo, universidad.

ABSTRACT

The present research work was carried out with the general objective of determining the relationship between leadership and decision making of the Administrative Staff of the National University José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

The study is of a quantitative approach, the type of study is of basic research, the research design is non-experimental and within non-experimental design, this research is of the transectional correlational design type.

The study population was the administrative workers of the national university José María Arguedas, a total of 100 people. The size of the sample, under the theoretical support expressed in the thesis, was taken the same amount as the population 100%, with a margin of error of 5% and 95% safety. All the administrative workers of the National University José María Arguedas were surveyed using a structured questionnaire of 30 questions.

From the data processing, a Cronbach's alpha of 971 was obtained, which represents an excellent reliability of the application of the research instrument. Likewise, when contrasting the general hypothesis of the investigation, at a level of significance lower than 0.05, and at a confidence level of 99%, it is concluded that there is a highly significant relationship between leadership and decision making with a degree of correlation of Rho. Spearman. 0.725.

This means that both variables suffer the same changes; that is, if the leadership in this institution increases, the effectiveness of decision making will also increase and vice versa. Also, the representation of the 2 asterisks means that the correlation is highly significant at a confidence level of 99%, which suggests that this result is quite reliable.

Regarding the result of this research, it is recommended to maintain and increase the development of efficient and effective leadership of administrative staff to improve and obtain good results in terms of effective decision making.

Finally, the finding allowed us to fulfill the research objectives of concluding that the determined relationship is positive high among the variables of leadership and decision making.

Keywords:

Leadership, decision making, administrative staff, university.

INTRODUCCIÓN

Es importante destacar que las instituciones universitarias deben ser gerenciadas por profesionales cuyas cualidades y habilidades estén vinculadas al liderazgo y toma de decisiones efectivas, Tomar la decisión es el primer peldaño para elegir un plan de acción por ello todas las organizaciones toman decisiones, de mayor o menor incidencia que conlleva a un determinado fin u objetivo, para el bienestar y desarrollo institucional.

El presente trabajo de investigación titulado “Liderazgo y Toma de Decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016”, Tiene como propósito fundamental determinar la relación que existe entre el variable liderazgo y la variable toma de decisiones; dos teorías de mucha trascendencia en el mundo de la administración, que a partir de ello se demostraran el resultado de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación, inicialmente se elaboró un cuestionario estructurado y se aplicó a 100 trabajadores administrativos entre profesionales, técnicos, auxiliares y personales de servicio, como posibles involucrados en el problema del estudio.

Así mismo, el contenido del presente trabajo de investigación se desarrolla en cinco capítulos, que a continuación se detalla:

El Capítulo I, presenta la definición del problema central, considerando planteamiento del problema general y los problemas específicos, la formulación del problema, la delimitación de la investigación, la justificación y la determinación de los objetivos.

En el Capítulo II, se plantea los antecedentes de la investigación, la fundamentación teórica para poder determinar la estructura del trabajo y glosario de términos (o marco conceptual) que permite la aclaración de las palabras claves utilizadas en este trabajo de investigación.

Capítulo III, se desarrolló planteamiento de hipótesis, la metodología de la investigación, operacionalización de variables, población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección de datos y el método de análisis de los mismos.

Capítulo IV, se desarrolló la presentación de los resultados de la investigación, y la contrastación estadística de la hipótesis a través de los resultados obtenidos.

Capítulo V, en este capítulo se desarrolló la discusión, comparando los resultados de las hipótesis frente a las diversas teorías que otros autores sostienen en sus libros o en otras tesis similares a la investigación.

Finalmente como resultado de la investigación se consideró las conclusiones y recomendaciones. De este trabajo de investigación se espera que sea de agrado y entendimiento del lector y que sirva como base para futuras investigaciones que se desarrollen en el ámbito local, regional y nacional.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En el mundo globalizado las personas se ven sometidos constantemente a tomar gran cantidad de decisiones en su vida cotidiana ya sea en mayor o menor grado de importancia. Por ello es de suma importancia la decisión que tomamos día a día.

Los líderes de las Universidades ponen en juego sus conocimientos, experiencias y sus habilidades para tomar una decisión apropiada en aras de alcanzar los propósitos institucionales y sociales. Por ello, interesa estudiar cómo las instituciones Universitarias a partir de sus directivos, desencadenan en su interior una diversidad de actividades institucionales no solo administrativa sino en una dirección de carácter educativo, de desarrollo académico y organizacional.

Los problemas que aquejan en las universidades del Perú son diversos, no solo gestión y gobierno universitario, la formación, calidad de los aprendizaje y el principal problema la calidad del servicio que presta. Por ello el país reclama a los líderes del servicio educativo que cada día deben estar comprometidos en el fortalecimiento de una sociedad democrática, con agentes educativos con capacidad creativa y actitud crítica para contribuir al desarrollo de la ciencia, tecnología, investigación y educación.

Las decisiones tomadas por el personal administrativo como líderes de la universidad, se han caracterizado por su autoritarismo, verticalismo, falta de planeación, la mala administración y deficiente comunicación, han generado disgustos y expectativas negativas dentro de la universidad. Así mismo la falta de liderazgo y toma decisiones de los administrativos, hace que la universidad este en constantes críticas por parte de la sociedad y la comunidad universitaria.

Habiendo revisado las investigaciones sobre administración universitaria en Andahuaylas, vemos que sólo se limitan a trabajar el proceso de gestión administrativa más no por el desarrollo institucional. Es por ello que se amerita una investigación científica acerca de la problemática de la toma de decisiones y liderazgo, ya que ayudaría a mejorar los procesos administrativos en las instituciones universitarias.

Ante esta realidad la toma de decisiones ha sido un aspecto bastante olvidado dentro de las investigaciones educativas realizadas en nuestro medio, por ello se desea alcanzar un mejoramiento en la administración de las instituciones impulsando el desarrollo de modelos que permitan mejorar el proceso de la toma de decisiones y el liderazgo efectivo.

Mediante el presente estudio se intenta solucionar la problemática que viene suscitando dentro la universidad, con el fin de brindar soluciones a través de los estudios teóricos y prácticos que determinan la adecuada toma de decisiones y el liderazgo efectivo por parte de los trabajadores administrativos. Con esta investigación se beneficiarán los directivos de las universidades locales, en consecuencia toda la las instituciones de las organizaciones educativas siendo el Núcleo la Universidad Nacional José maría Arguedas.

La Universidad Nacional José María Arguedas con sede en la provincia de Andahuaylas, del departamento de Apurímac, creada por la ley N° 28372, es una institución pública que ofrece las carreras profesionales de: Ingeniería Agro Industrial, Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas, teniendo como política la formación profesional integral con investigación científica, humanística y tecnológica.

En efecto, se pretende identificar el liderazgo, y la toma de decisiones a partir de sus propias actuaciones de los directivos teniendo como objetivo de investigación identificar el liderazgo de los directivos, con la intencionalidad de explicar y entender cuáles son las acciones que permiten mantener una calidad educativa y en consecuencia el desarrollo y consolidación de la comunidad Universitaria.

La problemática planteada manifiesta, en su mayoría, las siguientes situaciones:

- Falta de liderazgo en el personal administrativo
- Existe demasiada burocracia.
- Toma de decisiones inadecuadas
- La mala gestión por parte de la comisión organizadora

Es por esa razón que se investigó, la relación entre el liderazgo y toma de decisiones de personal administrativo la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- b) ¿De qué manera liderazgo transformacional se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- c) ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- d) ¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?
- e) ¿De qué manera liderazgo transaccional se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- f) ¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?
- g) ¿De qué manera el liderazgo carismático se relaciona con los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?
- h) ¿De qué manera liderazgo carismático se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?

- i) ¿De qué manera el liderazgo carismático se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?

1.3. Delimitación

Delimitación implica establecer los alcances y límites en cuanto a lo que se pretende abarcar el estudio. (Arias, 2012)

1.3.1. Delimitación espacial

El ámbito donde se desarrolló la investigación fue en la Universidad Nacional José María Arguedas - UNAJMA, donde se investigó a los trabajadores administrativos, cuya instalación se encuentra en el Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 Andahuaylas – Apurímac.

1.3.2. Delimitación temporal

Por la modalidad o forma de investigación con relación a los hechos, fenómenos y sujetos de la realidad, el trabajo se desarrolló en el año 2016.

1.3.3. Delimitación teórica

En esta investigación se consideró como eje de investigación al liderazgo y toma de decisiones; dentro de los cuales se han desarrollado sus definiciones, conceptos, importancias, teorías, características, tipos, elementos y su aplicación en el ámbito organizacional.

1.4. Justificación

Se presenta este trabajo de investigación, enfocada netamente al problema en la toma de decisiones, que induce a comprender la relación del liderazgo, frente a la función que ejercen los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, es por ello se investigó la relación que existe entre las dos variables.

1.4.1. Justificación práctica

El desarrollo de esta investigación permitió cumplir con los objetivos, así recomendar soluciones al problema suscitado en la Universidad, siendo imprescindible la toma de decisiones por parte de los trabajadores administrativos; de esta manera se podrá solucionar la desconfianza a las

autoridades universitarias, lo que conduce a su vez, en un beneficio a la parte usuaria, entre ellos, los estudiantes, personal docente, egresados, y público en general. La difusión de los resultados causa un verdadero impacto positivo en la institución demostrando que es de suma importancia la labor del líder, la toma de decisión y el trabajo en equipo.

1.4.2. Justificación teórica-científica

Para el realce de la investigación que se presenta, se llevó a cabo el desarrollo de las conceptualizaciones y tratamiento de las diversas teorías que coadyuvaron a resolver cada propósito de la investigación del liderazgo y toma de decisiones. Se contrastaron las teorías para comprobar la relación entre las variables de estudio, los cuales son de utilidad y de base para futuros trabajos de investigación.

1.4.3. Justificación metodológica

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados, fueron empleados en el desarrollo de la investigación que permitieron la eficacia en el trabajo y su confiabilidad para dar respuesta a las interrogantes presentadas.

1.4.4. Justificación legal

Que, conforme a lo prescrito en el numeral 45.2 (título profesional) del Art. 45 – obtención de grados y títulos del capítulo IV, de la nueva Ley Universitaria ley N° 30220, que se refiere textualmente: “Requiere del grado de Bachiller y la aprobación de una tesis o trabajo de suficiencia profesional. Las universidades acreditadas pueden establecer modalidades adicionales a estas últimas. El título profesional sólo se puede obtener en la universidad en la cual se haya obtenido el grado de bachiller”.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas -2016.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- b) Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d) Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- e) Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- f) Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- g) Determinar la relación entre el liderazgo carismático y los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- h) Determinar la relación entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- j) Determinar la relación entre el liderazgo carismático y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

Arias, F. (2004). Refiere a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hayan propuestos objetivos similares.

2.1.1. Antecedentes internacionales.

a) Cuadrado, (2011), realizó la investigación titulada: “Relación entre el estilo de liderazgo y la toma de decisiones de los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico – 2011”. De la Universidad del Turabo Puerto Rico. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- El autor argumenta que con esta investigación se demostró que el liderazgo y la toma de decisiones se relacionan significativamente, lo cual implica que los procesos decisionales en los senados académicos, reconocidos como la máxima expresión de la comunidad académica, son influenciados por el tipo de liderazgo que se ejerza, por lo cual adquiere relevancia la atención sistemática de su gestión.
- La diferencias estadísticas significativas entre los administradores, la facultad y los estudiantes de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico respecto al estilo de liderazgo que ejercen en la toma de decisiones como senadores académicos, Esto implica que de acuerdo con las características de cada grupo de senadores académicos varía la intensidad del estilo de liderazgo que se ejerce.
- Se concluye, además, que los miembros de los senados académicos de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico que participaron en esta investigación ejercen predominantemente el estilo de toma de decisiones analítico, lo cual es indicativo de que se demuestra tolerancia a la ambigüedad y complejidad cognitiva y se

lidera hacia el deseo de mayor información y consideración de muchas alternativas antes de tomar las decisiones.

b) Corrales y Chicaiza, (2006), realizaron la investigación titulada: "Influencia del liderazgo ejercido por los directores de las Escuelas urbanas del Cantón Pujilí, en la toma de decisiones en el año lectivo 2005 – 2006". de carrera de ciencias administrativas, humanísticas y del hombre en la Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Se concluye que por conveniencia se aplican un liderazgo autocrático, dándonos a entender que nuestras autoridades les faltan ética para poner en práctica su función.
- Se concluye que la totalidad de directores se autoevalúan como muy buena su gestión en la institución educativa, pero ojo, en gestión de bienes muebles y edificaciones, pero no en lo pedagógico.
- Los docentes han tenido poca participación en cursos acerca de liderazgo, en vista que sus autoridades no los han realizado.

c) Fernández, (2014), realizó la investigación titulada: "La Toma de Decisiones como proceso esencial del Liderazgo en la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, -2014". Realizado en la facultada de administración de empresas en la Universidad Militar nueva Granada Bogotá Colombia. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- La toma de decisiones es un proceso esencial para el liderazgo simplemente porque el líder de hoy si no toma decisiones está incompleto, el líder debe ser emprendedor, debe escuchar, saber hablar, motivar positivamente, aprender de los errores, adquirir experiencia y conocimiento para tomar las decisiones acertadas que como fin único de las empresas les genere ingresos, prestigio y continuidad al negocio.

- Un líder inspirador debe ser como un entrenador (coaching), debe esmerarse por moldear su equipo de trabajo y/o colaboradores e inspirarlos a que sean asertivos en su aprendizaje, el líder para tomar decisiones asertivas debe estar rodeado de un recurso humano inspirado, motivado y emprendedor, como coach debe promover y desarrollar las destrezas del equipo de trabajo sea en forma individual o grupal haciéndolos parte e importantes dentro de la organización, ya que final son los mismos colaboradores quienes aportarán la lluvia de ideas que el líder recopilara y dentro de su proceso de toma de decisiones más la experiencia y conocimiento adquirido tomara la correcta en pro de la obtención de resultados.

2.1.2. Antecedentes nacionales

a) Sánchez, (2011), realizó la investigación titulada: “Toma de decisiones nueva metodología (TDNM), en la solución de los problemas administrativos de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho – 2011”. En la Escuela Universitaria de Postgrado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima Perú. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Después de haber aplicado el cuestionario, se llega a la conclusión que antes de aplicar la Toma Decisiones Nueva Metodología (TDNM), el porcentaje de aciertos en la Toma de Decisiones no eran óptimos para el desarrollo de la gestión administrativa, y después hacer uso de la nueva propuesta los Problemas Administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, han mejorado en un 43.92%.
- Se probó que si existe una eficiencia altamente significativa, al aplicar la Toma de decisiones nueva metodología, alcanzando una media de 3,25 con desviación estándar de 2,8930, aplicando t-Student el resultado fue de 5,5039, el cual es mayor que tabla =1.7139, por lo que la hipótesis nula se rechaza, a un nivel de significancia de 0.05.
- Demostró la efectividad en la toma de decisiones es altamente significativa, al aplicar la Toma de decisiones Nueva Metodología,

alcanzando una media de 3,917 con una desviación estándar de 2,3941, aplicando t-student el resultado fue de 8,0151, el cual es mayor que tabla =1.7139, entonces la hipótesis nula se rechaza, a un nivel de significancia de 0.05.

b) Zarate, (2011), realizó la investigación titulada: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia – 2011”. En la facultad de educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- De la investigación realizada se concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.
- En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.
- Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa.

c) Cervera, (2012), la investigación denominada: “Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones educativas del distrito de Los Olivos – 2012”. En la facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima Perú. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Los resultados logrados nos permiten concluir que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional en las Instituciones educativas del distrito de Los Olivos. El análisis de los resultados nos muestra que las diversas áreas del

liderazgo transformacional del director están relacionadas significativamente con las diversas áreas del clima organizacional en las Instituciones Educativas del distrito de Los Olivos.

- El análisis de varianza de un Factor del Liderazgo Transformacional por I.E. indica que existen diferencias estadísticas significativas en los casos de Influencia Idealizada, Motivación inspiraciones, Estimulación intelectual, Consideración Individualizada y en el Total Liderazgo Transformacional, notándose que los docentes de la I.E. “Palmas Reales” y de la I.E. N° 3087 superan a los docentes de las otras instituciones educativas.

2.1.3. Antecedentes locales.

a) Loayza, (2015), realizó la investigación titulada: “gestión de información y su relación con la toma de decisiones en la dirección de infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas – 2014”. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- El primer objetivo específico es determinar la relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación R_s de Spearman, que el p valor (Sig = .00) de prueba es menor que .05 del nivel de significancia teórica; por tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna a un nivel de confianza del 95 %; lo que permite concluir que existe relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.
- El segundo objetivo específico es determinar la relación entre el flujo de la información y los tipos de la toma de decisiones. Realizado la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación R_s de Spearman, que el p valor (Sig = .00) estadístico es menor que .05 del nivel de significancia teórica. Por tanto se rechaza hipótesis la nula y se acepta la hipótesis altera a un nivel de confianza de 95 %, y se concluye que existe relación entre

el flujo de la información y los modelos de la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura y demás direcciones y oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

- El objetivo principal de la investigación es determinar la relación entre la gestión de la Información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación R_s de Spearman, que el p valor ($\text{Sig} = .00$) de estadístico es menor que $.05$ del nivel de significancia. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna a un nivel de confianza de 95% , y se concluye que existe relación entre la gestión de la Información y la toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura y, demás dirección y oficinas de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014. Esta relación entre las variables es a un nivel de medición de $.708$, según la teoría es correlación directa positiva moderada, con tendencia a correlación directa positiva considerable; es decir, a valores considerables de gestión de información existen valores considerables de tomas de decisiones.

b) Solís, (2016), realizó la investigación titulada: "EL Liderazgo y su relación con el Empowerment de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016". La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = .842^{**}$, $p = .000 < .05$) revela que existe una correlación positiva alta.
- La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre habilidad social y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El

resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,812^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

- La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es altamente significativa entre trabajo en equipo y delegación de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,802^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

c) Olivares, (2015), realizó la investigación titulada: “estilo de liderazgo y Satisfacción Laboral en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015”. la investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la V1 estilo de liderazgo y la V2 satisfacción laboral, se muestra en la tabla N° 16, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,000 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0,594, el cual significa que existe una correlación positiva media, entre la variable estilo de liderazgo y la variable satisfacción laboral, aceptado así la hipótesis general del trabajo de investigación.
- En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la D1 liderazgo autoritario coercitivo y la V2 satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, como se muestra en la tabla N° 17, se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,189, el cual es mayor al 0,05 que es el nivel de significancia, por esa razón se determina que no existe relación entre la dimensión liderazgo autoritario coercitivo y la variable satisfacción laboral y se rechaza la hipótesis específica 1 (H1).
- En cuanto a los resultados obtenidos de la correlación entre la D2 liderazgo autoritario benevolente y la V2 satisfacción laboral, en el Club Campestre Puma de Piedra S.A.C. Andahuaylas, 2015, se muestra en la tabla N° 18, que se obtuvo un valor de significancia (sig.) de 0,021 el cual es menor al 0,05 el nivel de significancia, con un coeficiente de

correlación de Spearman de 0,395 lo cual significa que existe una correlación positiva débil, entre la dimensión estilo de liderazgo autoritario benevolente y la variable satisfacción laboral, por ende se acepta la hipótesis específica 2 (H2).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Liderazgo

Sobre el liderazgo y toma de decisiones se han discutido desde diversos enfoques. En el presente investigación se trabajará el liderazgo y toma de decisiones, constituido el principal pilar del presente estudio el tópico de toma de decisiones.

2.2.1.1. Concepto

En esta investigación no se pretende agotar todas las definiciones que existen sobre liderazgo, sino, ofrecer un acercamiento de la posición teórica al objeto de estudio desde el ámbito universitario.

Las definiciones de liderazgo han tenido variaciones en el tiempo, desde aquellas que se encarnan bajo la premisa que líder es la persona con autoridad coercitiva, pasando por liderazgo como mecanismo de influencia, hasta llegar al liderazgo como medio para lograr objetivos comunes, en tal sentido, “El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Harold, Heinz, & Mark, 2012, p. 413).

Así mismo, (Robbins & Coulter, 2005) define que el “El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (p. 422)

Por su parte los autores Hellriegel & Slocum (2009,) definen que el “Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de

influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles” (p. 262).

Louffat (2010) explica que el liderazgo es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr objetivos previstos. El líder recibe el poder y la autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es el dueño de ellos. (p. 197)

Así mismo “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (Stephen & Timothy, 2009, p 385).

Según los autores Robbinns & Judge, (2009) “El liderazgo es Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de meta” (p. 385).

