

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN –
DOCENCIA Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**



TESIS

**Estilos de Liderazgo y toma de decisiones en docentes de una
Universidad Trujillana, 2021**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Educación, con
mención en Docencia y Gestión Universitaria

Investigadora: Amasifuen Cueva, Flor Lyli

Asesor : Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac

Lambayeque - Perú

2023

**ESTILOS DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES EN DOCENTES DE UNA
UNIVERSIDAD TRUJILLANA, 2021**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de
la Educación con mención en Gestión y Docencia Universitaria.



Amasifuen Cueva, Flor Lyli
Investigadora



Dra. Marielena Rodríguez Solano

Presidente



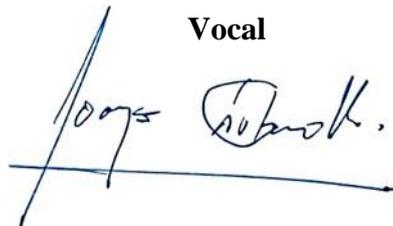
Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez

Secretario



Dra. Doris Nancy Diaz Vallejos

Vocal



Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
Asesor

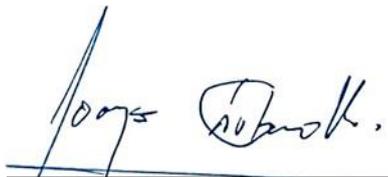
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Flor Lyli Amasifuen Cueva investigador principal, y Jorge Isaac Castro Kikuchi asesor del trabajo de investigación “Estilos de liderazgo y toma de decisiones en docentes de una Universidad Trujillana, 2021” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 28 de enero 2023



Flor Lyli Amasifuen Cueva
Investigador principal



Castro Kikuchi, Jorge Isacc
Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mi menor hijo, Christopher Sebastián Ramírez Amasifuen, por ser la fuente, mi motor y motivo de seguir adelante en el crecimiento profesional.

A mi madre Rosa Cueva Bardales, por su apoyo incondicional, por su amor, en todos estos años, gracias a ella logre llegar hasta aquí y convertirme en una gran profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirnos con la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradezco a mi asesor Jorge Castro Kikichu, por sus conocimientos compartidos y por su guía durante el proceso del desarrollo de la investigación, por su rectitud como docente.

Agradezco a mi amigo Enrique Plasencia Calvanapón por su apoyo y consejos durante proceso de investigación.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	11
I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO	15
II. II. MÉTODOS Y MATERIALES	25
2.1. Diseño de contrastación de hipótesis	25
2.2. Población, muestra, muestreo:	25
2.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
2.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos	27
2.5. Análisis estadístico de los datos	28
III. CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
2.1. Resultados descriptivos	29
2.2. Prueba de hipótesis.....	33
3.2. DISCUSIÓN.....	36
IV. CAPITULO IV. CONCLUSIONES.....	40
V. CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.....	42
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Prueba de confiabilidad del instrumento de Toma de decisiones.....	27
<i>Tabla 2</i> Prueba de confiabilidad del instrumento Liderazgo	27
<i>Tabla 3</i> Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk	28
<i>Tabla 4</i> Nivel de liderazgo de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021....	29
<i>Tabla 5</i> Nivel de toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.....	29
<i>Tabla 6</i> Nivel de liderazgo orientado a la persona de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	30
<i>Tabla 7</i> Nivel de liderazgo orientado a la tarea de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.....	30
<i>Tabla 8</i> Nivel de evitación de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021....	31
<i>Tabla 9</i> Nivel de vigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021....	32
<i>Tabla 10</i> Nivel de hipervigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	32
<i>Tabla 11</i> Nivel de autoconfianza de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	33
<i>Tabla 12</i> Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	33
<i>Tabla 13</i> Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y evitación de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	34
<i>Tabla 14</i> Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y vigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021	35

Tabla 15 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo e hipervigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021 35

Tabla 16 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y autoconfianza de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021 36