Por otra parte Lussier & Achua (2007) definen que el “El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 05).

Para los autores De La Fuente & Diego (2008) El liderazgo mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante esas múltiples situaciones laborales que se presentan y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo y coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito. (p. 51)

Para Schermerhom (2006) “El liderazgo es el proceso de inspirar a los demás para trabajar arduamente para lograr tareas importantes” (p. 262).

Para los autores Gareth & Jennifer (2010) “El liderazgo es el proceso por el cual una persona ejerce influencia sobre los de más,

inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” (p. 497)

Desde la perspectiva organizacional, “el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación” (Franklin & Krieger, 2011, p. 294).

Así mismo los autores Hitt, black, & Porter, (2006) Definen que “el liderazgo organizacional es el proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr determinada meta” (p. 350).

Bateman & Snell, (2004) Definen que el poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas. En las organizaciones esto significa la capacidad de hacer que ocurra las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros. (p. 437)

“Un líder es una persona que exhibe los atributos claves del liderazgo: ideas, visión, valores, capacidad para influir en otros y es responsable de los resultados” (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 262).

El coaching (o dirección) y el liderazgo comparten un principio común: ambos ayudan a encontrar el camino hacia el logro de una meta. “El coaching se define como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad” (Franklin & Krieger, 2011, p. 318)

2.2.1.2. Teorías del liderazgo

El liderazgo ha sido un tema de interés desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías del liderazgo se centraron en el líder (teorías de rasgos) y cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento). (Robbins & Couleter, 2005, p. 422)

A) Teorías de rasgos

Los primeros estudios sobre liderazgo partieron del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen. Los investigadores deseaban identificar el conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. Las teorías de rasgos del liderazgo intentan determinar características distintivas que expliquen la eficacia del liderazgo. Los investigadores, buscando identificar un conjunto de rasgos comunes a todos los líderes exitosos, han analizado rasgos físicos y psicológicos o cualidades, como altos niveles de energía, cierta apariencia, agresividad, independencia, poder de persuasión y dominio. (Lussier & Achua, 2008, p. 15)

La investigación sobre el liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir, las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Entre las características estudiadas estaban la estatura física, la apariencia, la clase social, la estabilidad emocional, la facilidad de palabra y la sociabilidad. A pesar de los mejores esfuerzos de los investigadores, fue imposible identificar una serie de rasgos que distinguieran siempre a los líderes (la persona) de los que no lo son. (Robbins & Coulter, 2005, p. 422)

El líder nace, por tanto, una persona tendrá o no un conjunto de cualidades que le permiten ser un líder en cualquier situación. De esta manera, una persona debería ser líder en todo los grupos en los que participa (familia, amigos, trabajo, etc.) siempre en cuando poseyera esas cualidades. (Palomo Vadillo, 2010, p. 25)

Algunas personas creen que ser líder está en nuestros genes; otros creen que las experiencias de la vida moldean al individuo, que nadie nace siendo líder. Qué punto de vista es correcto. De cierta forma, los dos y ninguno. Ambos puntos de

vista son correctos en el sentido de que factores innatos y las experiencias formativas influyen en muchos tipos de comportamiento, incluyendo el liderazgo. (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007, p. 17)

B) Teorías del comportamiento

Existen cuatro estudios importantes sobre el comportamiento del líder; el estudio de la Universidad Lowa, estudios del Estado de Ohio, estudios de la Universidad de Michigan y Parrilla gerencial.

En relación a este tema, se sostiene que, “Es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores” (Lussier & Achua, 2008, p. 65)

“Teorías de liderazgo que identificaban comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces” (Robbins & Couleter, 2005, p. 424)

Por otro lado, se señala que los estilos de liderazgo, “Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a sus subordinados. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo” (Chiavenato, 2006, p.106).

a) Estudio de la universidad de Lowa.

Los estudios de la Universidad de Iowa (conducidos por Kurt Lewin y sus colaboradores) exploraron tres estilos de liderazgo (Robbins & Couleter, 2005, p. 424) por tanto el autor hace mención a los tres estilos de liderazgo.

El estilo autocrático.

Describía a un líder que tendía a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. (Robbins & Couleter, 2005, p. 424)

El líder autocrático es aquel que, “Toma decisiones, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca” (Lussier & Achua, 2008, p. 56).

Se caracteriza por ser un estilo impositivo, de mando, que exige y presiona a los funcionarios a cumplir con las tareas y objetivos definidos, a como dé lugar. El subordinado asume una postura sumisa de obediencia, de aceptar lo que le imponen, repitiendo la fórmula sí señor. El líder es amo y señor de la verdad y de la situación. (Louffat, 2010, p. 200)

El estilo democrático.

Líder que tiende a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación al decidir los métodos de trabajo y objetivos y a usar la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados (Robbins & Couleter, 2005, p. 424)

Se caracteriza por un estilo de coordinación y sinergia, relaciones armoniosas y coordinadas tanto en lo laboral como en lo personal. El subordinado es consultado, sus opiniones son recepcionadas debatidas y, en conjunto, se toman las decisiones centrales con respeto y libertad. (Louffat, 2010, p. 200)

El líder al estilo laissez-faire.

“Generalmente daba al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada” (Robbins & Coulter, 2005, p. 424).

Se caracteriza por ser un estilo de mucha confianza y delegación, en base al empoderamiento (empowerment) gracias al cual todos son responsables de sus acciones. El líder trata de aprovechar el talento de cada integrante sin presionarlo, pierde protagonismo e influencia. (Louffat, 2010, p. 201)

C) Teorías contingentes del liderazgo

Teoría de liderazgo que propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la concordancia adecuada entre el estilo en que un líder interactúa con sus seguidores y el grado en el que la situación permite al líder controlar e influir. (Robbins & Couleter, 2005, p. 426)

El mismo autor menciona que la teoría contingente abarca cuatro teorías: modelo de Fiedler; teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard; modelo de la participación del líder y modelo de la trayectoria a la meta. Cada una trata de definir el estilo de liderazgo y la situación e intenta responder las contingencias situacionales. Dentro de las cuatro teorías la que ha ganado mucha aceptación es de teoría situacional.

a) Teoría del liderazgo situacional

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron una teoría del liderazgo que ha ganado mucha aceptación entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo, denominado teoría del liderazgo situacional (TLS), es una teoría de contingencia que se centra en la disposición de los seguidores. Hersey y Blanchard argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores (...) El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que haga el líder, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. (Robbins & Couleter, 2005, p. 428), por ello el autor concluye que es una Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la disposición de los seguidores.

2.2.1.3. Perspectivas contemporáneas del liderazgo

Debido a su importancia para la efectividad organizacional, el liderazgo continúa como el enfoque de gran cantidad de investigación y construcción de la teoría. Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las

características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Hasta aquí, se han aprendido los principales enfoques clásicos para entender el liderazgo. Ahora se discutirá una serie de sucesos nuevos que están revolucionando la forma de entender este aspecto vital de la administración.

A) Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros. Aceptan los riesgos que entrañan perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general tiene una enorme inteligencia emocional.

En tal sentido los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum (2008) definen que “Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones” (p. 514).

“El líder transformacional expresa claramente una visión, inspiran y motiva a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional” (Harold, Heinz, & Cannice, 2008, p. 430)

Así mismo los autores Stephen & Coulter (2005) definen que el liderazgo transformacional son “Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas” (p. 433).

Del mismo modo Bateman & Snell (2004) definen que el liderazgo transformacional es el “Líder que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo” (p. 452).

Para los autores Stephen & Coulter (2005) son “líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas” (pág. 433).

Por su parte (Hitt, Black, & Porter, 2006) define liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes.

Motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar de interés propio de corto plazo, y por el logro y la autorrealización en lugar de la seguridad.; es capaz de expresar una visión clara y a inspirar a los demás para que se esfuercen por lograrla. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 511)

El líder transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 301) Así mismo el autor hace mención que existen componentes claves interrelacionados del modelo de liderazgo transformacional que incluyen consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación que inspira e influencia idealizada.

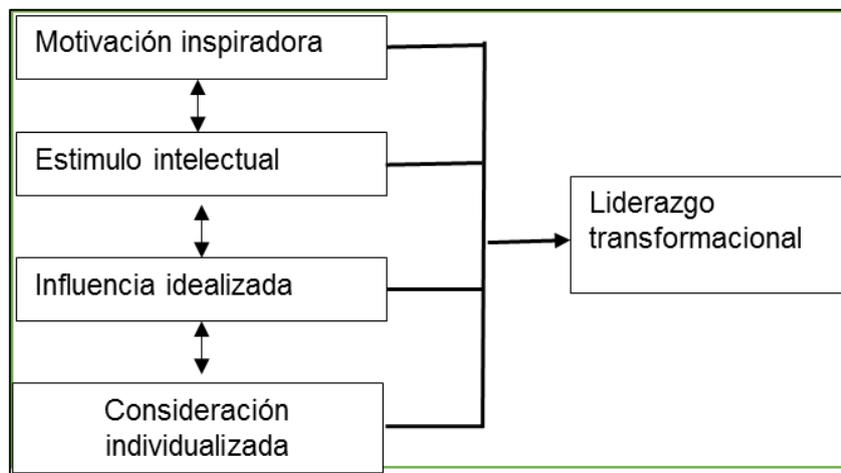


Figura 1. Modelo de liderazgo transformacional
Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 301)

Motivación inspiradora.

La motivación inspiradora se refiere a conductas y comunicaciones que guían a los seguidores al proporcionarles un sentido de significado y desafío. Los líderes hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente. Los líderes transformacionales inspiran a otros por lo que dicen y hacen.

Estímulo intelectual.

El estímulo intelectual es el que se concede a los seguidores para que sean innovadores y creativos. Los líderes transformacionales urgen a sus seguidores a cuestionar supuestos, explorar nuevas ideas y métodos, y enfocar viejas situaciones con nuevas perspectivas. Además, fomentan las nuevas ideas y las soluciones creativas de parte del personal. Las ideas de los seguidores no son criticadas por el simple hecho de que pueden diferir de las del líder.

Influencia idealizada.

La influencia idealizada refleja la conducta de los líderes transformacionales que los seguidores luchan por emular o reflejar. Éstos suelen admirar, respetar y confiar en ellos. Los seguidores se identifican con estos líderes como personas, así como con la visión y valores que promueven. Una influencia positiva idealizada permite que los seguidores se sientan libres de cuestionar lo que se está promoviendo.

Consideración individualizada.

La consideración individualizada es la atención especial puesta por un líder transformacional en las necesidades de logro y crecimiento de cada seguidor. Los líderes transformacionales pueden actuar como asesores, mentores, maestros, facilitadores, confidentes y consejeros. Se estimula a colegas y seguidores a desarrollarse sucesivamente a niveles más altos de su potencial.

Las diferencias individuales se aceptan y se premian para elevar la creatividad e innovación.

B) Liderazgo transaccional

“Los líderes transaccionales identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores” (Harold, et al, 2008, p. 430).

Los líderes transaccionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo. (Robbins & Coulter, 2005, p. 433)

El líder transaccional ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción) y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlos. (Ivancevich, et al, 2006, p. 510)

Para los autores Bateman & Snell (2004) el “liderazgo transaccional es la administración a través de transacciones de negocios en la que los líderes utilizan sus poderes de legitimación, recompensa y coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por servicios prestados” (p. 452).

Por otro lado Hellriegel & Slocum (2009) define que “el liderazgo transaccional implica motivar y dirigir a los seguidores apelando más que nada a su interés personal” (p. 294). Así mismo el autor hace mención que existe tres componentes claves:

Proporciona recompensas contingentes

Los líderes transaccionales identifican trayectorias que vinculan el logro de las metas con las recompensas aclaran expectativas, brindan ayuda a cambio de esfuerzo y ofrecen elogios por el desempeño exitoso. Estos líderes establecen y aclaran metas detalladas para obtener resultados medibles a corto plazo.

Muestra una admiración activa por excepción.

Los líderes transaccionales supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores.

Hace hincapié en la administración pasiva por excepción.

Líderes transaccionales intervienen después de que se ha presentado un desempeño inaceptable o desviaciones de los parámetros aceptados. Como respuesta a un desempeño inaceptable utilizan métodos correctivos y quizá el castigo. Por ello las transacciones establecidas con claridad establecen las bases para interacciones más maduras. El líder transaccional trata de influir en otros intercambiando el buen desempeño por recompensas extrínsecas, como sueldos, incentivos financieros, prestaciones y símbolo de estatus, como una oficina más grande.

C) Liderazgo carismáticos

Robbins & Couleter (2005) Definen que el “líder carismático, es, un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera” (p. 513).

“El líder carismático es un líder entusiasta, seguro de sí mismo y capaz de comunicar con claridad su visión de cuan buenas podrían ser las cosas” (Gareth & Jennifer, 2010, p. 514).

Por tanto que “El líder carismático es el que crea una atmosfera de motivación basada en un compromiso emocional y

en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores” (Ivancevich, et al, 2006, p. 507).

Así mismo para los autores Bateman & Snell (2004) “el liderazgo carismático es la persona dominante, confiada en sí misma, convencida de la rectitud moral de sus creencias y capaz de despertar un sentido de emoción y aventura en sus subordinados” (p. 452).

El liderazgo carismático consiste en motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos. Al mostrar gran pasión y devoción con la visión y los valores, tales líderes influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 274) el mismo el autor determina que el liderazgo carismático incluye los siguientes atributos interrelacionados.

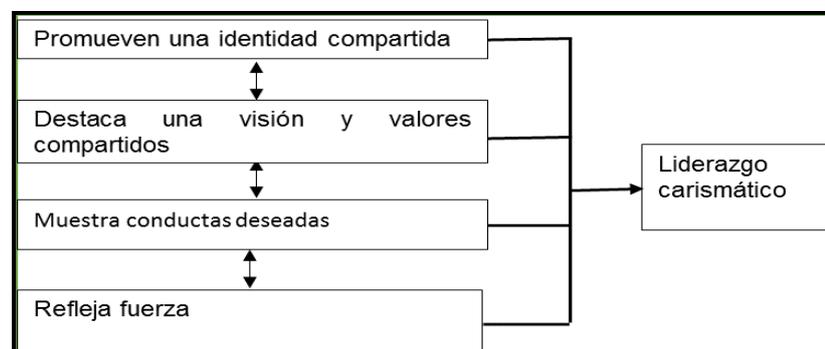


Figura 2. Modelo de liderazgo carismático
Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 274)

Destaca una visión y los valores a compartir. El líder se enfoca en crear una imagen mental de un futuro deseable y en fomentar sus valores, vinculándolos con la visión, las metas y las conductas esperadas de la organización.

Promueve una identidad compartida. El líder se enfoca en crear enlaces comunes entre los seguidores y un sentido compartido de “quiénes somos” y “qué significamos” como organización.

Muestra conductas deseadas. El líder muestra un compromiso personal con los valores, la identidad y las metas que promueve, incluso si debe hacer un sacrificio que demuestre su compromiso con esos valores y metas.

Proyecta fortaleza. El líder inspira y da la impresión de tener confianza en sí mismo, ser valiente y gozar de reconocimiento social; además, demuestra determinación, optimismo e innovación.

2.2.1.4. Funciones administrativas del liderazgo

a) Funciones interpersonales

Función de representación

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. (Lussier & Achua, 2008, p. 9)

Función de líder

Es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente. Por lo tanto, la función de líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otro modo, esta función influye en el desempeño del líder en otras funciones. (Lussier & Achua, 2008, p. 10)

Función de enlace

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la organización. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas de la organización son parte importante la función de enlace. (Lussier & Achua, 2008, p. 10)

b) Funciones informativas

Función de supervisión

Los líderes desempeñan la labor de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad, función de difusión, o gente externa, función de portavoz. (Lussier & Achua, 2008, p. 10)

Función de difusión

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de esta, proviene de instancias superiores, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o parafraseada. (Lussier & Achua, 2008, p. 10)

Función de portavoz

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe (consejo de administración, dueño, director general) y a personas externas a la unidad. Los líderes cabildan y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la organización. (Lussier & Achua, 2008, p. 11)

c) Funciones decisorias

Función de emprendedor

Se entiende que, “El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión” (Lussier & Achua, 2008, p. 11)

Función de manejo de problemas

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis

o conflictos. A diferencia de la acción programada que se realiza en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad, el manejo de problemas es una reacción a un hecho imprevisto, que genera una dificultad. (Lussier & Achua, 2008, p. 11)

Función de asignación de recursos

Se entiende que, “Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias” (Lussier & Achua, 2008, p. 11).

Función de negociador

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su unidad de organización en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un solo precio o términos para la venta o adquisición de un producto o servicio, o el pago que se dará a algún empleado. (Lussier & Achua, 2008, p. 11)

2.2.1.5. Poder y liderazgo

Los líderes utilizan estas fuentes de poder para influir en sus seguidores, apelando a una o varias de sus necesidades. El liderazgo efectivo depende tanto de que el seguidor acepte la influencia como de que el líder la proporcione. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 264)

Poder legítimo

El poder legítimo es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido al puesto formal que ocupa en la organización. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 264)

El poder legítimo es un concepto muy importante. Por lo general el gerente tiene el derecho de tomar decisiones en un campo de responsabilidad específico, como el servicio al cliente, el control de la calidad, el marketing o la contabilidad.

Poder de recompensa

El poder de recompensa es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros proporcionándoles cosas que valoran. Los subordinados cumplirían con lo que su gerente les pida y

las directrices que establezca en la medida en que valoren las recompensas que éste les puede proporcionar (elogios, promociones o ascensos, dinero, tiempo libre, etc.). (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 265)

Poder coercitivo

El poder coercitivo es la capacidad del individuo para influir en el comportamiento de otros imponiéndoles castigos. Por ejemplo, los subordinados cumplirían una orden del gerente, porque esperan una sanción si no lo hacen. La sanción puede adoptar la forma de reprimendas, asignación de trabajos desagradables, supervisión más estrecha, aplicación más estricta de las reglas del trabajo, suspensión sin goce de sueldo, etc. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 265)

Poder referente

Este poder consiste en la capacidad que tiene un individuo para influir en otros, porque es una persona respetada, admirada o querida (...). El poder referente suele asociarse con individuos que tienen características de personalidad admiradas, carisma o buena reputación. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 266)

Poder experto

El poder experto es la capacidad que tiene un individuo para influir en el comportamiento de otros debido a sus competencias y talentos reconocidos o a su conocimiento especializado. En la medida en que los gerentes demuestren sus competencias, adquirirán el poder experto. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 266)

2.2.1.6. Liderazgo frente a la administración

En contraste con ser un líder, un gerente tradicional dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de los resultados. Los gerentes efectivos le proporcionan cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus empleados. Para ser efectivos, la mayoría de los directivos y gerentes deben exhibir los atributos del liderazgo y/o la administración en varias situaciones. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 262)

Para muchos, la palabra administración sugiere términos como eficiencia, planeación, papeleo, procedimientos, regulaciones, control y congruencia. A menudo, el liderazgo es asociado con palabras como asumir riesgos, dinámica, creatividad, cambio y visión. Algunos dicen que liderazgo es una actividad de elección de valores y, por tanto, cargada de valores, en tanto que la administración no lo es. (Hughes, et al, 2007, p. 9)

2.2.1.7. Líderes o gerentes

Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal.

¿Deben todos los gerentes ser líderes? A la inversa, ¿deben todos los líderes ser gerentes? Como nadie ha demostrado hasta ahora que la habilidad de liderazgo sea una desventaja para un gerente, creemos que todos los gerentes deben ser líderes en forma ideal. Sin embargo, no todos los líderes tienen las capacidades o destrezas de los gerentes eficaces y, por lo tanto, no todos los líderes deben ser gerentes. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar. Dado que todos los gerentes deben ser líderes, estudiaremos el liderazgo desde una perspectiva gerencial. Por consiguiente, nuestra definición de un líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial (Robbins & Couleter, 2005, p. 422)

2.2.1.8. El líder nace o se hace

(...) La mayoría de los investigadores señalan que ambas cuestiones son ciertas. Los líderes efectivos no solo nacen o se hacen, empieza con alguna habilidad de liderazgo y la desarrollan. (...) así que la habilidad natural del liderazgo ofrece ventajas. Sin embargo todos tienen el potencial de liderar y las habilidades del liderazgo pueden ser cultivadas. Algunos investigadores incluso afirman que los

líderes en definitiva se hacen no nacen y que todos tienen el mismo potencial para liderar. (Lussier & Achua, 2008, p. 9)

2.2.2. Toma de decisiones.

Todo gerente se esfuerza por tomar buenas decisiones, puesto que la calidad gerencial de sus decisiones tiene gran influencia en el éxito o en el fracaso de la organización.

2.2.2.1. Concepto

“La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (Harold, Heinz, & Mark, 2012, p. 152).

Para Louffat (2010) “La toma de decisiones es el proceso de elección, dentro de varias posibilidades, de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo rodea” (p. 39).

Para los autores Gareth & Jennifer (2010,) La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales” (p. 227).

“La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción” (Hellriegel, et al, 2008, p. 254).

Así mismo los autores Hitt, et al, (2006) Definen “la toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad” (p. 301).

“La toma de decisiones en si es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas” (Griffin, 2011, p. 274).

Robbins & Couleter (2005) menciona que “En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas” (p. 134)

Así mismo el autor señala que los gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo a la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones.

2.2.2.2. Toma de decisiones: racionalidad acotada e intuición

A) Racionalidad de tomas de decisiones

El modelo racional prescribe un conjunto de fases que las personas o los equipos deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y óptimas. Una decisión racional da por resultado que la meta de una situación se logre al máximo (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2008, p. 266)

Son los mecanismos organizacionales por medio de los cuales se pretende lograr un estado deseado; para cualquier efecto, son una respuesta organizacional a un problema. Toda decisión es resultado de un proceso dinámico en el que influyen múltiples fuerzas. (Ivancevich, et al, 2006, p. 461)

El modelo racional constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 329)

Si quien toma las decisiones fuera perfectamente racional, sería por completo objetivo y lógico. Definiría con esmero el problema y fijaría una meta clara y específica. Además, tomar decisiones racionales llevaría siempre a elegir la alternativa que lleve al máximo la probabilidad de alcanzar esa meta. Las premisas de la racionalidad se aplican a todas las decisiones, personales y gerenciales. Sin embargo, como lo que nos ocupa aquí es la toma

de decisiones gerenciales, tenemos que añadir otra premisa. La toma racional de decisiones gerenciales presupone que las decisiones obedecen a los mejores intereses de la organización; es decir, que quien decide maximiza los intereses de la organización, no los propios. (Robbins & Coulter, 2005, p. 140)

B) Racionalidad acotada de tomas de decisiones

A pesar de las limitaciones de la racionalidad perfecta, se espera que los gerentes sean racionales cuando deciden. Los gerentes saben que quienes toman “buenas” decisiones hacen ciertas cosas: identifican los problemas, consideran las alternativas, reúnen información y actúan a la vez con energía y prudencia. Los gerentes operan según las premisas de la racionalidad acotada; es decir, “Toman las decisiones racionalmente, pero están limitados (acotados) por su capacidad de procesar la información” (Robbins & Coulter, 2005, p. 140).

C) Tomas de decisiones intuitivas

“Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Un gerente que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitado” (Robbins & Coulter, 2005, p. 141).

Los investigadores que estudian las decisiones intuitivas de los gerentes han identificado cinco aspectos de la intuición:

- a) Decisiones basadas en valores éticos, Los gerentes toman decisiones basadas en la cultura o los valores éticos.
- b) Decisiones basadas en la experiencia, Los gerentes toman decisiones basados en su experiencia.
- c) Decisiones por afectos, Los gerentes toman decisiones basados en sentimientos o emociones
- d) Decisiones intelectuales, Los gerentes toman decisiones basados en destrezas, conocimientos y capacitación

e) Procesos mentales inconscientes, Los gerentes toman datos del subconsciente para sus decisiones.

2.2.2.3. El proceso de toma de decisiones

“Serie de ocho etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión” (Robbins & Couleter, 2005, p. 134)

Etapa 1. Identificar un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.

Etapa 2. Identificar los criterios de decisión

Cuando un gerente detecta un problema, tiene que identificar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Es decir, los gerentes tienen que determinar qué es pertinente para tomar una decisión.

Etapa 3. Asignar pesos a los criterios

Si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.

Etapa 4. Desarrollar las alternativas

En la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema.

Etapa 5. Analizar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Cómo? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Etapa 6. Seleccionar una alternativa

La sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5.

Etapa 7. Implementar la alternativa

En la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella.

Etapa 8. Evaluar la eficacia de la decisión

La última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema.

¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar qué salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta pero la implantó mal? Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso. (Robbins & Couleter, 2005, p. 138).

2.2.2.4. Características de las decisiones gerenciales

Los directores se enfrentan a problemas y oportunidades de forma constante. Algunas situaciones que requieren tomar decisiones son relativamente simples; otras son abrumadoras. Algunas requieren de acción inmediata, mientras otras toman meses o incluso años. Es importante entender por qué la toma de decisiones puede ser tan desafiante. (Bateman & Snell, 2004, p. 88) Las Características de la toma de decisiones empresariales que contribuyen a la dificultad y a la presión según el autor antes mencionado son:

a) Falta de estructura

La falta de estructura es un asunto común en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y de rápida resolución, para la mayoría no existe un procedimiento automático a seguir, pues sus problemas son nuevos y no tienen

estructura, haciendo que el procedimiento de la toma de decisiones sea incierto.

- **Las decisiones programadas**

Son aquellas que se han encontrado y resuelto con anterioridad. Tienen respuestas objetivamente correctas y pueden ser resueltas haciendo uso de reglas simples, de políticas previamente establecidas o de sumas numéricas.

- **Decisiones no programadas**

Decisiones nuevas, novedosas y complejas que no cuentan con respuestas probadas.

b) La incertidumbre

Incertidumbre significa que el administrador no tiene la información suficiente para conocer las consecuencias de las diferentes acciones. Si se cuenta con toda la información que se necesita y pueden predecirse con exactitud las consecuencias de las acciones realizadas, se está operando bajo una condición de certeza.

c) Riesgo

Cuando pueden estimarse las probabilidades de diferentes resultados, sin saber aún con certeza lo que sucederá, se está en una situación de riesgo. El riesgo existe cuando las probabilidades de que una acción sea exitosa son menores a 100% y las pérdidas pueden ocurrir.

d) Conflicto

Enfrentar presiones provenientes de diferentes fuentes; puede ocurrir a nivel psicológico y entre individuos o grupos. Las decisiones importantes son aún más difíciles por el conflicto que deben enfrentar los directores. El conflicto, que existe cuando un director debe considerar oponerse a las presiones provenientes de diferentes fuentes, ocurre en dos niveles.

2.2.2.5. Clases de problemas y decisiones

“Gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones” (Robbins & Coulter, 2005, p. 142). Los investigadores y expertos en el campo de la toma de decisiones han ideado varias formas de clasificar diferentes tipos de decisiones.

a) Problemas estructurados

Problemas sencillos, familiares y fáciles de definir. Estos problemas son sencillos, la meta de quien toma la decisión es clara, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente.

b) Decisión programada

Una decisión repetida que se maneja de rutina. Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión. Por otro lado es aquella que está estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia.

c) Problemas sin estructurar.

Problemas que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta. No todo los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con la decisión programada. En muchas situaciones de las organizaciones los gerentes enfrentan problemas sin estructurar.

d) Decisiones no programadas.

Las decisiones sin programar son únicas, no se repiten y requieren solución a la medida. Cuando un gerente tiene un problema sin estructurar, no hay una solución prefabricada. Son relativamente no estructuradas y ocurren con mucha menor frecuencia.

2.2.2.6. Condiciones para la toma de decisiones.

“Numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control de los individuos) influyen en el proceso de toma de decisiones y en las decisiones de una persona” (Hellriegel, et al, 2008, p. 225)

“Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre” (Robbins & Couleter, 2005, p. 144).

a) Condiciones de certeza.

“La situación ideal para tomar las decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 144).

“La certidumbre es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución” (Hellriegel, et al 2008, p. 255).

b) Condiciones de riesgo.

El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. (Hellriegel, et al 2008, p. 256)

Situación en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados (...) La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencia personal o de información de segunda mano (...) En situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas. (Robbins & Coulter, 2005, p. 144)

c) Condiciones de incertidumbre.

“La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar

probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas” (Hellriegel, et al 2008, p. 257).

2.2.2.7. Estilo de toma de decisiones.

Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar. Algunos somos más racionales y lógicos al procesar la información (...) Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren verla en conjunto. La otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo. (...) Estos tipos necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. (Robbins & Coulter, 2005, p. 147)

Cuando diagramamos estas dos dimensiones, se revelan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual Veamos más detenidamente cada estilo:

a) Estilo directivo.

Quienes toman decisiones con un estilo directivo toleran poco la ambigüedad y su forma de pensar es racional. Son eficientes y lógicos. Los tipos directivos toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo. Su eficiencia y prontitud al tomar decisiones hacen que cumplan esta función con mínima información y que evalúen pocas alternativas.

b) Estilo analítico.

Quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

c) Estilo conceptuales.

Los individuos con un estilo conceptual, tienen miras muy amplias y buscan muchas alternativas. Se enfocan en el largo plazo y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.

d) Estilo conductual.

Quienes toman decisiones con un estilo conductual trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, aunque tratan de evitar los conflictos. La aceptación de los demás es importante para los de este estilo de toma de decisiones.

2.2.2.8. Barreras para la toma efectiva de decisiones

a) Sesgos psicológicos

Los que tomaron una decisión están lejos de ser objetivos al reunir, evaluar y aplicar información sobre su elección. Las personas tienen sesgos que interfieren con el raciocinio objetivo. (Bateman & Snell, 2004, p. 100)

La ilusión de control. Es una creencia que puede influir eventos aun cuando no tengamos control de lo que pasará. Los juegos de azar son un ejemplo de eso: algunas personas creen que tienen la habilidad para manejar las posibilidades, aunque no puedan hacerlo en la mayoría de los casos. (Bateman & Snell, 2004, p. 100)

b) Presiones del tiempo

En el ambiente de negocios tan cambiante de la actualidad, el valor está en actuar rápidamente y mantenerse al día. "Las decisiones de negocios más conscientes se vuelven irrelevantes e incluso desastrosas si los directores se toman demasiado tiempo para implementarlas" (Bateman & Snell, 2004, p. 101).

"se sentirá presionado para tomar decisiones rápidas, pero luego será más sencillo cometer errores. Afortunadamente, puede

volverse cauteloso y evitar “caer en la trampa de la rapidez” (Bateman & Snell, 2004, p. 101).

c) Realidades sociales

Muchas decisiones son tomadas por un grupo en lugar de por un director individual. (...) Las decisiones administrativas importantes se ven marcadas por el conflicto entre las partes interesadas. Por consiguiente, muchas decisiones son el resultado de interacciones sociales intensivas, de negociaciones y de políticas. (Bateman & Snell, 2004, p. 102)

2.2.2.9. Toma de decisiones en grupos

En algunas ocasiones, el gerente considera necesario reunir a un grupo de personas con el propósito de tomar una decisión importante. Suele aconsejarse que, en el ambiente complejo de los negocios de la actualidad, los problemas importantes deben siempre ser abordados en grupo. La filosofía que fundamenta la determinación de utilizar a un grupo para la toma de decisiones se resume en el dicho “dos cabezas piensan mejor que una”. Sin embargo, ¿es realmente válida esa declaración? Sí lo es, de forma potencial. Los grupos pueden tomar decisiones de gran calidad que muchos individuos a nivel personal no podrían haber tomado, pero la mayor parte de los grupos se encuentran por debajo del mejor individuo. (Bateman & Snell, 2004, p. 102)

a) Ventajas potenciales de la utilización de grupos

Si otras personas pueden contribuir en algo, la utilización de grupos para la toma de decisiones (Bateman & Snell, 2004, p. 102) ofrece, por lo menos, cinco ventajas potenciales.

Hay más información disponible, cuando hay más gente involucrada en la toma de decisiones. Si uno de los miembros no tiene toda la información o la experiencia pertinente, es posible que otro las tenga.

Hay un número mayor de perspectivas sobre los temas, como diferentes perspectivas para la resolución de problemas. El

problema puede ser nuevo para uno de los miembros del grupo, pero conocido para otro.

Las discusiones grupales ofrecen una oportunidad de estimulación intelectual. Pueden llevar a la gente a un pensamiento más profundo y liberar su creatividad mucho más de lo que sería posible en la toma de decisiones individual.

Es muy probable que las personas que participan en una discusión grupal entiendan las razones por las cuales se debe tomar la decisión.

La discusión grupal normalmente lleva a un nivel más alto de compromiso con la decisión. Comprometerse con la solución propuesta se traduce en una mayor motivación, que asegura que se ejecutará de la mejor forma.

b) Problemas potenciales de la utilización de grupos

Las cosas pueden no funcionar tan bien cuando los grupos son los responsables de las decisiones. La mayor parte de los problemas potenciales tienen que ver con el proceso de interacción de los miembros del grupo. (Bateman & Snell, 2004, p. 102)

En ocasiones, uno de los miembros del grupo domina la discusión. Cuando esto sucede, al igual que cuando un líder fuerte deja en claro sus preferencias, el resultado es similar al que ocurre cuando un individuo dominante toma la decisión por sí mismo

La satisfacción es más probable en un grupo. A mucha gente no le gustan las reuniones y harían casi cualquier cosa para evitarlas, eso promueve la crítica hacia quienes quieren seguir explorando nuevas y mejores alternativas. El resultado es la satisfacción, en lugar de la optimización o la maximización de una decisión.

La presión para evitar el desacuerdo puede llevar a un fenómeno denominado pensamiento grupal. Éste ocurre cuando la

gente elige no estar en desacuerdo o bien no presentar objeciones porque no quiere irrumpir en el espíritu positivo del equipo.

El desplazamiento de la meta ocurre a menudo en los grupos, y el objetivo de los miembros del grupo debe ser llegar a tener la mejor solución posible al problema. Sin embargo, cuando ocurre el fenómeno del desplazamiento del objetivo, surgen nuevos objetivos que reemplazan a los originales. Es común que uno o varios miembros del grupo tengan opiniones distintas y presenten casos de conflicto.

2.2.1.10. Toma de decisiones en tiempos de crisis

Durante las crisis, los directores deben tomar decisiones bajo enormes presiones. Es posible que se esté familiarizado con algunas de las crisis recientes más famosas. La respuesta a las crisis relacionadas con las tecnologías de información involucra a ejecutivos de alto nivel en comunicaciones en línea, tanto para proteger la reputación de la empresa como para comunicarse con expertos externos, con nuevas fuentes y con accionistas clave tanto internos como externos. Los directores pueden hacer uso de la tecnología de información para monitorear y responder automáticamente a los problemas, incluidos los escándalos, los boicots, los rumores, los ataques cibernéticos y otros. (Bateman & Snell, 2004, p. 110)

2.3. Marco conceptual

Administración

Se refiere al proceso mediante el cual se hacen las cosas con eficiencia y eficacia, para alcanzar diversos objetivos de la organización.

Ambigüedad

Es la situación más complicada, las metas a lograr o problemas a solucionar no son claros, las alternativas son difíciles de definir y no hay información disponible sobre los resultados. Son circunstancias que se cambian con rapidez la información confusa y los vínculos poco claros entre los elementos de la decisión.

Carisma

Relación social distinta entre el líder y el seguidor, en la que el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen o ideal trascendental que va más allá de lo inmediato o lo razonable; mientras que el seguidor acepta este curso de acción, no por su probabilidad racional de éxito, sino porque cree en las cualidades extraordinarias del líder.

Certeza

Conocimiento seguro y claro de algo. Firme adhesión de la mente a algo conocible, sin temor de errar.

Certidumbre

Disponibilidad de toda la información que necesitamos para tomar decisiones, se conocen los resultados; además se sabe con certeza razonable cuales son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada uno de ellas.

Criterios

Real Academia Española lo define como, Juicio o discernimiento Capacidad para formarse un juicio o tomar una decisión acertada.

Decidir

Decidir es resolver, solventar, solucionar, cortar la dificultad, formar juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable, decidir una cuestión, tomar determinación de algo y mover a alguien la voluntad, a fin de que tome cierta determinación.

Decisiones

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones.

Delegación

Es el acto de asignar a un subordinado la responsabilidad formal para realizar actividades específicas, también se refiere a una transferencia de tareas y funciones que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, aun inferior jerárquico, pero conservando siempre la responsabilidad final de cumplir un objetivo específico.

Equipo

Unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan.

Estilos de liderazgo

Son las maneras o modos peculiares de dirigir a las personas de acuerdo con ciertas situaciones.

Gestión administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales los administradores desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, dirigir, coordinar y controlar.

Incertidumbre

Incertidumbre es una expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura, pudiendo implicar una previsibilidad imperfecta de los hechos, es decir, un evento en el que no se conoce la probabilidad de que ocurra determinada situación.

Influir

La influencia es un proceso social en virtud del cual un individuo o grupo logra que otro individuo o grupo actúe bajo las expectativas del otro, es decir, producir sobre otros ciertos efectos.

Influencia

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder. Obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio.

Intuición

Solución rápida de situación con base a la experiencia pasada, pero sin un sentimiento consistente, lo predomina los años de práctica y la experiencia que permite a los administradores identificar las soluciones con rapidez sin pasar los cálculos complejos.

Planeación estratégica

Proceso mediante el cual los administradores para tomar decisiones obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente de la organización su participación con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Liderazgo

Es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr objetivos previstos. Proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo u organización, quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de unos objetivos.

Líder

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. El líder recibe el poder y la autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es el dueño de ellos.

Líder transformador

Un líder transformacional va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio significativo en la empresa y en las personas que la conforman. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado.

Líder carismático

Este tipo de liderazgos se caracteriza por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando para ello la comunicación con las personas a su cargo, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo y si es necesario éste es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión de las personas a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas.

Líder transaccional

Los líderes transaccionales utilizan el poder disciplinario y una serie de incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. El término "transacción" se refiere al hecho de que este tipo de líder motiva esencialmente a subordinados mediante el intercambio de recompensas por el rendimiento. Un líder transaccional generalmente no va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de

liderazgo en el mercado, sino que estos directivos sólo se ocupan de hacer que todo fluya sin problemas, es decir "mantener el barco a flote".

Poder

La potestad, autoridad y la competencia que alguien dispone para llevar el mando de una organización, empresa o grupo.

Problemas

Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos

Riesgo

El administrador tiene metas claras con abundante información, pero los resultados futuros a cada alternativa están sujetos a la probabilidad.

Motivación

Se refieren a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento. También es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

Seguidor

Es alguien que recibe la influencia de un líder. Un seguidor puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que dicen sí a todo, que siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él.

Toma de decisión

Identificación y selección de un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventaja cuando se presenta una oportunidad.

Trabajo en equipo

Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común. Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

El liderazgo se relaciona significativamente con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas
- b) El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- c) El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- d) El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- e) El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- f) El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.

- g) El liderazgo carismático se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- h) El liderazgo carismático se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.
- i) El liderazgo carismático se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.

3.2. Variables

3.2.1. Variable 1: Liderazgo

Dimensiones

- ✓ Liderazgo transformacional
- ✓ Liderazgo transaccional
- ✓ Liderazgo carismático

3.2.2. Variable 2: Toma de decisiones.

Dimensiones

- ✓ Tipo de decisiones
- ✓ Condiciones de decisiones
- ✓ Estilo de decisiones

3.3. Operacionalización de variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
VI: Liderazgo	<p>“El liderazgo es Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de meta” (Robbins & Judge, 2009, pág. 385).</p> <p>“Liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, de vivir conforme a los valores que apoyan esas ideas y esa visión, de influir en terceros para que los adopten en su propio comportamiento y de tomar decisiones difíciles” (Hellriegel & Slocum Jr, 2009, pág. 262).</p>	El liderazgo del personal administrativo se define operativamente a través de las dimensiones de: liderazgo transaccional, liderazgo transaccional y liderazgo carismático.	Liderazgo transformacional	Motivación inspiradora
				Estímulo intelectual
				Influencia idealizada
				Consideración individualizada
			Liderazgo transaccional	Recompensas contingentes
				Dirección por excepción activa
				Dirección por excepción pasiva
			Liderazgo carismático	Visión
				Identidad compartida
				Conductas deseadas
V2: Toma de decisiones	<p>"La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los gerentes responden a las oportunidades y amenazas que se les presentan, analizando opciones y tomando determinaciones, o decisiones, relacionadas con las metas y líneas de acción organizacionales" (Gareth R & Jennifer M, 2010, pág. 227).</p> <p>"En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas" (Robbins & Couleter, 2005, pág. 134).</p>	La toma de decisiones del personal administrativo se define operativamente a través de las dimensiones de: tipos de decisiones, condiciones de decisiones, y estilo de decisiones	Tipos de decisiones	Decisiones programadas
				Decisiones no programadas
			Condiciones de decisiones	Condiciones de certeza
				Condiciones de riesgo
				Condiciones de certidumbre
			Estilo de decisiones	Estilo directivo
				Estilo analítico
				Estilo conductual
				Estilo conceptual

3.4. Metodología

“El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación” (Bernal, 2010, p. 59).