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de relación existente entre Estilos de liderazgo y toma de decisiones en docentes de una universidad Trujillana, 2021, mediante un estudio básico, descriptivo, con diseño correlacional y enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por veinte docentes a quienes, mediante la técnica de la encuesta, y usando Google Form, se aplicó dos instrumentos: uno para obtener datos respecto al liderazgo y otro para la toma de decisiones. Dichos instrumentos estandarizados fueron adaptados de otros autores y sometidos a la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach, la misma que determinó su confiabilidad. Los datos se procesaron mediante el paquete estadístico SPSSv25, tanto para la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, como para la obtención de los resultados descriptivos como para la prueba de hipótesis general y específicas, a través del estadístico Rho de Spearman, la misma que determinó que el nivel de relación entre las variables liderazgo y toma de decisiones es baja ($r=,068$) y no significativa ($p=,775>,05$). Se concluyó en la aceptación de la hipótesis nula. Dichos resultados son discordantes con lo hallado con otros autos a nivel nacional e internacional, por lo que pueden sumarse a la discusión científica en torno a la consideración de las variables estudiadas ya que, como lo han sostenido diversos teóricos, son de vital importancia en la marcha de las instituciones, especialmente de las universidades. Asimismo, la investigación posibilita la generación de un diagnóstico, el mismo que se orienta a proponer planes de mejora o sugerencias para optimizar la labor docente universitaria.

ABSTRACT

The research aimed to determine the level of relationship between leadership and decision-making in the teachers of the National University of Trujillo 2021, through a basic study, descriptive, with correlational design and quantitative approach. The sample was made up of twenty teachers to whom, through the survey technique, and using Google Form, two instruments were applied: one to obtain data regarding leadership and another for decision-making. These standardized instruments were adapted from other authors and subjected to the Cronbach alpha reliability test, which determined their reliability. The data were processed using the SPSSv25 statistical package, both for the Shapiro-Wilk normality test, for the descriptive results and for the general and specific hypothesis test, through the Spearman Rho statistic, the same one that determined that the level of relation between the variables leadership and decision making is low ($,068$) and not significant ($p=,775>,05$). On concluded in the acceptance of the null hypothesis. These results are discordant with what was found with other cases at the national and international level, so they can be added to the scientific discussion around the consideration of the variables studied since, as has been argued by various theorists, are of vital importance in the running of institutions, especially universities. In addition, the research allows the generation of a diagnosis, which is aimed at proposing improvement plans or suggestions to optimize university teaching.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la labor educativa no es ajena a los avances del mundo y la sociedad. De hecho, cada día, las organizaciones –entre ellas las educativas- buscan abrirse paso en una coyuntura en que los avances técnicos señalan la ruta del desarrollo. Y, al contrario de lo que ocurría en el pasado, las instituciones educativas exitosas están apuntando cada vez más a basar sus decisiones en hechos sólidamente comprobados y no en alguna idea preconcebida, como se hacía en tiempos pasados en los que imperaba, por ejemplo, la escolástica o la pedagogía del “magister dixit”. De ahí que la toma de decisiones pasa a ser un aspecto realmente importante en el ámbito educativo y sus posibilidades de aporte al mismo son incalculables (De Alva, García, & Santisteban, 2012).

En América Latina, a la par de otras latitudes, el quehacer educativo ya no es considerado sólo un proceso de impartir conocimientos, sino más bien de construirlos a partir del contacto que el estudiante tiene con su medio, pero sin dejar de lado el papel que el docente cumple como facilitador del proceso de aprendizaje. De ahí que este es más bien un proceso interactivo entre el docente y sus estudiantes, una reciprocidad dialéctica de los conocimientos que ambos poseen, de manera que sea posible arribar a una síntesis fructífera para ellos y, como corolario, que los contenidos son examinados para alcanzar un aprendizaje significativo (Ortiz, 2015). En ese sentido, el maestro es, en primer orden, un líder que dirige a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio (Educación y docencia, 2007), para que sean capaces de tomar sus propias decisiones, respecto a lo que quieren para su vida.