Para esta investigación se empleó el método deductivo, por lo que se tomará conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Analizando teorías de la aplicación universal y de comprobada validez, se aplicara soluciones o hechos particulares sobre el liderazgo y toma de decisiones.

3.4.1. Enfoque

Cuantitativo

Esta investigación corresponde al enfoque cuantitativo puesto que se, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4).

3.4.2. Tipo de investigación

Investigación Básica

El presente trabajo corresponde al tipo de investigación básica puesto que, “No tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (Carrasco, 2007, p. 43). Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que se analizara para perfeccionar su contenido, en este caso se analizara las teorías sobre la variable de liderazgo y toma de decisiones.

Nivel de la investigación

“El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objetivo de estudio” (Areas, 2012, p. 23).

El presente trabajo es una investigación descriptivo-correlacional; descriptiva, por lo que “la investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento” (Areas, 2012, p. 24). Correlacional, puesto que “su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no casual) existente entre dos o más variables” (Areas, 2012, p. 25). En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante la prueba de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima su correlación.

3.4.4. Diseño de investigación

“Es un conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación” (Carrasco Díaz, 2007, p. 58).

Diseño no experimental.

Esta investigación corresponde al diseño no experimental puesto que, “Son aquellos cuyas variables carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco Díaz, 2007, p. 71).

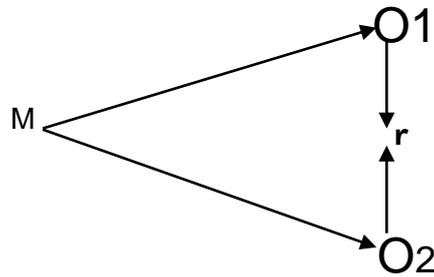
Transeccional transversal

Esta investigación es del tipo de diseño transeccional o transversal, ya que, “Se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (Carrasco, 2007, p. 73). En este caso la investigación se realizó en el año 2016. Y dentro del tipo de diseño transeccional o transversal, esta investigación se subdivide en:

Diseño transeccional correlacional

Estos diseños tienen la particularidad de permitir al investigador, analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad, para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas, busca determinar el grado de relación entre las variables que se estudia. (Carrasco, 2007, p. 73).

El diseño transeccional, correlacional es el siguiente.



Dónde:

M = Muestra.

O1 = Observación de la V1 (Liderazgo).

O2= Observación de la V2 (toma de decisiones).

r = Correlación entre dichas variables.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población se define como “Es el conjunto de todo los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (Carrasco, 2007, p. 236).

Para la presente investigación, se consideró como población, a todos los trabajadores que laboran en la parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas, conformado por un total de 100 personas.

3.5.2. Muestra

La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas característica esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenido en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población. (Carrasco, 2007, p. 237)

La determinación del tamaño de la muestra mediante la tabla de error

La tabla de error constituye uno de los instrumentos más prácticos usados en la investigación científica para el tratamiento de la población y la muestra; más concretamente, para determinar el tamaño de la muestra o calcular cuántos elementos de la población deben ser tomados para constituir la muestra. (Carrasco, 2007, p. 245)

“Igualmente precisa qué cantidad tomar cuando las poblaciones son pequeñas. Si la población es menos de 500 debe tomarse como muestra una cantidad igual o más de la mitad de la población, para cualquier margen de error” (Carrasco, 2007, p. 245).

Por ello se ha establecido la muestra para la presente investigación, siendo la misma cantidad que la población, representada por 100 trabajadores administrativos, con margen de error del 5% y seguridad del 95%.

Tabla 1.

Población y muestra

Cargo	Nº Población	Nº Muestra
Comisión organizadora	3	3
Personal administrativo con estabilidad laboral	60	60
Personal administrativo contratado	37	37
Total población	100	100

Fuente: RR.HH – UNAJMA (Elaboración propia)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas

Encuesta.

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta porque “Es una técnica para la investigación social por excelencia, debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene” (Carrasco, 2007, p. 314). Por su parte Arias (2012) define la “encuesta como una técnica que pretende obtener informaciones que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o con relación con un tema particular” (p. 72).

3.6.2. Instrumento

Cuestionario

Para esta investigación, se empleó como instrumento el cuestionario por lo que “Es el instrumento de investigación social más usada cuando se estudia

gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas” (Carrasco, 2007, p. 318).

Este instrumento que es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio (unidad de análisis o personas encuestadas), consiste en presentar (previa orientación y charlas motivadoras) a los encuestados una hoja o pliego de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo. (Carrasco, 2007, p. 318)

“Las preguntas para el cuestionario se elaboran en atención a las variables del problema de investigación, así como en estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas” (Carrasco, 2007, p. 318)

3.7. Métodos de análisis de datos

a) SPSS V22 (Statistical Package for the Social Sciences)

Es un Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, que contiene todos los análisis estadísticos siendo así el más utilizado en la investigación con encuestas.

“El uso de paquetes estadísticos SPSS brinda la facilidad y rapidez en la realización de los cálculos y análisis eliminando una gran cantidad de procesos repetitivos de conteo y procesamiento de datos” (Díaz, 2009, p. 103)

Este programa estadístico fue útil para el procesamiento de los datos que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario de las encuestas que previamente han sido resueltas por los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, quienes representen la muestra poblacional del presente trabajo de investigación.

b) Alfa de Cronbach

Este coeficiente analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Por tanto, el estadístico alfa de Cronbach puede considerarse con coeficiente de correlación.

Donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados (según tabla de Kuder Richardson). Para dar la fiabilidad y consistencia del instrumento de esta investigación.

c) Distribución de frecuencias

La distribución de frecuencias “Es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla” (O’Leary, 2014 y Nicol, 2006, citado en Hernández, et al., 2014, p.282).

“Comúnmente llamada tabla de frecuencias, se utiliza para hacer la presentación de datos provenientes de las observaciones realizadas en el estudio, estableciendo un orden mediante la división en clases y registro de la cantidad de observaciones correspondientes a cada clase” (Ávila, 2006, p. 102).

d) Representación gráfica.

“A partir de la distribución de frecuencias se procede a presentar los datos por medio de gráficas. La información puede describirse por medio de gráficos a fin de facilitar la lectura e interpretación de las variables medidas” (Ávila, 2006, p. 105).

Un histograma es un gráfico formado por barras verticales construidas sobre una línea recta horizontal delimitada por los intervalos de la variable mostrada. Los intervalos corresponden a los de una tabla de distribución de frecuencias. La altura de cada barra es proporcional al número de observaciones que hay en ese intervalo. El número de observaciones puede indicarse encima de las barras. (Newbold, Carlson, & Thorne, 2008, p. 27)

e) Coeficiente de correlación Rho de Spearman

Los coeficientes rho de Spearman, simbolizado como r_s , y tau de Kendall, simbolizado como t , son medidas de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de tal modo que los individuos, casos o unidades de análisis de la muestra pueden ordenarse por rangos (jerarquías). Son coeficientes utilizados para relacionar estadísticamente escalas tipo Likert por aquellos investigadores que las consideran ordinales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 322). Así mismo el autor hace mención que el coeficiente rho de Spearman puede variar de -1.00 a $+1.00$, donde: -1.00 = correlación negativa perfecta. $+1.00$ = Correlación positiva perfecta.

Tabla 2

Coefficiente de correlación Rho de Spearman

Magnitud De Correlación	Significado
-1.00	correlación negativa perfecta
-0.90.	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50.	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10.	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: (Hernández, 2014, pág. 305)

CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

La encuesta se realizó a los 100 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, logrando obtener valiosa información con el propósito de relacionar cada una de las hipótesis planteadas.

Luego de tabular las respuestas, se procede presentar los resultados y el análisis de los datos utilizando el paquete estadístico SPSS.

4.1.2. Fiabilidad (Alfa de Cronbach)

El alfa de Cronbach permite medir la fiabilidad y consistencia del instrumento que se utilizó en el presente trabajo de investigación, determinada en el rango de cero a uno, donde cero significa nula fiabilidad de los resultados y uno significa fiabilidad perfecta de los resultados, según tabla de Kuder Richardson que se muestra a continuación:

Tabla 3.
Fiabilidad según Kuder Richardson

Valor	Significado
,53 a menos	Nula confiabilidad
,54 a ,59	Baja confiabilidad
,60 a ,65	Confiable
,66 a ,71	Muy confiable
,72 a ,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.
Fiabilidad de las variables (V1V2) liderazgo y toma de decisiones

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	30

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

Con relación a la tabla 5, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de ,971 que se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por lo que representa una

excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 5.
Estadísticas de fiabilidad (V1: Liderazgo)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,955	19

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

Con relación a la tabla 6, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de ,955 que se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

Tabla 6.
Estadísticas de fiabilidad (V2: toma de decisión)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	11

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

Con relación a la tabla 7, en donde se evidencia los resultados de acuerdo a lo estipulado por la tabla de Kuder Richardson, el resultado obtenido es de ,941 que se ubica en el rango de ,72 a ,99. Por eso este resultado representa una excelente confiabilidad de la aplicación del instrumento de investigación del presente trabajo.

4.1.1. Datos generales

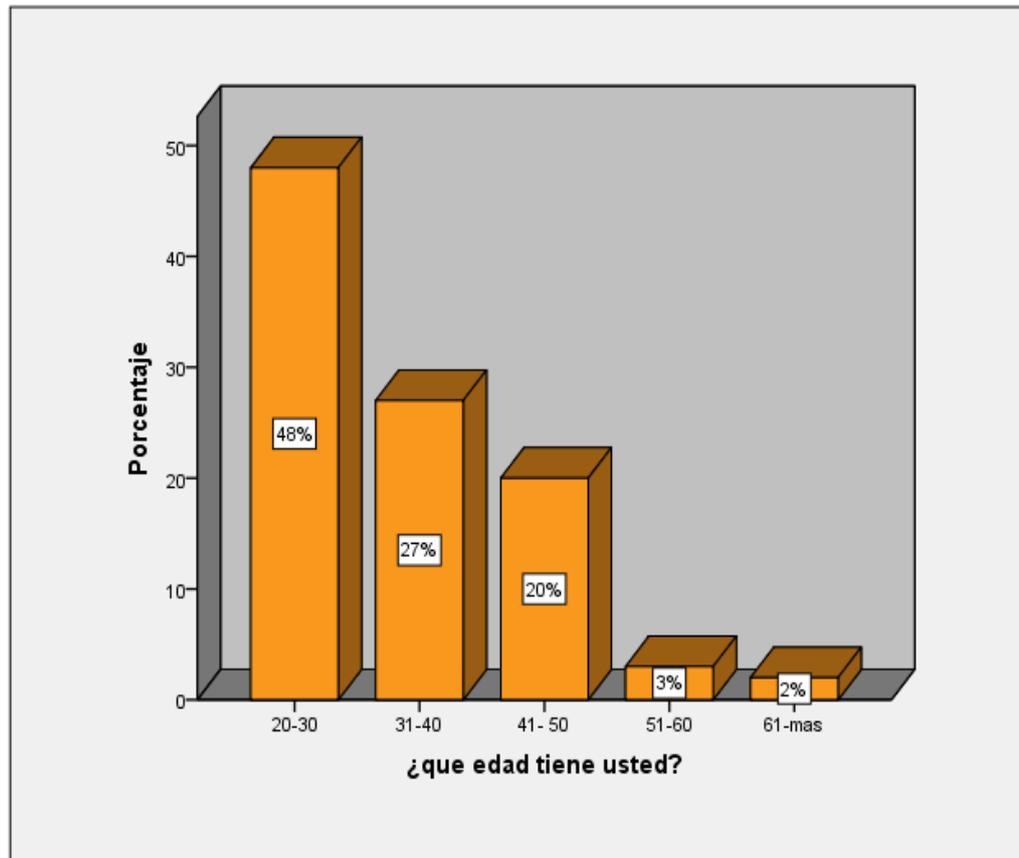


Figura 3. Edad de los trabajadores administrativo
Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la figura 3 se demuestra que en la Universidad Nacional José María Arguedas de los 100 encuestados, el 48% de los trabajadores tienen entre 20 a 30 años de edad, el 27% entre 31 a 40 años, el 20% entre 41 a 50 años de edad, el 3% tienen entre 51 a 60 años, así mismo el 2% están entre el margen de 60 años a más.

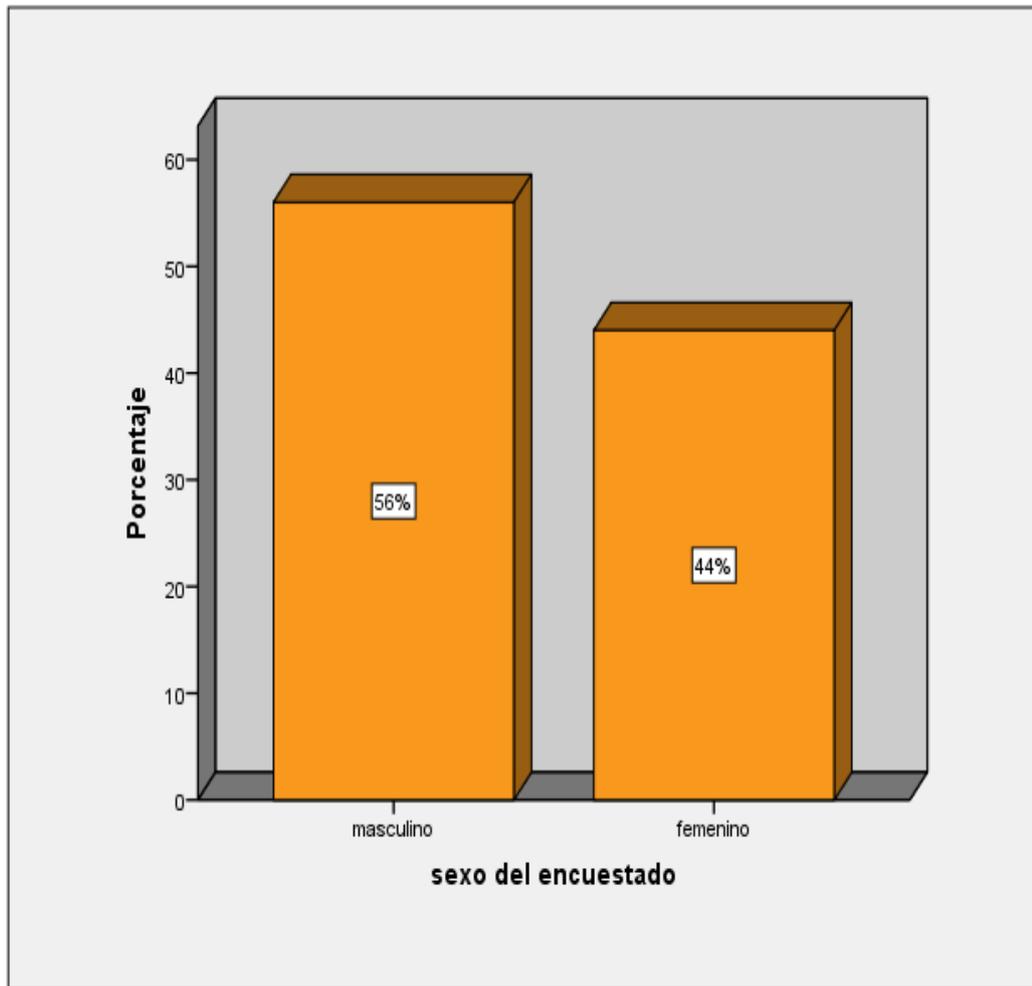


Figura 4. Sexo de los trabajadores administrativos
Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

La figura 4 se denota que en la universidad, de los 100 trabajadores encuestados, existen 56 varones y 44 mujeres, quienes vienen laborando en la parte administrativa de la Universidad Nacional José María Arguedas.

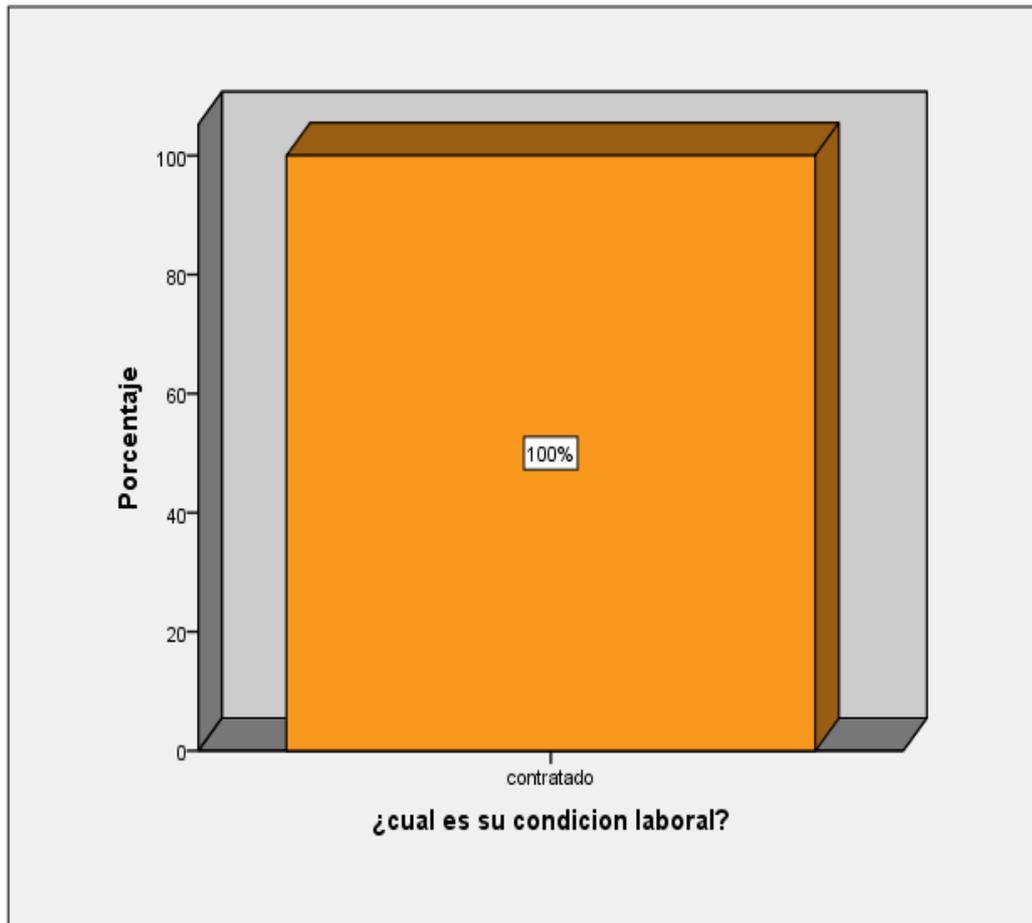


Figura 5. Condición laboral de los trabajadores administrativos
Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la figura 5 se denota que en la Universidad Nacional José María Arguedas de los 100 trabajadores administrativos encuestados, el 100% son contratados y el 0% nombrados.

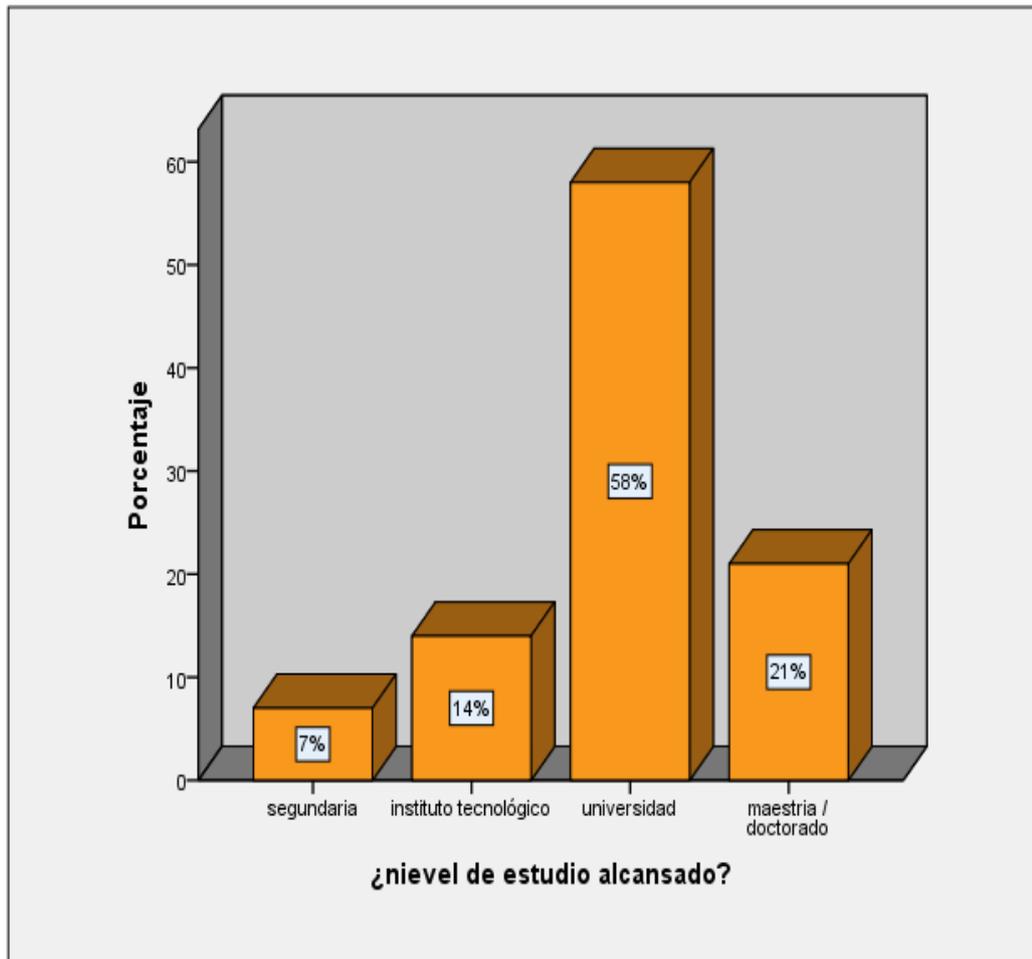


Figura 6. Nivel de estudios alcanzado de los trabajadores administrativos
 Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la figura 6 se demuestra que los 58% encuestados han cursado la universidad, el 21% tienen maestría y doctorado, el 14% con estudios de instituto tecnológico y el 7 % con un nivel alcanzado de secundaria.

1.4.2. Frecuencias

Tabla 7.
Tabla de frecuencias (V1: Liderazgo)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
casi nunca	25	25,0	25,0	28,0
a veces	38	38,0	38,0	66,0
válido casi siempre	27	27,0	27,0	93,0
Siempre	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

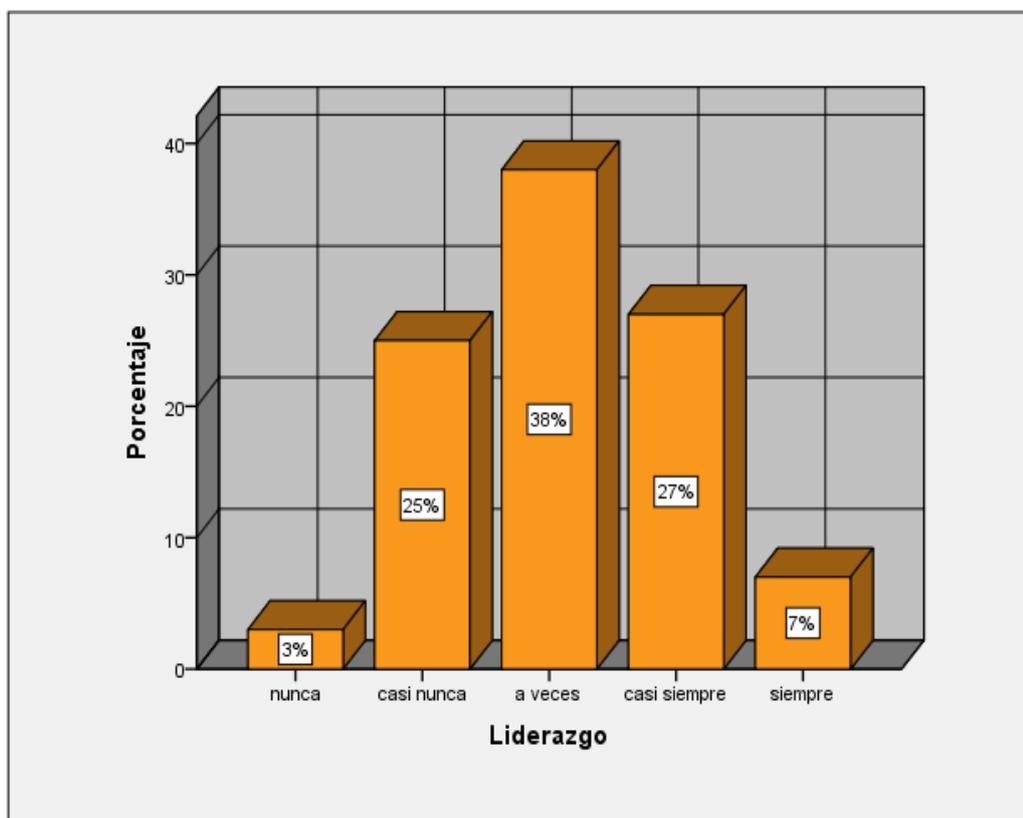


Figura 7. Liderazgo del personal administrativo.
Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 7 y figura 7, se aprecia los resultados en base a las interrogantes planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 38% denotan la mayor proporción (38 trabajadores), esto evidencia que el ejercicio de liderazgo en esta institución, se viene dando casi siempre por parte de cada jefe inmediato superior.

Tabla 8.
 Tabla de frecuencias (V1D1: Liderazgo transaccional)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	5,0	5,0	5,0
casi nunca	22	22,0	22,0	27,0
a veces	41	41,0	41,0	68,0
Válido casi siempre	27	27,0	27,0	95,0
Siempre	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

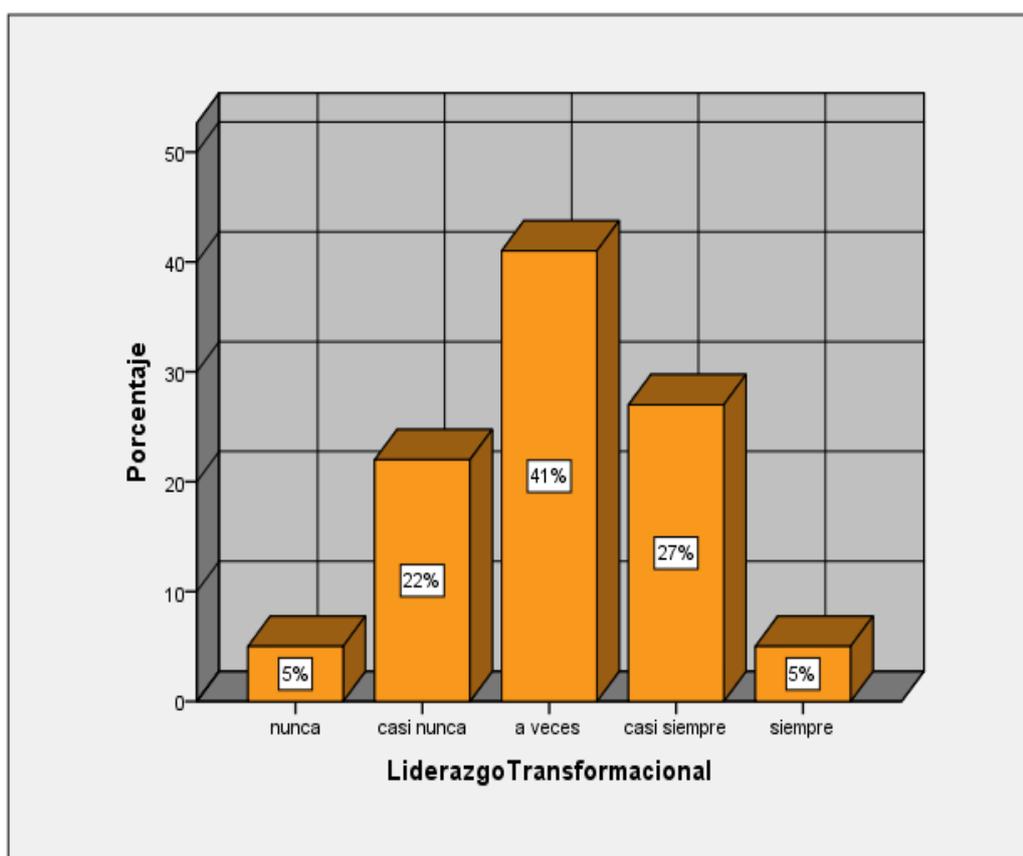


Figura 8. Liderazgo transformacional de los trabajadores administrativos
 Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 8 y figura 8, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 41% denotan la mayor proporción (41 trabajadores), esto determina que el liderazgo transformacional en esta institución, se viene dando a veces por parte de los trabajadores administrativos.

Tabla 9.
 Tabla de frecuencias (V1D2: Liderazgo transaccional)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	3,0	3,0	3,0
casi nunca	28	28,0	28,0	31,0
Válido a veces	34	34,0	34,0	65,0
casi siempre	29	29,0	29,0	94,0
Siempre	6	6,0	6,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

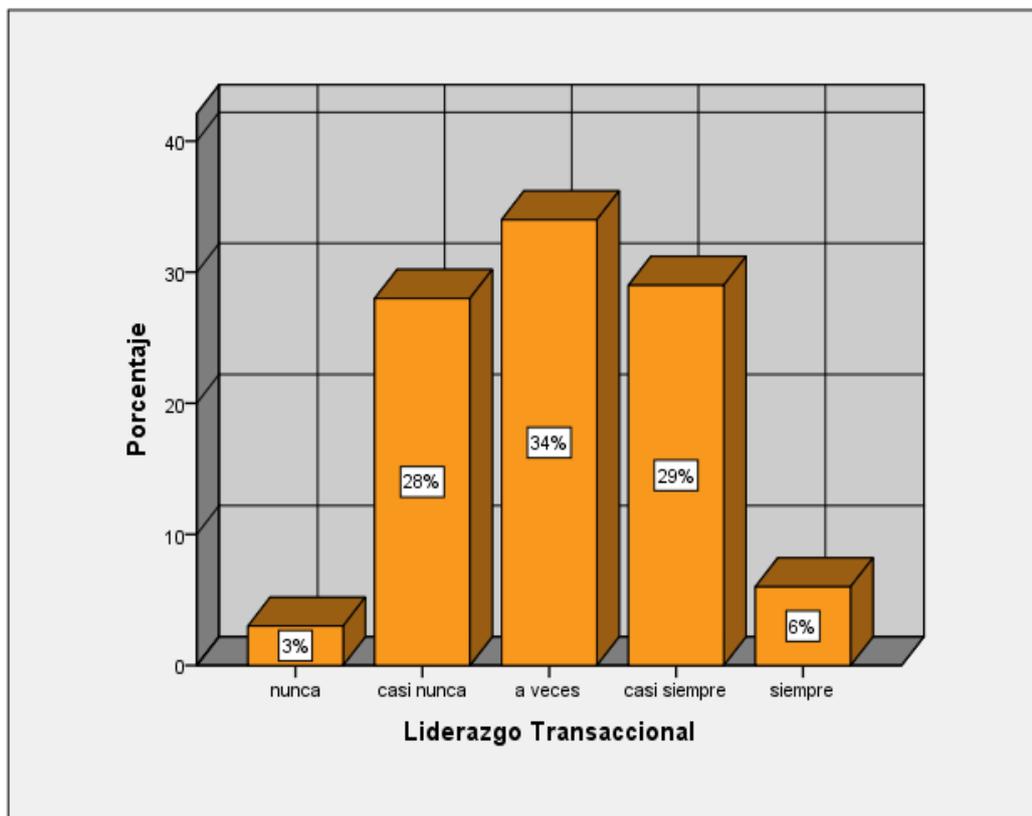


Figura 9. Liderazgo transaccional de los trabajadores administrativos
 Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 9 y figura 9, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 34% denotan la mayor proporción (34trabajadores), esto determina que el liderazgo transaccional en esta institución, se viene dando a veces por parte de los trabajadores administrativos.

Tabla 10.

Tabla de frecuencias (V1D3: Liderazgo carismático)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	7,0	7,0	7,0
casi nunca	20	20,0	20,0	27,0
a veces	28	28,0	28,0	55,0
Válido casi siempre	36	36,0	36,0	91,0
Siempre	9	9,0	9,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

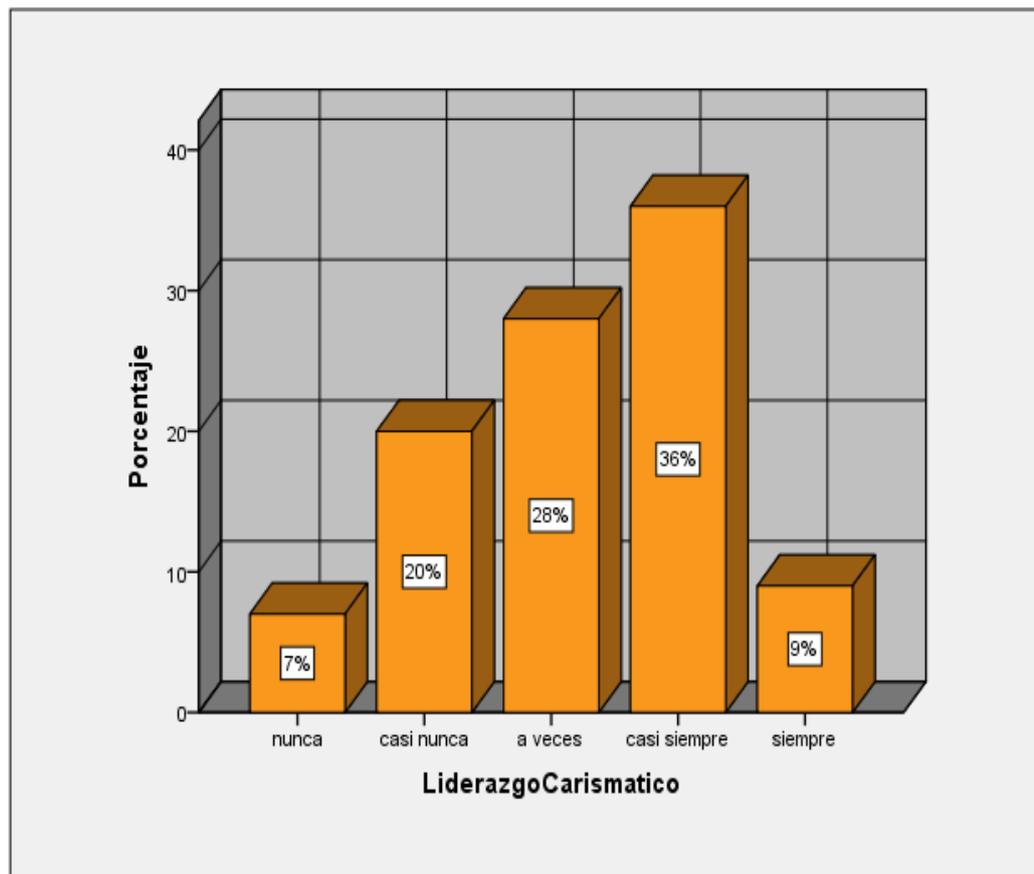


Figura 10. Liderazgo carismático de los trabajadores administrativos

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 10 y figura 10, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 36% denotan la mayor proporción (36trabajadores), esto determina que el liderazgo carismático en esta institución, se viene dando casi siempre por parte de los trabajadores administrativos.

Tabla 11.

Tabla de frecuencias (V2: Toma de decisiones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,0	4,0	4,0
casi nunca	17	17,0	17,0	21,0
a veces	36	36,0	36,0	57,0
Válido casi siempre	41	41,0	41,0	98,0
Siempre	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

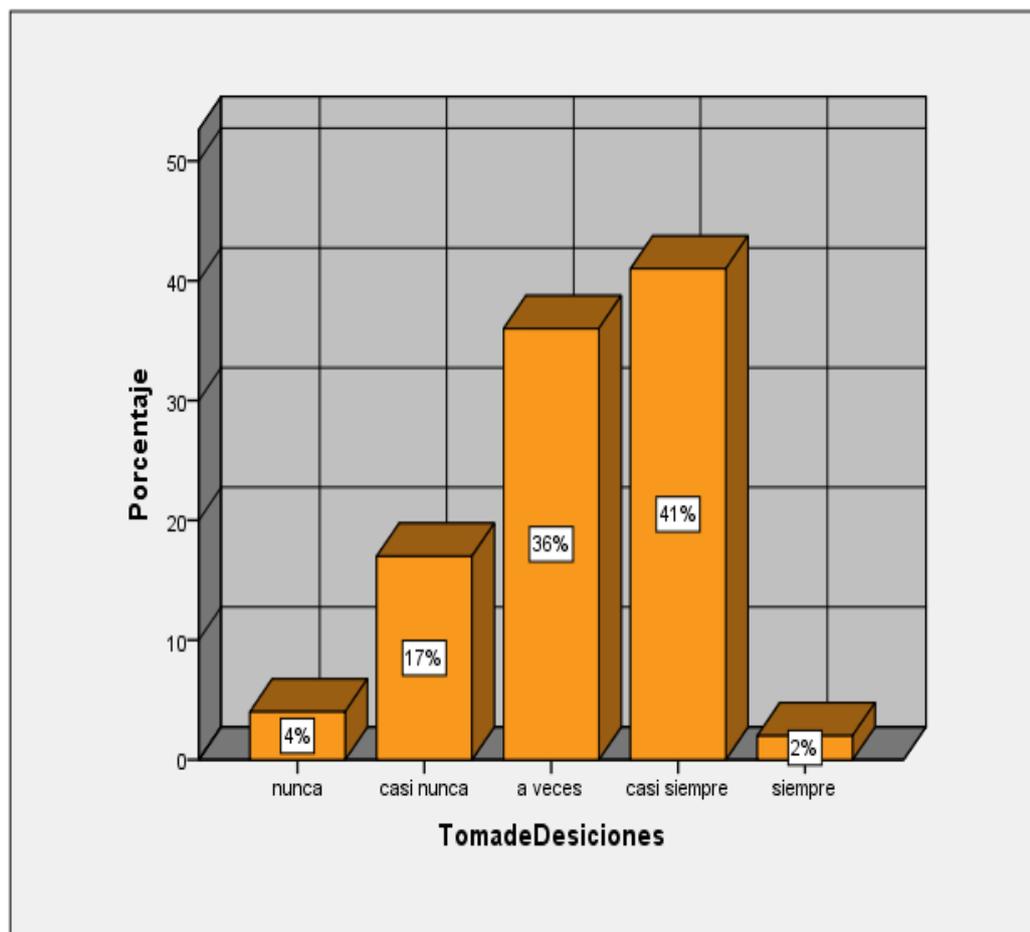


Figura 11. Toma de decisiones del personal administrativo

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 11 y figura 11, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 41% denotan la mayor proporción (41 trabajadores), esto determina que la toma de decisiones del personal administrativo en esta institución, se viene dando casi siempre.

Tabla 12.
 Tabla de frecuencias (V2D1: Tipos de decisiones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,0	4,0	4,0
casi nunca	16	16,0	16,0	20,0
a veces	36	36,0	36,0	56,0
Válido casi siempre	34	34,0	34,0	90,0
Siempre	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

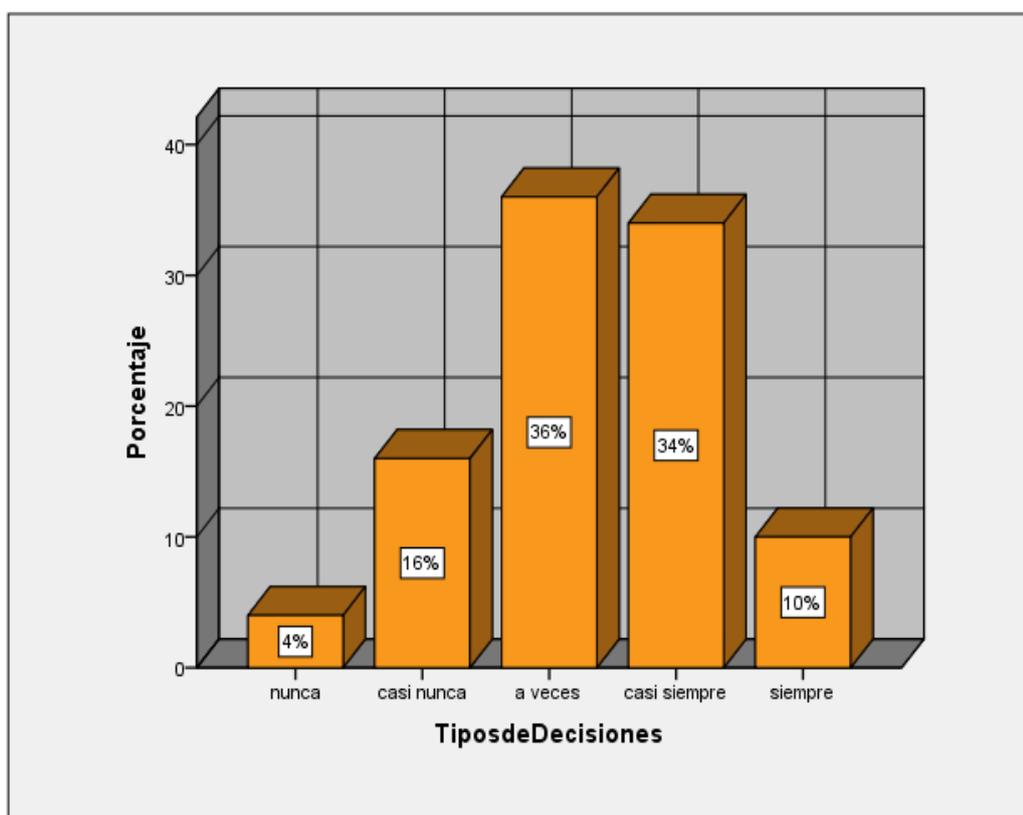


Figura 12. Tipos de decisiones que toman el personal administrativo
 Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 12 y figura 12, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 36% denotan la mayor proporción (36 trabajadores), esto determina que el tipo de decisiones que toman el personal administrativo en esta institución, se viene dando a veces.