Desde esa perspectiva, tanto la toma de decisiones como el liderazgo estarían estrechamente relacionados, y hasta tendrían un objetivo común, en cuanto al aspecto educativo se refiere y, de acuerdo con Atención y Arrieta (s.f), consideramos que el liderazgo no es otra cosa que el planteamiento de una nueva forma de decidir, la misma que tiene su base en el logro de un equilibrio entre las fórmulas científico mecanicistas y la intuición y los valores. De hecho, se ha mostrado que desde el momento en que los educadores se recubren de coherencia y lo que dice coincide con lo que hace, los estudiantes pasan a convertirse en actores capaces de expresarse libremente (Viquez, 2015).

En nuestro país, sobresale la necesidad de que tanto la gestión como la conducción de la escuela se orienten a alcanzar exitosamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes y, por tanto, de su formación integral, lo que necesita del establecimiento de un estándar para despertar el liderazgo participativo; y se determina la importancia que posee el liderazgo pedagógico en el acceso y dominio de los contenidos por parte de los estudiantes, elemento que es considerado en las políticas de estado (Freire & Miranda, 2014). Es más, la gestión de la educación tiene como objetivo “orientar la gestión de la IE hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos participativamente, lo que permite la toma de decisiones informadas, la conducción de las actividades con liderazgo pedagógico, así como la rendición de cuentas transparente sobre la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes y a la comunidad” (Minedu, 2016).

En ese sentido, un proceso de cambio o perfeccionamiento sustantivo de la educación acontecen tanto en las clases como en los establecimientos educativos. Es allí donde las transformaciones y los manejos educativos se concretizan. Sin embargo, el cambio no sobreviene de modo involuntario, sino que requiere de guías, de dirigentes que avizoren un futuro mejor y que sean idóneos para dirigir a las comunidades educativas hacia una meta de éxito (Unesco, 2011).

La Universidad Nacional de Trujillo es una institución formadora de docentes y es un referente importante en el liderazgo educativo en esta parte del país. En ese sentido, su actuación debe estar encaminada a considerar el liderazgo como una de las herramientas más importantes para el desarrollo educativo, al mismo tiempo que tomar las decisiones adecuadas determina no sólo el bienestar inmediato, sino el rumbo de nuestra vida presente y futura. Establecer la relación existente entre estas variables se constituye en nuestro objetivo principal.

De hecho, la visión de la UNT, al 2024, es estar “ubicada entre las cinco primeras universidades del Perú, reconocida por su calidad, por su vocación democrática, por la formación integral del talento humano, la investigación científica, tecnológica, humanística y la innovación; con responsabilidad social satisface a los grupos de interés y contribuye al desarrollo sostenible de la región La Libertad y el país” (Universidad Nacional de Trujillo, 2018)

Para ello, supone la existencia de dos factores casi siempre relacionados entre sí: el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones. El primero manifiesta la acción directa de los dirigentes para implementar las acciones necesarias para acceder a los logros institucionales y, luego, la adopción de los mecanismos más adecuados para conseguirlo. Y todo ello debería estar acorde a las exigencias del mundo contemporáneo en el que las instituciones se exigen al máximo para tener niveles mínimos de excelencia y competitividad.

Todo ello nos lleva a plantearnos la necesidad de establecer la relación que existe entre dos variables íntimamente ligadas al desarrollo de una institución: liderazgo y la toma de decisiones y responder a la interrogante: ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo y la toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo – ¿Sede Valle Jequetepeque, 2021?

El estudio se realizó con la finalidad de establecer la relación existente entre dos aspectos que nos atañen directamente como miembros activos de la comunidad educativa: el liderazgo y la toma de decisiones, pues la docencia es también un ejercicio nato del liderazgo y del mismo depende la formación de seres humanos íntegros y capaces de transformar el medio que lo rodea de tal modo que sea más fácil y productivo desenvolverse en él, generando bienestar para sí mismo y para los que lo rodean, manteniendo el equilibrio social y natural. Esto dependerá de la toma de decisiones adecuadas para lograrlo.

De otro lado, también nos permite acercarnos a diversos conocimientos teóricos y prácticos respecto a temas de interés personal y profesional, los mismos que incrementan nuestro bagaje y que nos permitirán ejercer de manera idónea nuestra acción educativa.

Finalmente, también nos permite realizar un aporte al estudio de importantes factores que favorezcan el desarrollo de nuestros estudiantes.