Tabla 13.

Tabla de frecuencias (V2D2: Condiciones de decisiones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	5	5,0	5,0	5,0
casi nunca	22	22,0	22,0	27,0
a veces	36	36,0	36,0	63,0
Válido casi siempre	32	32,0	32,0	95,0
Siempre	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

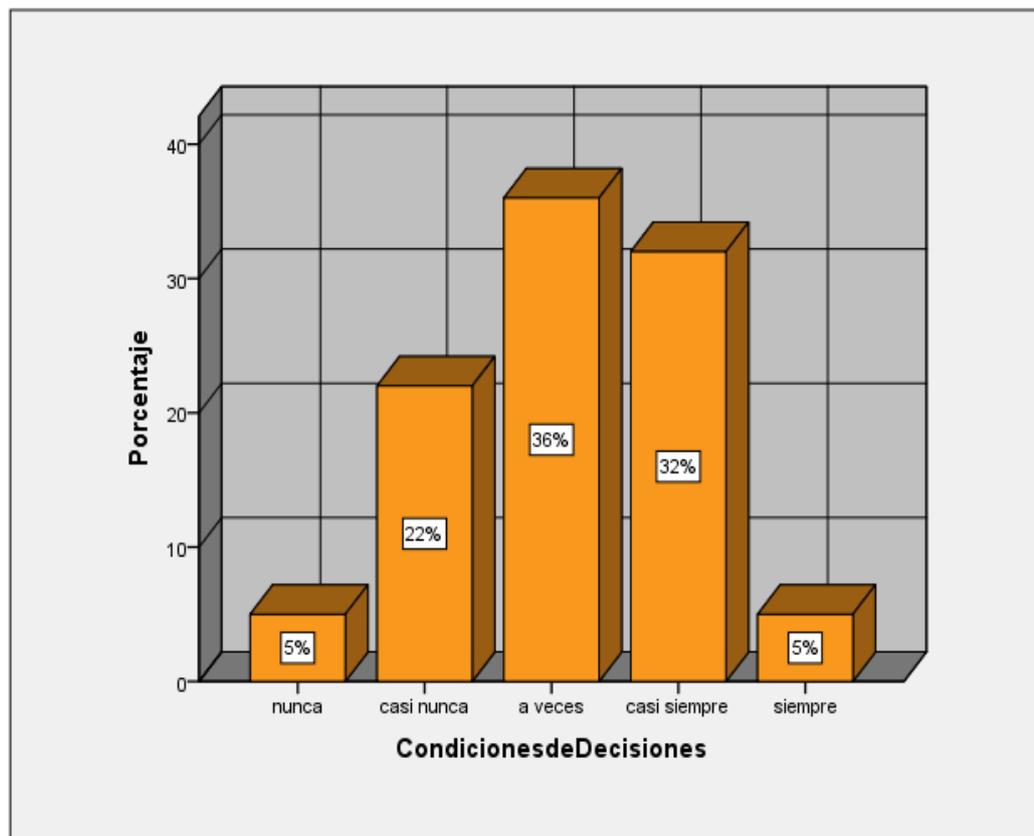


Figura 13. Condiciones de decisiones del personal administrativo

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 13 y figura 13, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 36% denotan la mayor proporción (36 trabajadores), esto determina que las condiciones de decisiones que toman el personal administrativo en esta institución, se viene dando a veces.

Tabla 14.

Tabla de frecuencias (V2D3: Estilo de decisiones)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	4	4,0	4,0	4,0
casi nunca	17	17,0	17,0	21,0
a veces	33	33,0	33,0	54,0
Válido Casi siempre	42	42,0	42,0	96,0
Siempre	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

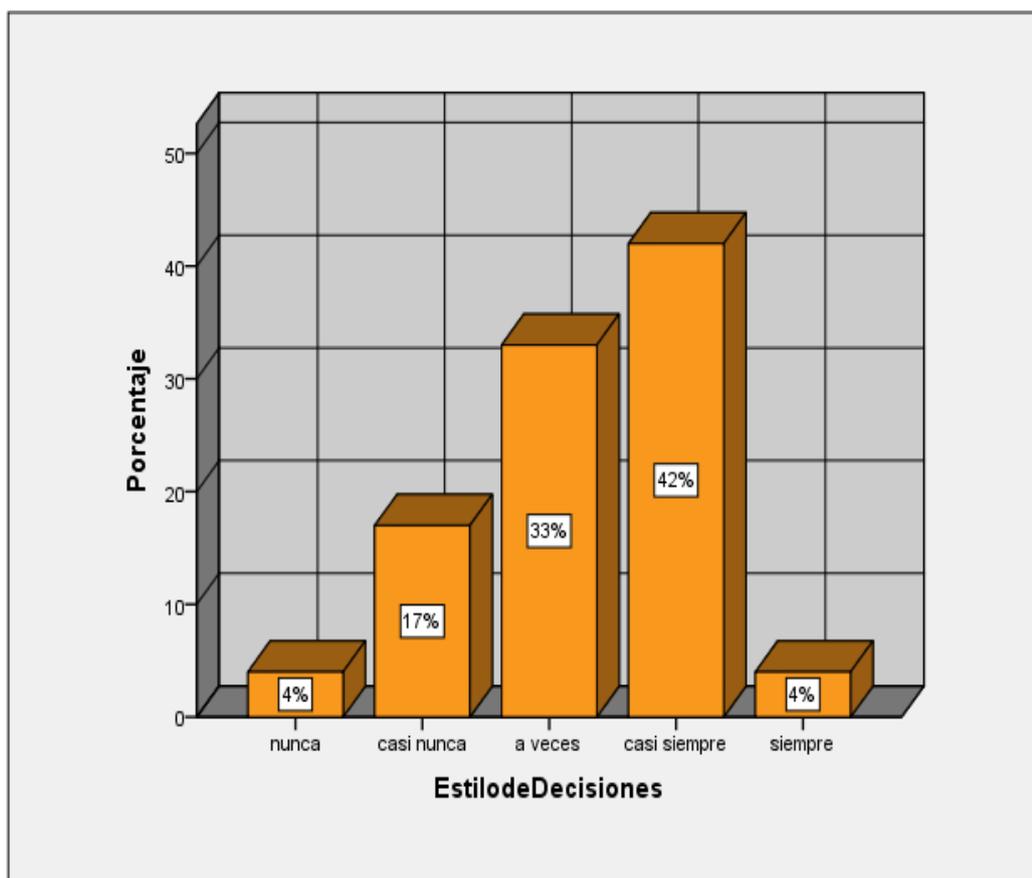


Figura 14. Estilo de decisiones que toman los administrativos

Fuente: SPSSV22 (Elaboración propia)

En la tabla 14 y figura 14, se aprecia los resultados en base a las incógnitas planteadas y resueltas por los trabajadores administrativos de forma independiente y confidencial. Los resultados de un 36% denotan la mayor proporción (36 trabajadores), esto determina que el estilo de decisiones que toman el personal administrativo en esta institución, se bien dando casi siempre.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Hipótesis general

De acuerdo a la formulación del problema y el objetivo general ya planteado con anterioridad, a continuación se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas -2016

Tabla 15.
Correlación entre los variables liderazgo y toma de decisiones

		Lideraz go	Toma de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo	1,000	,725**
			,000
		100	100
	Toma de Decisiones	,725**	1,000
		,000	.
		100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 15, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,725^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva alta. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo se relaciona de manera significativa con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.2. Hipótesis específica 1

De acuerdo a la formulación del problema y los objetivos específicos planteados, se muestra las hipótesis nula y alterna para su posterior aceptación o rechazo:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 16.
Correlación entre liderazgo Transformacional y Tipos de decisiones

			Liderazgo Transformacional	Tipos de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coefficiente de correlación	1,000	,676**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Tipos de Decisiones	Coefficiente de correlación	,676**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 16, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,676^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.3. Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 17.
Correlación entre liderazgo transformacional y condiciones de decisiones

		Liderazgo Transformacional	Condiciones de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,641**
		N	100
	Condiciones de Decisiones	Coeficiente de correlación	,641**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 17, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,641^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

4.2.4. Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 18.
Correlación entre liderazgo transformacional y estilo de decisiones

		Liderazgo Transformacional	Estilo de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transformacional	1,000	,648**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Estilo de Decisiones	,648**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 18, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,648^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.5. Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 19.
Correlación entre Liderazgo Transaccional y Tipos de Decisiones

			Liderazgo Transaccional	Tipos de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Tipos de Decisiones	N	100	100
		Coefficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 19, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,666^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

4.2.6. Hipótesis específica 5

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 20.
Correlación entre Liderazgo Transaccional y condiciones de Decisiones

			Liderazgo Transaccional	Condiciones de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,670**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Condiciones de Decisiones	Coefficiente de correlación	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 20, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,670^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.7. Hipótesis específica 6

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 21.
Correlación entre Liderazgo Transaccional y Estilos de Decisiones

			Liderazgo Transaccional	Estilo de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Transaccional	Coefficiente de correlación	1,000	,592**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Estilo de Decisiones	Coefficiente de correlación	,592**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 21, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,592^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.8. Hipótesis específica 7

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo carismático y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático y tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 22.
Correlación entre Liderazgo carismático y tipos de Decisiones

		Liderazgo Carismático	Tipos de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Carismático	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,730**
		N	100
	Tipos de Decisiones	Coefficiente de correlación	,730**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 22, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,730^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva alta. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.9. Hipótesis específica 8

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 23.

Correlación entre Liderazgo carismático y condiciones de decisiones

			Liderazgo Carismático	Condiciones de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Carismático	Coefficiente de correlación	1,000	,636**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	100	100
	Condiciones de Decisiones	Coefficiente de correlación	,636**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	100	100

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 23, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,636^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

4.2.10. Hipótesis específica 9

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo carismático y estilos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo carismático y estilos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016

Tabla 24.
Correlación entre Liderazgo carismático y estilos de Decisiones

		Liderazgo Carismático	Estilo de Decisiones
Rho de Spearman	Liderazgo Carismático	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100
	Estilo de Decisiones	Coefficiente de correlación	,652**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	100

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).
Fuente: SPSS V22 (Elaboración propia)

Con el resultado que se muestra en la tabla 24, El valor obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,641^{**}$, $p = ,000 < ,05$) esto demuestra que existe una correlación positiva moderada. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H1), lo que permite afirmar, a un nivel de confianza del 99%, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

Los resultados del presente trabajo de investigación fueron obtenidos a través de la encuesta realizada a todos los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional de José María Arguedas, para las evidencias del caso se registró fotografía y cuestionarios llenados.

Después de los resultados que se obtuvieron luego del procesamiento de los datos en el programa estadístico SPSS.V22. de la investigación titulada: El liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la universidad nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016, a continuación se muestra la discusión y comparación a las bases teóricas de acuerdo al problema, objetivos e hipótesis planteados:

Primero: en la presente investigación se ha planteado como hipótesis general que, El liderazgo se relaciona significativamente con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas -2016. El cuadro de correlación muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de ,725**, lo cual significa que existe una correlación positiva alta.

En tanto significa que ambas variables sufren los mismos cambios; es decir, que si el liderazgo en esta institución aumenta, también aumentará la efectividad de toma de decisiones y viceversa. Asimismo, la representación de los 2 asteriscos significa que la correlación es altamente significativa a un nivel de confianza del 99%, lo cual da a entender que este resultado es bastante confiable.

Estos resultados son apoyados por la investigación de Cuadrado, (2011), El autor argumenta que con esta investigación se demostró que el liderazgo y la toma de decisiones se relacionan significativamente, lo cual implica que los procesos decisionales en los senados académicos, reconocidos como la máxima expresión de la comunidad académica, son influenciados por el tipo de liderazgo que se ejerza, por lo cual adquiere relevancia la atención sistemática de su gestión.

La toma de decisiones es un proceso esencial para el liderazgo simplemente porque el líder de hoy si no toma decisiones está incompleto, el líder debe ser emprendedor, debe

escuchar, saber hablar, motivar positivamente, aprender de los errores, adquirir experiencia y conocimiento para tomar las decisiones acertadas que como fin único de las institución la cual está a cargo les traerá prestigio y resultados positivos.

Sobre el liderazgo se afirma que es la influencia que tiene lugar entre líderes y sus seguidores, por la cual ambas partes se integran en la búsqueda de lograr los objetivos previstos. El líder recibe poder y autoridad para representar a sus seguidores, se debe a ellos, pero no es dueño de ellos. (Louffat, 2010, p.197)

Por su parte (Hitt, Black, & Porter, 2006) define liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirigen. En general, a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización. (Lussier & Achua, 2008, p. 9)

Por otra parte la toma de decisiones Para Louffat (2010) “es el proceso de elección, dentro de varias posibilidades, de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo rodea” (p. 39).

Así mismo los autores Hitt, et al, (2006) Definen “la toma de decisiones como el proceso de especificar la naturaleza de un problema o una oportunidad particulares y de seleccionar entre las alternativas disponibles para resolver un problema o aprovechar una oportunidad” (p. 301).

En base a los resultados y conceptos teóricos, se afirma que estas variables están constantemente relacionadas en el ejercicio de las funciones que se desarrollan. En la institución estudiada, los trabajadores administrativos están de acuerdo con el liderazgo y toma de decisiones que emplea los directivos como líderes de la universidad.

Segundo: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. Los resultados

nos muestra que efectivamente sí existe dicha correlación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,676**, que significa una correlación positiva moderada.

Estos hallazgos son cónsonos con lo que sostienen Cuadrado et al. (2003), quienes distinguen que, en líneas generales, los resultados de las investigaciones de Lewin et al. (1939) demostraron que el estilo de liderazgo democrático es el más conveniente por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales. Esto concuerda con Guevara (2009), quien reiteró que un buen liderazgo se describe generalmente como democrático en oposición a uno autoritario, puesto que el liderazgo democrático permite la construcción de significados en los consejos o juntas directivas para lograr la transformación necesaria que encamine el desarrollo institucional.

Por otro lado el liderazgo transformacional para los autores Bateman & Snell (2004) es el “Líder que transforma una visión en realidad y motiva a la gente para trascender sus intereses personales por el bien del grupo” (p. 452).

Por su parte (Hitt, Black, & Porter, 2006) define liderazgo que motiva a los seguidores para que ignoren sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; el énfasis se pone en articular una visión que convenza a los subalternos de realizar cambios importantes.

“Gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones” (decisiones programadas y no programadas). (Robbins & Coulter. 2005, p. 142).

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transformacional, los directivos deben trabajar por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; en cuanto a los tipos de decisiones que toman el personal administrativo deben ser eficaces en tomar una decisión ya que de estas decisiones dependen los logros en sus determinados puestos. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transformacional que emplea los directivos y los tipos de decisiones.

Tercero: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico, que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,641**, que significa una correlación positiva moderada.

Así mismo respalda este resultado Zarate (2011) en su investigación realizada se concluyó que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo.

Por lo tanto, Los líderes transformacionales hacen que los seguidores participen, y finalmente se sientan comprometidos con una visión del futuro que puede ser significativamente diferente. Los líderes transformacionales inspiran a otros por lo que dicen y hacen dicho esto el líder transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 301)

“Numerosos hechos y circunstancias (casi siempre fuera del control de los individuos) influyen en el proceso de toma de decisiones “Hay tres condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre” (Robbins & Couleter, 2005, p. 144).

“La situación ideal para tomar las decisiones es la de certeza, es decir, la situación en la que el gerente puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas” (Robbins & Coulter, 2005, p. 144).

El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. (Hellriegel, et al 2008, p. 256)

“La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas” (Hellriegel, et al 2008, p. 257).

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transformacional, los directivos deben trabajar por el bienestar general de la organización para alcanzar logros significativos; en cuanto a las condiciones de decisiones que toman el personal administrativo deben ser eficaces en tomar una decisión correcta en distintas situaciones, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transformacional que emplea los directivos y condiciones de decisiones.

Cuarto: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo transformacional se relaciona de manera significativa con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,641**, que significa una correlación positiva moderada.

Como respaldo a este resultado de la investigación Solís (2016) realizó el presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,842^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.

En tal sentido los autores Hellriegel, Jackson, & Slocum (2008) definen que “Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones” (p. 514).

Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones. La primera es la forma de pensar. Algunos somos más racionales y lógicos al procesar la información (...) Los tipos intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren verla en conjunto. La otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo. (...) Estos tipos necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información para reducir al mínimo la ambigüedad. (Robbins & Coulter , 2005, p. 147)

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transformacional, los directivos deben inspirar a otros con su visión, promoviendo compromiso a pesar de la discrepancia demostrando confianza en sí mismo y en sus opiniones para alcanzar logros significativos; en cuanto a estilos de decisiones que toman el personal administrativo deben procesar la información en cierto orden en distintas situaciones, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transformacional que emplea los directivos y estilos de decisiones.

Quinto: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,666**, que significa una correlación positiva moderada.

Loayza (2015) en su investigación llega a la conclusión que los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones. Realizada la prueba de hipótesis y coeficiente de correlación Rs de Spearman, que el p valor (Sig = .00) de prueba es menor que .05 del nivel de significancia teórica; por tanto se rechaza hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna a un nivel de confianza del 95 %; lo que permite concluir que existe relación entre los procesos de la gestión de información y los estilos de toma de decisiones en la Dirección de Infraestructura de la Universidad Nacional José María Arguedas Andahuaylas, 2014.

Así mismo que, una decisión repetida que se maneja de rutina. Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión. Por otro lado es aquella que está estructurada en gran medida o que recurre con cierta frecuencia.

Por otra parte los líderes transaccionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo. (Robbins & Coulter, 2005, p. 433)

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transaccional, los directivos cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo; en cuanto a tipos de decisiones el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transaccional que emplea los directivos y tipos de decisiones.

Sexto: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,670**, que significa una correlación positiva moderada.

El riesgo se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado. (Hellriegel, et al 2008, p. 256)

El líder transaccional ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados (por ejemplo, producción de mejor calidad, más ventas o servicios, reducción de los costos de producción) y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlos. (Ivancevich, et al, 2006, p. 510)

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transaccional, los directivos ayuda al seguidor a identificar lo necesario para lograr los resultados deseados y procura que los empleados tengan los recursos para hacerlos; en cuanto a condiciones de decisiones el gerente en cuanto a los problemas debe especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transaccional que emplea los directivos y condiciones de decisiones.

Séptimo: En la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo transaccional se relaciona de manera significativa con estilos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,592**, que significa una correlación positiva moderada.

Los líderes transaccionales supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores.

Quienes toman decisiones con un estilo analítico toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos. Quieren más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas que en el estilo directivo. Los de estilo analítico se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas.

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo transaccional, los directivos deben supervisar de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados, utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones de los parámetros esperados y aplican reglas para evitar los errores; en cuanto a estilos de decisiones el gerente debe buscar más información antes de tomar una decisión y consideran más alternativas de solución, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo transaccional que emplea los directivos y estilos de decisiones.

Octavo: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,730**, que significa una correlación positiva alta.

El liderazgo carismático consiste en motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos. Al mostrar gran pasión y devoción con la visión y los valores, tales líderes

influyen en los seguidores apelando a sus emociones más profundas. (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 274)

Problemas que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta. No todos los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con la decisión programada. En muchas situaciones de las organizaciones los gerentes enfrentan problemas sin estructurar.

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo carismático, los directivos deben motivar y dirigir a los seguidores, principalmente formando en ellos un fuerte compromiso emocional con una visión y conjunto de valores compartidos; en cuanto a tipos de decisiones, el personal administrativo deben tener en cuenta que los problemas no siempre son estructurados por ello debe estar preparado para solucionar problemas sin estructurado, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo carismático que emplea los directivos y tipos de decisiones.

Noveno: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específico que, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,636**, que significa una correlación positiva moderada.

Por tanto que “El líder carismático es el que crea una atmosfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores” (Ivancevich, et al, 2006, p. 507).

Por ello la decisión “Es el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Un gerente que ha tenido experiencia con un problema o situación semejante puede actuar más rápidamente con lo que parecería una información limitado” (Robbins & Coulter , 2005, p. 141).

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo carismático, los directivos deben crear una atmósfera de motivación basada en un compromiso emocional y en la identidad con su visión, filosofía y estilo por parte de los seguidores; en cuanto a condiciones de decisiones, el personal administrativo debe tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo carismático que emplea los directivos y condiciones de decisiones.

Décimo: en la presente investigación, se ha planteado como hipótesis específica que, que el liderazgo carismático se relaciona de manera significativa con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. La correlación nos muestra que efectivamente sí existe dicha relación entre ambas dimensiones de las variables 1 y 2 con un coeficiente de correlación de ,641**, que significa una correlación positiva moderada.

Por ello el “líder carismático es un líder entusiasta, seguro de sí mismo y capaz de comunicar con claridad su visión de cuán buenas podrían ser las cosas” (Gareth & Jennifer, 2010, p. 514).

“La incertidumbre es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas”

Durante las crisis, los directores deben tomar decisiones bajo enormes presiones. Es posible que se esté familiarizado con algunas de las crisis recientes más famosas. La respuesta a las crisis relacionadas con las tecnologías de información involucra a ejecutivos de alto nivel en comunicaciones en línea, tanto para proteger la reputación de la empresa como para comunicarse con expertos externos, con nuevas fuentes y con accionistas clave tanto internos como externos. Los directores pueden hacer uso de la tecnología de información para monitorear y responder automáticamente a los problemas, incluidos los escándalos, los boicots, los rumores, los ataques cibernéticos y otros. (Bateman & Snell, 2004, p. 110)

Observando el aporte teórico y partiendo del punto de vista del liderazgo carismático, los directivos deben líder carismático es un líder entusiasta, seguro de sí mismo y capaz de comunicar con claridad su visión de cuan

buenas podrían ser las cosas; en cuanto a estilos de decisiones, el personal administrativo debe hacer uso de la tecnología de información para monitorear y responder automáticamente a los problemas, incluidos los escándalos, los boicots, los rumores, los ataques cibernéticos y otros, El resultado de la investigación denota que los trabajadores están de acuerdo con liderazgo carismático que emplea los directivos y estilo de decisiones.

CONCLUSIONES

El propósito de esta investigación fue establecer la correlación entre el liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016. Por lo tanto, en esta sección se presentan las conclusiones de las preguntas planteadas y de acuerdo con los resultados obtenidos.

1. La primera conclusión del presente trabajo de investigación frente al objetivo general, establece que la relación es altamente significativa entre liderazgo y toma de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,725^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
2. La segunda conclusión del presente trabajo de investigación frente al primer objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,676^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
3. La tercera conclusión del presente trabajo de investigación frente al segundo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,641^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
4. La cuarta conclusión del presente trabajo de investigación frente al tercer objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,648^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
5. La quinta conclusión del presente trabajo de investigación frente al cuarto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,666^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

6. Sexta conclusión del presente trabajo de investigación frente al quinto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,670^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
7. El séptimo conclusión del presente trabajo de investigación frente al sexto objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,592^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
8. La octava conclusión del presente trabajo de investigación frente al séptimo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y tipos de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,730^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva alta.
9. La novena conclusión del presente trabajo de investigación frente al octavo objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,636^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.
10. La décima conclusión del presente trabajo de investigación frente al noveno objetivo específico, establece que la relación es significativa entre el liderazgo carismático y estilo de decisiones del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas. El resultado obtenido del coeficiente de correlación de Spearman ($r = ,652^{**}$, $p = ,000 < ,05$) revela que existe una correlación positiva moderada.

RECOMENDACIONES

- a. Con respecto al primer resultado de esta investigación, se recomienda mantener e incrementar el desarrollo del Liderazgo eficiente y eficaz del personal administrativo para mejorar y obtener buenos resultados en cuanto a toma de decisiones efectivas.
- b. Con respecto al segundo resultado de esta investigación, se sugiere mantener seguir fomentando su importancia en cuanto al liderazgo transformacional y tipos de decisiones con todo el personal administrativo en sus respectivas áreas de trabajo que permita desempeñar un eficiente desarrollo de tareas.
- c. Con respecto al tercer resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo transformacional y condiciones de decisiones para poder dinamizar los procesos administrativos y un Liderazgo eficaz.
- d. Con respecto al cuarto resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo transformacional y estilos de decisiones para el buen manejo de un clima institucional favorables que fortalezcan su capacidad de Gestión institucional.
- e. Con respecto al quinto resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo transaccional y tipos de decisiones puesto que su aplicación de tipos de decisiones adecuadas facilita la solución a cualquier problema que esto conlleva a soluciones óptimas y satisfactorias.
- f. Con respecto al sexto resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo transaccional y condiciones de decisiones. La capacidad del líder debe ser flexible y empático con sus seguidores o subordinados, brindar charlas y cooperar en la solución de diversos problemas que se puedan presentar en el desarrollo de sus funciones específicas en su puesto de trabajo.
- g. Con respecto al séptimo resultado de esta investigación, se sugiere fomentando su importancia de liderazgo transaccional y el estilo de decisiones. El líder debe fomentar el desarrollo de un clima institucional armonioso, con una estructura organizacional democrática que pueden facilitar a los trabajadores dar sus opiniones y sugerencias en la toma de decisiones.

- h.** Con respecto al octavo resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo carismático y tipos de decisiones. Los trabajadores administrativos deben ser visionarios y seguros de sí mismos al enfrentarse a cualquier situación o dificultad en sus respectivas áreas de trabajo.
- i.** Con respecto al noveno resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo carismático y condiciones de decisiones. Los directivos deben manejar los conflictos en su debido momento y dar solución inmediata los problemas internos y externos, sobre todo respetando las normativas y reglamentos institucionales.
- j.** Con respecto al décimo resultado de esta investigación, se sugiere mantener y seguir fomentando su importancia de liderazgo carismático y estilos de decisiones. El personal administrativo como líderes de la universidad debe fomentar un ambiente agradable en toda la institución y así incrementar el buen desempeño de los trabajadores

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Areas, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6 ed.). Venezuela: Episteme.
- Avila Baray, H. (2006). *Intruducción a la metodología de investigación* (1 ed.). Chihuahua Mexico: Eumed.net .
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2004). *Adminstracion* (4 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (3 ed.). Colombia: Pearson.
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* (1 ed.). peru: San Marcos.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodologia de la Investigacion Cientifica* (2 ed.). Perú: San Marcos.
- Daff, R., & Marcic, D. (2011). *Intrucción a la Administración* (Exta Edición ed.). México: Cengage Learning.
- De La Fuente, R., & Diego, R. (2008). *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones* (1ª edicion ed.). Madrid: Piramide.
- Diaz De Rada, V. (209). *Analisis de datos de encuesta desarrollo de una investigacion completa utilizanso SPSS* (1 ed.). Barcelona: OUC.
- Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Gareth R, J., & Jennifer M, G. (2010). *Administracion Contemporania* (6 ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Griffin, R. W. (2011). *Administracion* (10 ed.). México: Cengage Learning.
- Harold, K., Heinz, W., & Cannice, M. (2008). *Administracion una Perspectiva Plobal y Empresarial* (8 ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Harold, K., Heinz, W., & Mark, C. (2012). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial* (14 ed.). Mexico: Mc graw Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum Jr, J. W. (2008). *Administracion* (11 ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Hellriegel, H., & Slocum Jr, J. W. (2009). *Comortamiento Organizacional* (12 ed.). Mexico: Cengage Learning.

- Hernández, R., Fernández, C., & Batista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, R., Zapata, N. E., & Mendoza, C. P. (2013). *Metodología de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, I. W. (2006). *Administración* (1 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. c., & Curphy, G. j. (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia* (5 ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. t. (2006). *Comportamiento Organizacional* (séptima ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Louffat, E. (2010). *Administración Fundamentos del Proceso de Administración* (1 ed.). Argentina: Cengage Learning.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2008). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. (2da edición ed.). Mexico: Sengage.
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. M. (2008). *Estadística para administración y economía* (6 ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Palomo Vadillo, M. T. (2010). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo* (6 ed.). Madrid España: ESIC.
- Robbins, s., & Coulter , M. (2005). *Administración* (8 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *comportamiento Organizacional* (13 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Schermerhom, J. R. (2006). *Administración* (1 ed.). Mexico: Limusa Wiley.
- Stephen P, R., & Timonhy A, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). Mexico: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 01: Matriz de Consistencia de la Investigación

Título: Liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera el liderazgo se relaciona con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: ¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera liderazgo transformacional se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo transformacional se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con los tipos de decisiones del Personal</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre el liderazgo y la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas -2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y los tipos de decisiones del</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL : El liderazgo se relaciona significativamente con la toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas -2016.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas</p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El liderazgo transformacional se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas</p> <p>El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la</p>	<p>VARIABLE 1 Liderazgo</p> <p>Dimensiones: 1. Liderazgo transformacional 2. Liderazgo transaccional 3. Liderazgo carismático</p> <p>VARIABLE 2: Toma de decisiones</p> <p>Dimensiones: 1. Tipos de decisiones 2. Condiciones de decisiones 3. Estilos de decisiones</p>

<p>Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera liderazgo transaccional se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo transaccional se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo carismático se relaciona con los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas?</p> <p>¿De qué manera liderazgo carismático se relaciona con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p> <p>¿De qué manera el liderazgo carismático se relaciona con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas?</p>	<p>Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo transaccional y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo carismático y los tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo carismático y condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>Determinar la relación entre el liderazgo carismático y estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	<p>Universidad Nacional José María Arguedas</p> <p>El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El liderazgo transaccional se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El liderazgo carismático se relaciona significativamente con tipos de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas</p> <p>El liderazgo carismático se relaciona significativamente con condiciones de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p> <p>El liderazgo carismático se relaciona significativamente con estilo de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.</p>	
---	---	--	--

MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO</p> <p>Deductivo</p> <p>ENFOQUE</p> <p>Cuantitativo</p> <p>Diseño</p> <p>No experimental de corte transversal.</p> <p>NIVEL</p> <p>Descriptivo correlacional</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>100 trabajadores administrativos</p> <p>MUESTRA</p> <p>100 trabajadores administrativos</p>	<p>TÉCNICAS:</p> <p>Encuesta</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO:</p> <p>Tablas Gráficos Frecuencias SPSS V22</p>	<p>INSTRUMENTOS:</p> <p>Cuestionario</p>

Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: Liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2016

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE 1</p> <p>Liderazgo</p> <p>“El liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos” (Robbins & Coulter, 2005, p. 422)</p>	<p>DIMENSIÓN 1</p> <p>Liderazgo transformacional.</p> <p>“Líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos aclarando las necesidades de roles y tareas” (Robbins & Coulter , 2005, p. 433)</p>	<p>1.1. Motivación inspiradora</p> <p>1.2. Estímulo intelectuales</p> <p>1.3. Influencia idealizada</p> <p>1.4. Consideración individualizada</p>
	<p>DIMENSIÓN 2</p> <p>Liderazgo transaccional</p> <p>Los líderes transaccionales ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la conciencia de sus seguidores en cuanto a los problemas, ayudándolos a ver los viejos problemas de manera diferente, y son capaces de estimular, despertar e inspirar a sus seguidores para que realicen un esfuerzo adicional con el fin de lograr las metas del grupo. (Robbins & Coulter , 2005, p. 433)</p>	<p>2.1. Recompensas contingentes</p> <p>2.2. Dirección por excepción activa</p> <p>2.3. Dirección por excepción pasiva</p>
	<p>DIMENSIÓN 3</p> <p>Liderazgo carismático</p> <p>Robbins & Couleter (2005) definen que “el líder carismático, es, un líder entusiasta y con confianza en sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen en las personas para que se comporten de determinada manera” (p. 513).</p>	<p>3.1. Visión</p> <p>3.2. Identidad compartida</p> <p>3.3. Conductas deseadas</p> <p>3.4. Fortaleza</p>
<p>VARIABLE 2</p> <p>Toma de Decisiones</p> <p>“La toma de decisiones es el proceso de elección, dentro de varias posibilidades, de una alternativa de acción a efectos de poder resolver un problema o situación que lo rodea”. (Louffat, 2010, p. 39)</p>	<p>DIMENSIÓN 1</p> <p>Tipos decisiones</p> <p>Gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones</p>	<p>1.1. Rutina</p> <p>1.2. Decisión</p> <p>1.4. Problema</p>
	<p>DIMENSIÓN 2</p> <p>Condiciones de decisiones</p> <p>Hay condiciones que enfrentan los gerentes cuando toman decisiones</p>	<p>2.1. Condiciones de certeza</p> <p>2.2. Condiciones de riesgo</p> <p>2.3. Condiciones de certidumbre</p>
	<p>DIMENSIÓN 3</p> <p>Estilos de Decisiones</p> <p>Los estilos de toma de decisiones de los gerentes varían en dos dimensiones. La forma de pensar Algunos somos más racionales y lógicos al procesar la información. La otra dimensión es la tolerancia a la ambigüedad del individuo.</p>	<p>3.1 Estilo directivo</p> <p>3.2 Estilo analítico</p> <p>3.3 Estilo conductual</p> <p>3.4 Estilo conceptual</p>

Anexo 03: Matriz de instrumento de recojo de datos

TÍTULO: Liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2016

VARIABLE 1	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTE MS	ÍTE MS
Liderazgo	DIMENSIÓN 1 Liderazgo Transformacion al	1.1. Motivación inspiradora 1.2. Estímulo intelectuales 1.3. Influencia idealizada 1.4. Consideración individualizada	26.7%	08	1. ¿Los directivos dan a conocer cuáles son sus valores, principios y propósitos como líder de la universidad? 2. ¿Los directivos asumen riesgos y van más allá de su propio interés por el bien de la universidad? 3. ¿Los directivos articulan una visión que es atractiva y te motivan para lograr los propósitos fundamentales de la universidad? 4. ¿Los directivos te hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella? 5. ¿Los directivos mantienen capacitados a su personal para lograr un cambio significativo en la universidad? 6. ¿Los directivos le hacen ver los problemas desde distintos ángulos para poder solucionar? 7. ¿Los directivos les escuchan y se detiene a reflexionar en sus ideas, sin considerar que las suyas son mejores que las que está escuchando? 8. ¿Los directivos se ocupan de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores?
	DIMENSIÓN 2 Liderazgo Transaccional	2.1. Recompensas contingentes. 2.2. Dirección por excepción activa 2.3. Dirección por excepción pasiva	23.3%	07	9. ¿Los directivos ofrecen elogios y recompensas al buen desempeño de los trabajadores? 10. ¿Los directivos supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados? 11. ¿Los directivos utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones y hacen seguimiento a los errores detectados? 12. ¿Los directivos comunican regularmente los fracasos con el fin de superarlos? 13. ¿Los directivos asumen la responsabilidad de las decisiones que toman? 14. ¿Los directivos priorizan su tiempo para resolver consultas, problemas o quejas? 15. ¿Los directivos aplican castigo, sanciones y descuentos al detectar un desempeño inaceptable?

	DIMENSIÓN 3 Liderazgo Carismático	3.1. Visión 3.2. Identidad compartida 3.3. Conductas deseadas 3.4. Fortaleza	13.3%	04	16. ¿Los directivos tienden hablar con entusiasmo de metas y comparten sus conocimientos con todos los trabajadores? 17. ¿Los directivos demuestran autoridad y confianza en sus trabajadores? 18. ¿Los directivos crean ambientes agradables de trabajo para incrementar el buen desempeño? 19. ¿Los directivos son carismáticos capaz de despertar un sentido de humor, emoción y aventura en sus subordinados?
--	---	---	-------	----	--

VARIABLE 2	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	Nº ÍTE MS	ÍTEMS
Toma de Decisiones	DIMENSIÓN 1 Tipos de Decisiones	1.1. Rutina 1.2. Decisión 1.4. Problema	13.3%	04	20. ¿Los directivos toman decisiones de manera rutinaria sin dificultades y esfuerzos? 21. ¿Los directivos toman decisiones con participación y sugerencias de los subordinados? 22. ¿Las decisiones que toman los directivos coadyuvan al desarrollo de la institución? 23. ¿Los directivos solucionan inmediatamente los problemas suscitados dentro de la universidad?
	DIMENSIÓN 2 Condiciones de Decisiones	2.1 Certeza 2.2 Riesgo 2.3 Incertidumbre	10.0%	03	24. ¿Los directivos tienden solucionar un problema con mayor certeza? 25. ¿En situaciones de riesgo, los directivos utilizan su experiencia y abundante información actualizada para solucionar los problemas administrativos? 26. ¿En condiciones de incertidumbre los directivos aplican criterios lógicos para tomar una decisión acertada?
	DIMENSIÓN 3 Estilos de Decisiones	3.1 Estilo directivo 3.2 Estilo analítico 3.3 Estilo conductual 3.4 Estilo conceptual	13.3%	04	27. ¿Los directivos son eficientes, racionales y lógicos en su forma de tomar decisiones? 28. ¿Los directivos procesan muchas ideas y alternativas de solución antes de tomar una decisión? 29. ¿Los directivos buscan soluciones creativas a los problemas y toman decisiones a largo plazo? 30. ¿Los directivos comunican a sus subordinados sobre las decisiones tomadas para evitar conflictos?

Anexo 04: Ficha de validación por criterio de jueces o experto

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Liderazgo y Toma de decisiones del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arce, Arequipa, Arequipa, 2016

II.-DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos:

Felipe Rafael Valle Díaz

Grado Académico:

Doctor en Administración

Fecha:

15/05/2017

III.-OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: (Ortografía, coherencia, redacción)

Mejorar y precisar el objetivo calificativo en la sustentación general. Tomar referencias.

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Hallar el tamaño de la muestra, no es necesario levantar información a toda la población.

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Mejorar reactivos o preguntas indicadas.

IV.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede no Procede para su aplicación.

Pocas observaciones, puede corregir.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARCE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
DPTO. ACADÉMICO CIENCIAS EMPRESARIALES

Dr. Felipe Rafael Valle Díaz

DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 21551083

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGÜEDAS ANDAHUAYAS - 2016

II.-DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Víctor Raúl Garate Luque

Grado Académico: Lic. Administración

Fecha: 23 / 5 / 17

III.-OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: (Ortografía, coherencia, redacción)

Procede

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e items)

Procede

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Procede

IV.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede no Procede para su aplicación



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGÜEDAS
FACULTAD CIENCIAS DE LA EMPRESA

Lic. Adm. Víctor Raúl Garate Luque
DOCENTE ORDINARIO
CLAP 1996

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 20439606

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I.-DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYAS - 2016

II.-DATOS DEL EXPERTO:

Nombres y Apellidos: Darío Valreymond Tacora

Grado Académico:

Fecha: 23/05/17

III.-OBSERVACIONES EN CUANTO A:

FORMA: (Ortografía, coherencia, redacción)

Revisar los factores de la matriz de consistencia.

ESTRUCTURA (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

CONTENIDO (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

Considerar el número de ítems para cada variable.

IV.-VALIDACIÓN:

Luego de observado el instrumento Procede no Procede para su aplicación



Sello y Firma del Evaluador

DNI: 01565868

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, por dar su opinión sobre la universidad nacional José María Arguedas, para el trabajo de investigación titulado: **“LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, ANDAHUAYLAS 2016”**, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas según que corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

Edad		
Sexo	Masculino ()	femenino ()
Condición laboral	Nombrado ()	contratado ()

1.1. Nivel de estudio alcanzado :

- a) Secundaria ()
- b) Instituto tecnológico ()
- c) Universidad ()
- d) Maestría/doctorado ()
- e) Para evaluar las variables, marcar una “X” en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A	B	C	D	E
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

VARIABLE 1. LIDERAZGO

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
	DIMENSIÓN: Liderazgo Transformacional.					
1	¿Los directivos dan a conocer cuáles son sus valores, principios y propósitos como líder de la universidad?					
2	¿Los directivos asumen riesgos y van más allá de su propio interés por el bien de la universidad?					
3	¿Los directivos articulan una visión que es atractiva y te motivan para lograr los propósitos fundamentales de la universidad?					