En ese sentido, se persiguió el siguiente objetivo general: Determinar el nivel de relación existente entre liderazgo y toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo, - Sede Valle Jequetepeque, 2021. Asimismo, los objetivos específicos fueron: Diagnosticar el nivel de liderazgo y el nivel de la toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021; Diagnosticar el nivel de liderazgo orientado a la tarea y a la persona en los docentes de la Universidad Nacional en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021;

Diagnosticar el nivel de evitación y el nivel de vigilancia en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021; Diagnosticar el nivel de hipervigilancia, autoconfianza en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021;

El campo de acción de esta investigación fue la gestión de la educación.

I. CAPITULO I: DISEÑO TEÓRICO

La investigación tiene sus antecedentes en investigaciones internacionales como la de Higuera y Ávila (2018) desarrollaron la investigación Consideraciones del Liderazgo Transformacional que fortalecen competencias de formación de administradores en Instituciones de Educación Superior en Boyacá, Colombia, con el objetivo de cimentar la relación existente entre los estilos de liderazgo y las competencias de formación de administradores, mediante el reconocimiento de aportes desde las teorías administrativas, y la profundización en aspectos ligados al liderazgo transformacional. La investigación fue documental con enfoque cualitativo. Los resultados permitieron concluir que el carisma, la integración y la diversidad son los principales componentes con los que el liderazgo transformacional contribuye al fortalecimiento competencial de los administradores.

Macías et al. (2018) desarrollaron el estudio Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior, en Colombia, de tipo descriptivo, y análisis documental con el objetivo de caracterizar el liderazgo en instituciones de educación superior, ya que estas persiguen guiar, inspirar e impulsar a los seguidores a realizar acciones éticas con valores y responsabilidad social, lo que hace del liderazgo en la esfera de la educación superior, uno de los ejes transformadores de la sociedad. Concluyeron que el liderazgo es uno de los aspectos más discutidos en el lo concerniente al tratamiento teórico, en el campo de las políticas formativas y pragmáticas relativas a la organización de las instituciones formativas en el contexto superior.

Gordillo (2017) desarrolló la investigación Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: una perspectiva desde los establecimientos educativos, en Colombia, con el objetivo de identificar, a través de una metodología analítica documental, cuáles son los estilos de liderazgo que tienen influencia en la toma de decisiones al interior de las entidades educativas. Los resultados probaron que el estilo de liderazgo de las que se apropia, tanto el líder, como los directivos y docentes, no solamente contribuye a la toma de decisiones respecto a sí mismo, sino también en la de los estudiantes. Concluyó en que es indudable la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones por lo que se hace necesario motivar y animar la edificación de conocimientos en torno a la práctica gerencial en las instituciones educativas.

A nivel nacional, encontramos el trabajo de Chata (2019) quien, en su investigación Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata – Puno, se propuso determinar el tipo de relación que existe entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, mediante un estudio cuantitativo, básico, descriptivo y con diseño correlacional. Recogió la información usando la técnica de encuesta, mediante los instrumentos Cuestionario de Estilos de Liderazgo (Kurt Lewin) y el Cuestionario de Clima organizacional y se valoraron mediante Escalas de Likert. La muestra estuvo conformada por 122 docentes de las instituciones educativas, de todos los niveles, del distrito de Coata. Los resultados mostraron la existencia de relación positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, determinada mediante Z_t de 1.96; la Z_c reflejó un valor de 5.21. De otro lado, el estilo de liderazgo preponderante en las instituciones educativas es democrático; en tanto que el nivel de clima organizacional es propicio.

Hinojosa (2016) en su trabajo denominado El liderazgo transformacional y toma de decisiones en área de recursos humanos en la compañía de Fortel del distrito de San Isidro, 2016, tuvo como propósito determinar la relación el liderazgo transformacional y toma de decisiones. Utilizó un diseño no experimental de tipo transversal, descriptivo correlacional y como instrumento de recopilación de datos, la encuesta. La muestra se constituyó con 80 empleados del área de recursos humanos. Para procesar los datos, se realizó la calificación del cuestionario, una matriz de tabulación con el apoyo del paquete estadístico SPSS 20, lo que permitió el análisis estadístico de datos, mediante la prueba de coeficiente Rho de Spearman. Los resultados confirmaron la existencia de relación entre liderazgo transformacional y la toma decisiones, con un coeficiente de correlación de ,563, con un Sig. (Bilateral) de ,001.

En el ámbito local encontramos trabajos como el de Peñares (2019) quien, en su investigación Liderazgo directivo y gestión pedagógica en instituciones educativas públicas de nivel secundaria, Cartavio – 2019, se propuso determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y la gestión pedagógica, mediante un estudio con diseño correlacional, no experimental, en una muestra constituida por 40 docentes. Para la recolección de datos usó un cuestionario de Gestión pedagógica y otro de liderazgo directivo. Para el análisis de los datos empleó el Coeficiente de Correlación de Spearman.

Los resultados mostraron que el liderazgo directivo guarda relación directa con la gestión pedagógica; con $r_s = ,870$; $p < 005$.

Luis (2019) en su trabajo Liderazgo directivo y gestión pedagógica de docentes en una Institución Educativa de Huamachuco-2019, con el objetivo de establecer la relación existente entre las variables mencionadas, mediante una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo básica, descriptiva, diseño correlacional, no experimental y de corte transversal. La muestra se estructuró con 52 docentes de la I.E. a los mismos que se aplicó un cuestionario para calcular el grado de liderazgo directivo y gestión pedagógica. Los resultados mostraron la existencia de correlación débil ($,277$) y significativa entre las dos variables de estudio.

De otro lado, la investigación se sustenta en aspectos teóricos para sus dos variables.

Respecto a la variable liderazgo, Según Vegas (2008), liderazgo es la forma en que se organiza el accionar institucional, en torno a una visión y misión capaces de implicar a un colectivo humano para alcanzar determinadas metas; es el esfuerzo por cumplir los conceptos y funciones de dirección o guía, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, resolución de problemas, gestión de conflictos, escuchar, colmar expectativas y mostrar respeto hacia los demás.

Knootz, Harold y Heinz, Weinhrich (2007), citados por Zuzama

(2015) afirman que “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos.” (p.18).

Para Noriega (2008), se puede concebir al liderazgo como un asunto de interacción entre individuos, en el mismo que, uno de ellos, dirige, a través de su influjo personal y poder, la entereza, potencialidades y acciones de un conjunto de personas, con el fin de llegar a una finalidad común, con el propósito de convertir tanto a la organización como a los individuos que desarrollan sus actividades en ella.

Para Goleman (1999), los líderes más exitosos tienen en común un elemento decisivo: el elevado nivel de la denominada inteligencia emocional, lo que no significa que el cociente intelectual o las destrezas técnicas ocupen un segundo plano, sino que son fundamentales

como puntos de partida o apoyo, y forman parte de las exigencias de acceso a los altos puestos ejecutivos de una organización. Diversas investigaciones, tanto recientes como antiguas, indican visiblemente que la inteligencia emocional constituye el sine qua non de lo que hoy se considera como liderazgo. Un individuo carente de este tipo de inteligencia, aunque sea poseedor del mejor adiestramiento en el mundo, de una mentalidad analítica e incisiva y una cantidad incontable de ideas, jamás podrá ejercer los principios básicos que rigen al líder.

Blake y Mouton, citados por Alegre (2015), considera que el liderazgo se orienta a la tarea cuando existe inquietud por alcanzar, a toda costa, los objetivos; y, orientado a las personas, desde el momento en que la mayor preocupación del líder son las relaciones entre los miembros de la organización. Cada uno de estos pueden manifestarse de en los niveles alto, medio o bajo. Los autores también sostienen que es el segundo el que más efectivo o fructífero.

Cuando se habla de estilo de liderazgo se apunta a las maneras de constituir el comportamiento de liderazgo; sin embargo, no es lo mismo estilo que conducta de liderazgo. Preexisten una sucesión de elementos que estrechan una enorme relación con el liderazgo, tales como las emergencias, la eficacia, los comportamientos, las formas, la valoración, aunque con cada una de ellos presentan características determinadas. El comportamiento es más concreto y delimitado que el estilo.