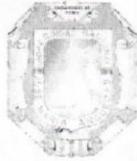
4	¿Los directivos te hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella?					
5	¿Los directivos mantienen capacitados a su personal para lograr un cambio significativo en la universidad?					
6	¿Los directivos le hacen ver los problemas desde distintos ángulos para poder solucionar?					
7	¿Los directivos les escuchan y se detiene a reflexionar en sus ideas, sin considerar que las tuyas son mejores que las que está escuchando?					
8	¿Los directivos se ocupan de las necesidades de sus seguidores, actúa como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores?					
	DIMENSIÓN: Liderazgo Transaccional	A	B	C	D	E
9	¿Los directivos ofrecen elogios y recompensas al buen desempeño de los trabajadores?					
10	¿Los directivos supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados?					
11	¿Los directivos utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones y hacen seguimiento a los errores detectados?					
12	¿Los directivos comunican regularmente los fracasos con el fin de superarlos?					
13	¿Los directivos asumen la responsabilidad de las decisiones que toman?					
14	¿Los directivos priorizan su tiempo para resolver consultas, problemas o quejas?					
15	¿Los directivos aplican castigo, sanciones y descuentos al detectar un desempeño inaceptable?					
	DIMENSIÓN: Liderazgo Carismático	A	B	C	D	E
16	¿Los directivos tienden hablar con entusiasmo de metas y comparten sus conocimientos con todos los trabajadores?					
17	¿Los directivos demuestran autoridad y confianza en sus trabajadores?					
18	¿Los directivos crean ambientes agradables de trabajo para incrementar el buen desempeño?					
19	¿Los directivos son carismáticos capaz de despertar un sentido de humor, emoción y aventura en sus subordinados?					

VARIABLE 2. TOMA DE DECISIONES

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
	DIMENSIÓN: Tipo de Decisiones					
20	¿Los directivos toman decisiones de manera rutinaria sin dificultades y esfuerzos?					
21	¿Los directivos toman decisiones con participación y sugerencias de los subordinados?					

22	¿Las decisiones que toman los directivos coadyuvan al desarrollo de la institución?					
23	¿Los directivos solucionan inmediatamente los problemas suscitados dentro de la universidad?					
	DIMENSIÓN: Condiciones de Decisiones	A	B	C	D	E
24	¿Los directivos tienden solucionar un problema con mayor certeza?					
25	¿En situaciones de riesgo, los directivos utilizan su experiencia y abundante información actualizada para solucionar los problemas administrativos?					
26	¿En condiciones de incertidumbre los directivos aplican criterios lógicos para tomar una decisión acertada?					
	DIMENSIÓN: Estilo de Decisiones	A	B	C	D	E
27	¿Los directivos son eficientes, racionales y lógicos en su forma de tomar decisiones?					
28	¿Los directivos procesan muchas ideas y alternativas de solución antes de tomar una decisión?					
29	¿Los directivos buscan soluciones creativas a los problemas y toman decisiones a largo plazo?					
30	¿Los directivos comunican a sus subordinados sobre las decisiones tomadas para evitar conflictos?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Andahuaylas, 05 de Junio del 2017

CARTA N°0132-2017-UNAJMA-RRHH/J.

Señor:
WILLIAMS GAMBOA DÍAZ

Presente

ASUNTO: AUTORIZAR

REF: HTI N°1165, FUT N°004187

.....

Por medio del presente me dirijo a usted, para saludarle muy cordialmente, a su vez AUTORIZAR para que realizar la encuesta del proyecto de investigación "Liderazgo y Toma de decisión del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016.

Sin otro en particular me suscribo de usted.

Atentamente.


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS
CPC. Lisseth Meza Torreblanca
JEFE ADMINISTRATIVO
OFICINA DE RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, por dar su opinión sobre la universidad nacional José María Arguedas, para el trabajo de investigación titulado: "Liderazgo y toma de decisiones del Personal Administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas 2016", por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas según que corresponda. Marque con una "X" la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

I. DATOS GENERALES:

Edad	45		
Sexo	Masculino ()	femenino	(X)
Condición laboral	Nombrado ()	contratado	(X)

1.1. Nivel de estudio alcanzado :

- | | | | |
|--------------------------|-----|-----------------------|-----|
| a) Secundaria | () | c) Universidad | () |
| b) Instituto tecnológico | (X) | d) Maestría/doctorado | () |

Para evaluar las variables, marcar una "X" en el casillero de su preferencia del ítem correspondiente, utilice la siguiente escala:

A	B	C	D	E
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

VARIABLE 1. LIDERAZGO

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
DIMENSIÓN: Liderazgo Transformacional.						
1	¿Los directivos dan a conocer cuáles son sus valores, principios y propósitos como líder de la universidad?					X
2	¿Los directivos asumen riesgos y van más allá de su propio interés por el bien de la universidad?					X
3	¿Los directivos articulan una visión que es atractiva y te motivan para lograr los propósitos fundamentales de la universidad?					X
4	¿Los directivos te hace sentir orgulloso/a de trabajar con él/ella?					X
5	¿Los directivos mantienen capacitados a su personal para lograr un cambio significativo en la universidad?				X	
6	¿Los directivos le hacen ver los problemas desde distintos ángulos para poder solucionar?					X
7	¿Los directivos les escuchan y se detiene a reflexionar en sus ideas, sin considerar que las suyas son mejores que las que está escuchando?				X	
8	¿Los directivos se ocupan de las necesidades de sus seguidores, actúa como un				X	

	mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores?					
	DIMENSIÓN: Liderazgo Transaccional	A	B	C	D	E
9	¿Los directivos ofrecen elogios y recompensas al buen desempeño de los trabajadores?				X	
10	¿Los directivos supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados?					X
11	¿Los directivos utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones y hacen seguimiento a los errores detectados?					X
12	¿Los directivos comunican regularmente los fracasos con el fin de superarlos?				X	
13	¿Los directivos asumen la responsabilidad de las decisiones que toman?					X
14	¿Los directivos priorizan su tiempo para resolver consultas, problemas o quejas?					X
15	¿Los directivos aplican castigo, sanciones y descuentos al detectar un desempeño inaceptable?				X	
	DIMENSIÓN: Liderazgo Carismático	A	B	C	D	E
16	¿Los directivos tienden hablar con entusiasmo de metas y comparten sus conocimientos con todos los trabajadores?					X
17	¿Los directivos demuestran autoridad y confianza en sus trabajadores?				X	
18	¿Los directivos crean ambientes agradables de trabajo para incrementar el buen desempeño?			X		
19	¿Los directivos son carismáticos capaz de despertar un sentido de humor, emoción y aventura en sus subordinados?				X	

VARIABLE 2. TOMA DE DECISIONES

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
	DIMENSIÓN: Tipo de Decisiones					
20	¿Los directivos toman decisiones de manera rutinaria sin dificultades y esfuerzos?					X
21	¿Los directivos toman decisiones con participación y sugerencias de los subordinados?				X	
22	¿Las decisiones que toman los directivos coadyuvan al desarrollo de la institución?					X
23	¿Los directivos solucionan inmediatamente los problemas suscitados dentro de la universidad?					X
	DIMENSIÓN: Condiciones de Decisiones	A	B	C	D	E
24	¿Los directivos tienden solucionar un problema con mayor certeza?				X	
25	¿En situaciones de riesgo, los directivos utilizan su experiencia y abundante información actualizada para solucionar los problemas administrativos?				X	
26	¿En condiciones de incertidumbre los directivos aplican criterios lógicos para tomar una decisión acertada?				X	
	DIMENSIÓN: Estilo de Decisiones	A	B	C	D	E
27	¿Los directivos son eficientes, racionales y lógicos en su forma de tomar decisiones?				X	
28	¿Los directivos procesan muchas ideas y alternativas de solución antes de tomar una decisión?				X	
29	¿Los directivos buscan soluciones creativas a los problemas y toman decisiones a largo plazo?				X	
30	¿Los directivos comunican a sus subordinados sobre las decisiones tomadas para evitar conflictos?				X	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

	mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores?					
	DIMENSIÓN: Liderazgo Transaccional	A	B	C	D	E
9	¿Los directivos ofrecen elogios y recompensas al buen desempeño de los trabajadores?			X		
10	¿Los directivos supervisan de forma activa el trabajo que desempeñan los subordinados?		X			
11	¿Los directivos utilizan métodos correctivos si se presentan desviaciones y hacen seguimiento a los errores detectados?		X			
12	¿Los directivos comunican regularmente los fracasos con el fin de superarlos?		X			
13	¿Los directivos asumen la responsabilidad de las decisiones que toman?			X		
14	¿Los directivos priorizan su tiempo para resolver consultas, problemas o quejas?		X			
15	¿Los directivos aplican castigo, sanciones y descuentos al detectar un desempeño inaceptable?		X			
	DIMENSIÓN: Liderazgo Carismático	A	B	C	D	E
16	¿Los directivos tienden hablar con entusiasmo de metas y comparten sus conocimientos con todos los trabajadores?		X			
17	¿Los directivos demuestran autoridad y confianza en sus trabajadores?			X		
18	¿Los directivos crean ambientes agradables de trabajo para incrementar el buen desempeño?			X		
19	¿Los directivos son carismáticos capaz de despertar un sentido de humor, emoción y aventura en sus subordinados?			X		

VARIABLE 2. TOMA DE DECISIONES

Nº	ITEMS	A	B	C	D	E
	DIMENSIÓN: Tipo de Decisiones					
20	¿Los directivos toman decisiones de manera rutinaria sin dificultades y esfuerzos?				X	
21	¿Los directivos toman decisiones con participación y sugerencias de los subordinados?		X			
22	¿Las decisiones que toman los directivos coadyuvan al desarrollo de la institución?				X	
23	¿Los directivos solucionan inmediatamente los problemas suscitados dentro de la universidad?			X		
	DIMENSIÓN: Condiciones de Decisiones	A	B	C	D	E
24	¿Los directivos tienden solucionar un problema con mayor certeza?				X	
25	¿En situaciones de riesgo, los directivos utilizan su experiencia y abundante información actualizada para solucionar los problemas administrativos?				X	
26	¿En condiciones de incertidumbre los directivos aplican criterios lógicos para tomar una decisión acertada?				X	
	DIMENSIÓN: Estilo de Decisiones	A	B	C	D	E
27	¿Los directivos son eficientes, racionales y lógicos en su forma de tomar decisiones?				X	
28	¿Los directivos procesan muchas ideas y alternativas de solución antes de tomar una decisión?				X	
29	¿Los directivos buscan soluciones creativas a los problemas y toman decisiones a largo plazo?				X	
30	¿Los directivos comunican a sus subordinados sobre las decisiones tomadas para evitar conflictos?		X			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.....

Anexo 5: Fotografías de la investigación





ANEXO N°001

PERSONAL ADMINISTRATIVO DL 276 - 2016:

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Nivel
01	MAGNORY RAMIREZ TELLO	JEFE DE CONTABILIDAD	F-2
02	FLORES CCORISAPRA, YOVANA	JEFE DE OFICINA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA	F-2
03	MEZA TORREBLANCA, LISSETH	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	F-2
04	KARI FERRO, AYDEE	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	F-2
05	TANIA VARGAS IRURI	JEFE DE TESORERIA	F-2
06	HUALLPA TAPIA, MERCEDES OBDULIA	JEFE DE OFICINA LOGISTICA Y PATRIMONIO	F-2
07	DIAZ TELLO, RONNIE SAMUEL	ASESOR II	F-4
08	FLORES LLAVE GERARDO	ASESOR JURIDICO	F-4
09	SALAZAR MUNOZ, FRANZ LENNON	JEFE ADMINISTRATIVO OFICINA DE INFRAESTRUCTURA	F-4
10	OCHOA AQUIJE, VICTOR RAUL	JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO	F-4
11	BULEJE SAMBRANO, JUAN FRANCISCO	JEFE DE PLANIFICACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN	F-4
12	VELIZ MONTESINOS, RODNEY	SECRETARIA GENERAL	F-4
13	GUTIERREZMARTINEZ, JACKELIN YANETH	AUXILIAR EN LABORATORIO I	SAA
14	BERROCAL MIRANDA, EDUARDO	AUXILIAR DE BIBLIOTECA	SAB
15	QUINTANA ATO, LUDGARDA	AUXILIAR DE SISTEMA ADMINISTRATIVO I	SAB
16	ROSALES HUAMAN, JEYSEN ASVAT	TEC. EN ENFERMERIA	SAB
17	LOAYZA YUPANQUI, MARIO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SAC
18	MAXI CALLE, PASCUAL	AUXILIAR AGROPECUARIA III	SAC
19	NAVARRO LEGUIA, EDILBERTO MODESTO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	SAD
20	PALOMINO ALLENDE GARY ROMMEL	TECNICO ADMINISTRATIVO III	SAD
21	GOMEZ CHOQUE, DIOGENES ENMANUEL	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO IV	SPA
22	CONTRERAS PEREIRA ANA MARIA	ESPECIALISTA EN CALIDAD EDUCATIVA	SPA
23	FARFAN INCA ROCA, JESUS	ESPECIALISTA EN COPERACION TECNICA INTERNACIONAL	SPA
24	VIVANCO TORVISCO, JULIA LUZMILA	ESPECIALISTA EN PATRIMONIO, LOGÍSTICA Y ALMACEN	SPA
25	CORAL SURCO, ROSA GABRIELA	ESPECIALISTA Y/O PROGRAMACION PRESUPUESTAL	SPA
26	LOAYZA CARRASCO, WILDOR	ANALISTA DE SISTEMA PAD	SPB
27	RODAS VERGARA, MARUSIA	ANALISTA DE SISTEMA PAD	SPB
28	ALCARRAZ CURI, HERMELINDA	ASISTENTE SOCIAL	SPB
29	POPPAS DIAZ, NOEMI	CONTADOR III	SPB
30	ORTIZ UTANI, VERONICA EUSEBIA	ESPEC. EN ODONTOLOGIA (OBU)	SPB
31		ESPECIALIASTA ADMINISTRATIVO III - OPI	SPB
32	ZAMORA TITO, EMILIA	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO EN INSPECTORIA	SPB
33	CHIPANA ORTEGA, ELVA	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO III	SPB
34	GUTIERREZ RAMIREZ, MARILU	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO III	SPB
35	ILAZACA CAHUATA, ZUMILDA	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO III (REG. ACAD.)	SPB
36	CANSAYA FLORES, HAYDE	ESPECIALISTA EN RACIONALIZACION	SPB
37	ROMERO CAMPOS, EDGAR ARTEMIO	ESPECIALISTA EN SERVICIOS GENERALES	SPB
38	MORENO HUAMAN, MARGOTH	CONTADOR II	SPC
39	OCAMPO LLANOS, WILSON OVIEDO	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	SPC
40	HURTADO LEGUIA, ROBERTO	ESPECIALISTA EN FINANZAS - CAJA	SPC
41	LEON SONCCO DIONICIA	ESPECIALISTA ADM. PROYECCION SOCIAL	SPC
42	GARCIA REYNAGA, NICMAR NICO	ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO II	SPC
43	HUAMAN CARRION MARY LUZ	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	STA
44	VILLEGAS CASAVARDE MEDALIT	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III	STA

ANEXO N°001

PERSONAL ADMINISTRATIVO DL 276 - 2016:



N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Nivel
45	CARDENAS SOLANO, JOHEL	ASISTENTE ADMINISTRATIVO III (ADMINISTRADOR RED PAD)	STA
46	VALENZUELA SOLIS, CRISTY KAYSI	SECRETARIA DE PRESIDENCIA	STA
47	PALMA JARA, BERTHA LUCIA	TECNICO ADMINISTRATIVO - IV	STA
48	YUPANQUI HUACRE, VIOLETA	TECNICO ADMINISTRATIVO DE LABORATORIO III	STA
49	OSCCORIMA AGUILAR GIOVANNA	TECNICO ADMINISTRATIVO III	STA
50	BARBOZA MOLINA, FLORENTINA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	STB
51	SILVERA ALARCON, BUENAVENTURA	CHOFER PROFESIONAL	STB
52	HUACHACA CAMACHO, MARCOS	TECNICO ADMINISTRATIVO	STB
53	VILLAR CORTEZ EDWAR	TECNICO ADMINISTRATIVO	STB
54	DUQUE GARCIA, JUAN JOSE	TECNICO ADMINISTRATIVO III	STB
55	QUIROZ PARIONA, RICHARD OSWALDO	TECNICO ADMINISTRATIVO III	STB
56	ROMERO BANDA, CRISA	TECNICO ADMINISTRATIVO III	STB
57	VEGA DAVILA, ROBERTO CARLOS	TECNICO EN BIBLIOTECA III	STB
58	EHEVARRIA CHUQUICHAMPI, FRANCISCO	ASISTENTE ADM. PLANILLAS	STC
59	ORTIZ ALTAMIRANO, SILSA ADRIANA	TECNICO ADMINISTRATIVO II	STC
60	BEJAR ALEGRÍA, MARIBELL XIOMARA	TEC. EN ENFERMERIA	STF

PERSONAL POR CONTRATO ADMINISTRATIVO DE SERVICIOS - CAS DL 1057 - 2016:



N°	Apellidos y Nombres		Cargo	
1	CLEMENTE	HERENCIA	SOLEDAD YOLANDA	LIMPIEZA
2	CHIPANA	GUTIERREZ	REIMUNDO	TECNICO DE CAMPO
3	FLORES	RIVAS	YUDI NELIDA	PERSONAL DE LIMPIEZA
4	ALFARO	PAREJA	KAREN MARGOT	VIGILANTE
5	TRINIDAD	ARCE	ELISEO	VIGILANTE
6	EROKA	NINASHO	FEDERICO	VIGILANTE
7	MUÑOZ	MEDINA	YOBER ALEX	VIGILANTE
8	ARCE	AUSEBIAS	ERASMO LINO	MENSAJERO
9	CHIPANA	HUAMANI	GAVINO	VIGILANTE
10	AROHUILLCA	BUITRON	FROILAN MARCIAL	VIGILANTE
11	FRANCO	CCOYCCA	ISRAEL	VIGILANTE
12	LEANDRES	ATAO	OSCAR	VIGILANTE
13	ORTIZ	SULLCAPUMA	ALBERTO	VIGILANTE
14	RAMOS	ALARCON	JUAN RAUL	VIGILANTE
15	MOYA	BAUTISTA	HIDELBERTO	VIGILANTE
16	CARTOLIN	CENTENO	JUAN EVERTH	VIGILANTE
17	DELGADO	PARIONA	RHEDER	VIGILANTE
18	MACHACCA	LOAYZA	LAZARO	CHOFER AL SERVICIO PERSONAL
19	GUTIERREZ	REYNAGA	EDWIN	CHOFER
20	GAVANCHO	ÑAHUIRIMA	EBER	TECNICO EN BIBLIOTECA
21	TAIPE	FRANCO	CHARLES	CHOFER AL SERVICIO PERSONAL
22	MAYHUIRE	OVIEDO	JOSE	TECNICO ADMINISTRATIVO
23	CARRION	AGUILAR	EPIFANIO	TECNICO AGROPECUARIO
24	ROMAN	QUIJANO	AURELIO PAULINO	TECNICO EN JARDINERIA II
25	ESPINOZA	ALARCON	JESUS ESTEBAN	TECNICO EN MANTENIMIENTO I
26	QUISPE	OROSCO	EDGAR	TECNICO EN MANTENIMIENTO I
27	RIVAS	DEL POZO	MARCO OMAR	MENSAJERO
28	CCORIMANYA	PACHECO	DENISSE	TECNICO EN CONTROL DE PERSONAL
29	VARGAS	MENDEZ	PERCY	TECNICO EN SEGURIDAD
30	SOLAR	LAURA	EDUARDO	TECNICO EN SEGURIDAD
31	CHIRINOS	OYOLA	AUGUSTO	TECNICO CARPINTERO II
32	TUMBALOBOS	ECHACCAYA	ISMAEL	TECNICO EN JARDINERIA II
33	LIRA	SERNA	CESAR	TRABAJADOR DE LIMPIEZA
34	OSCCO	VERGARA	RENEE ANTONIO	TRABAJADOR DE LIMPIEZA
35	OCHOA	TAPIA	ANDREA MARGOT	TECNICO ADMINISTRATIVO
36	MEDINA	ARCE	JOHEL EULOGIO	INGENIERO DE SISTEMAS
37	ZAMALLOA	BENDEZU	EDGAR ROLANDO	DIRECTOR DE ADMINISTRACION