En ese sentido, el liderazgo depende de si el líder se concentra en alcanzar el éxito de la tarea o en la eficacia de sus relaciones interpersonales, en su preocupación por la moral del equipo y en las relaciones entre sus integrantes. Estas dos tipologías de actuación son discordantes; es decir, no pueden manifestarse a la vez en una misma persona. Al respecto, Alegre (2015) ha hallado que diversas investigaciones muestran la existencia de cierta relación entre algunos rasgos de personalidad y alineación de liderazgo, aunque las correlaciones entre dichas variables son más bien moderadas.

Eso permite suponer que los líderes encaminados hacia las relaciones surjan al momento de mostrar más interés por cautivar a sus subordinados que a sus dirigentes y cuando se encuentran más preocupados por la situación de los primeros. Este estilo también será más habitual en organizaciones en la que las creencias prioricen el tratamiento a sus integrantes en función a sus necesidades. Un adecuado desempeño de los subordinados

aumentaría la propensión de los líderes a orientarse a las relaciones. Un líder puede orientarse a la tarea o a las relaciones, en función a la madurez de los subordinados respecto a la tarea, es decir, a la madurez de sus capacidades, habilidades, educación y experiencia, y madurez de su motivación, autoestima, confianza y buena voluntad para ejecutar un trabajo de acuerdo a las exigencias del puesto.

Para Bass, citado por National Minority Aids Council (s.f.), existen tres teorías que sustentan el liderazgo:

- a) Teoría del atributo: cuando los atributos de la personalidad pueden trasladar a las personas, de forma espontánea, a puestos de liderazgo; no obstante, ello no es muy común. A esta teoría se la conoce como la “líder que nace o líder natural.” Existen personas como los entrenadores deportivos, el líder del grupo expedicionario, el profesor o el supervisor. Es decir, de modo natural, ciertas personas poseen el natural talento para conducir a otras.
- b) Teoría de grandes acontecimientos: tales como una crisis o un suceso significativo que desencadena la generación de cualidades sorprendentes de liderazgo en una persona común y corriente.
- c) Teoría del liderazgo transformador: sostiene que las personas pueden resolver transformarse en líderes asimilando habilidades de liderazgo. Esta teoría es la más admitida y es el fundamento sobre el que se han desarrollado abundantes investigaciones.

Lewin, citado por Sánchez y Barraza (2015) asume la existencia de, al menos, de tres tipos de liderazgo: el autoritario, en el que el líder posee todo el poder y atributos para la toma de decisiones. Es un ejercicio unidireccional, en el cual los seguidores deben obedecer las reglas que el propio líder genera; el democrático, cuya base supone la asistencia y contribución de todos los elementos conformantes del equipo y; el “laissez faire”, en el cual el líder se caracteriza por no ejercer directamente sus funciones y, por tanto, no asume la responsabilidad del grupo y deja que sea este el que ejecuta las acciones al interior de la organización.

Liderazgo docente

Según Bolívar (2010), las prácticas de liderazgo se han transformado dramáticamente en lo que va del presente milenio, con mayor notoriedad en situaciones educativas en los que las instituciones tienen mayor autonomía y, en consecuencia, mayor compromiso con los resultados académicos. A medida que la mejora se vuelve más dependiente de los establecimientos educativos, por tanto, con ascendentes cuotas de independencia, debe rendir cuentas de los efectos conseguidos, el liderazgo educativo de los equipos directivos alcanza mayor significancia. De hecho, más allá de resolver los asuntos cotidianos de gestión, los equipos directivos están desarrollando ya nuevas prácticas acordes con las demandas actuales.

Para Uribe (2005), en la esfera de los establecimientos educativos, las investigaciones más recientes han verificado, mediante copiosa evidencia, el impacto que ocasiona la ejecución de un apropiado liderazgo sobre la eficacia educativa. Un componente característico de este tipo de liderazgo es que, mediante la conformación de una gestión conveniente, se viabiliza la colaboración de los docentes en diferentes espacios de la gestión educativa.

Según Chacón (2011), un líder en educación debe poseer, ante todo, aptitud de educador, la misma que constituye un componente definitivo para poder efectuar una adecuada gestión educativa. Es sustancial, por esto, que se caracterice un arquetipo de educador líder, tanto en su área como en su forma de ser y proceder; es decir, debe modelarse capacidades de liderazgo. Es posible aprender el liderazgo, ya que no necesariamente un buen líder, es un gran educador, o viceversa.

Entre las peculiaridades que fijan y definen a un líder educativo se puede mencionar:

- Carisma, que viene a ser una cualidad que transfiere confianza y respeto entre sus seguidores.
- Consideración individual, o elemento que refiere al esmero específico con el que se dirige a cada uno de los integrantes que conforman el equipo que dirige.
- Estimulación intelectual, que se refiere al alto grado de innovación que conserva, pues intenta beneficiar nuevos rumbos y, sobre todo, creatividad.

- Inspiración, o forma de ser y hacer que cautiva a los demás, a la vez que una visión de futuro que inspira en sus seguidores confianza, entusiasmo y expectativa en el logro de los objetivos y los propósitos planteados.
- Fomento de la tolerancia psicológica, o condición que se efectiviza gracias al elocuente sentido común que conserva.
- Participación activa para desplegar la capacidad de construcción de un liderazgo participativo, el mismo que se obtiene mediante la promoción de una cultura participativa, en la cual se consensua los valores que caracterizan a la institución.
- Actuación directiva, o capacidad de acomodo a los cambios, capacidad para asumir riesgos y eficacia para la toma de decisiones.

En lo concerniente a la variable toma de decisiones, según el portal Ecured (2021), se la define como el procedimiento mediante el cual, se selecciona una trayectoria de acción resolutive a un problema de decisión y sigue los siguientes procesos: reconocimiento de la dificultad, identificación de los discernimientos para la toma de decisiones, concesión de calificaciones a los razonamientos, generación de comportamientos alternativos posibles, extrapolación de resultados coligados a cada una de las conductas generadas, extracción de los efectos de cada resultado, elección de acciones que deberían llevarse a cabo, implantación de la opciones, control de procesos para llevar a cabo la labor y evaluación de los resultados conseguidos.

Las características más importantes en la toma de decisiones son:

- Efectos venideros: relacionados a la medida en que los compromisos afines a la decisión podrían afectar el futuro.
- Reversibilidad: relacionada a la velocidad con la que una determinación puede restituirse y el apuro que involucra producir el cambio.
- Impacto: referido a la disposición en que otros espacios o diligencias se ven afectadas.
- Calidad: referida a las relaciones de trabajo, valores éticos, aspectos legales, nociones básicas de conducta, imagen institucional, etc.

- Periodicidad: relacionada a su la decisión se toma en intervalos determinados de tiempo o excepcionalmente.
- Estructura: o programación de la decisión.

Según García (2014), la toma de decisiones remite al encuentro de una conducta apropiada para solucionar una problemática determinada, en la que, al mismo tiempo, prevalece una serie de acontecimientos fortuitos. Cuando se ha manifestado una amenaza, ya sea real, imaginaria, factible o no, y se ha resuelto elaborar un plan para hacerle frente, se debe efectuar un análisis del escenario y establecer los componentes que son o no relevantes, para obviar los que no lo son, analizando las relaciones existentes entre ellos y la manera en que se debe influir en ellos.

El asunto de la toma de decisiones puede ejecutarse automática o conscientemente, aunque es posible que se opte muchas veces la trayectoria de acción sin concebir plan alguno o sin extrapolar los efectos, sino más bien evaluando las acciones primigenias generadas por la situación.

Para Conexión ESAN (2016), la toma de decisiones en una institución se inicia con la localización de una situación que engloba cierto problema. Luego se procede al análisis y esclarecimiento del problema, a la vez que la elección de métodos o materiales a utilizar. A cada uno de los problemas definidos le atañe una mixtura de metodologías para conocerlo, comprenderlo y darle solución.

En ese sentido, es necesario precisar bien cuáles son las prohibiciones y las condiciones, además del establecimiento del costo-beneficio que poseería la decisión a tomar. Al mismo tiempo es imprescindible detallar los beneficios deseables que justifiquen la decisión a tomar. Además, se debe valorar los posibles efectos. Del mismo modo, es vital detallar los objetivos y las metas deseadas. Decidir por “decidir” no es adecuado, puesto que toda acción conduce a una meta o un fin.

Posterior a ello, se inicia la búsqueda de las posibilidades más convenientes para lograr los objetivos. Dichas posibilidades deberán evaluarse y compararse entre sí, para luego optar por la que mejor se adecue a las necesidades institucionales, en términos de costo-beneficio y de observancia de las metas y objetivos planteados.

El paso final es la ejecución de la iniciativa elegida y su subsiguiente evaluación.

Toma de decisiones en el ámbito educativo

Para Obando (2008), el docente es quien de más cerca experimenta la problemática educativa, quien sintetiza, desnaturaliza o arruina los planes de acción, quien divulga la perspectiva institucional o la entorpece, entre otros aspectos; lo que lo convierte en pieza clave en el diario desenvolvimiento de las organizaciones educativas. Por ello, es transcendental que desarrolle de forma real en la escuela; es decir, que participe directamente en la toma de decisiones. A pesar de ello, en un entorno micropolítico, la contribución puede producirse de forma compleja y no siempre franca, utilizando una serie de tácticas para que los numerosos grupos y sujetos consigan sus beneficios, los mismos que no precisamente están alineados a los de la escuela o a los de los demás equipos.

Para Pont & Andre (2016), la toma de decisiones en las universidades es un asunto complicado, afín a variadas dimensiones como la organización, la lógica, los procedimientos, los datos y la información, la interacción y la comunicación. En la generalidad de las divulgaciones se recalca las particularidades que pueden precisar la decisión como “un proceso humano y cotidiano”, en la cual la dimensión personal del “tomador de decisiones” se muestra como terminante. En resumen, en la toma de decisiones en las instituciones educativas median y confluyen varios niveles que pueden abreviarse como el nexo hegemónico de los poderes político, económico y cultural. A ellos se tendría que agregar los poderes edificados sobre los dominios disciplinarios del conocimiento y de las ordenaciones formales e informales establecidas por los mandos académicos y los equipos de investigación y de quienes los coordinan. Estos componentes entorpecen y establecen el discurrir lógico en que se edifican y son tomadas las decisiones.

Las dimensiones de la toma de decisiones

Panduro (2017), citando a Janis y Mann (1977) considera cuatro componentes de la toma de decisiones, las mismas que detallamos a continuación:

Vigilancia. La misma que se produce cuando la persona es optimista, siempre busca hallar una solución, de manera positiva, manteniendo una actitud esperanzada en lo que respecta

al espacio de tiempo que posee para la recolección de la información oportuna y para evaluarla de manera prudente.

Hipervigilancia. La que se produce cuando la persona piensa que tiene la opción de poder disipar una situación beligerante; sin embargo, también piensa que el tiempo disponible es exiguo, por lo que se apresura en la indagación de datos e información, percibiendo altos niveles de estrés.

Evitación. O acción en la que el individuo manifiesta actitudes pesimistas respecto a la situación conflictiva y asume que no tiene tiempo ni posibilidades para resolver problemas. Ello genera que la persona asuma una actitud pasiva ante una realidad problemática, por lo que accede al uso de recursos como la transferencia o la racionalidad.

Autoconfianza. O modo en que el sujeto asume alguna decisión, confiado en sus convenientes capacidades para tomar decisiones, en cualquiera de las situaciones conflictivas en las que se encuentre.

La hipótesis que se planteó en la investigación fue que existe relación alta y significativa entre liderazgo y toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021.

Las variables trabajadas fueron:

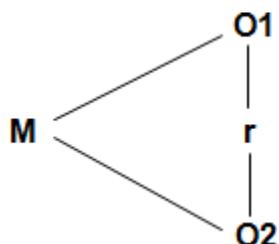
Variable 1: Liderazgo.

Variable 2: Toma de decisiones.

II. II. MÉTODOS Y MATERIALES.

2.1. Diseño de contrastación de hipótesis

El diseño utilizado fue el correlacional, el mismo que nos permitirá establecer la relación entre las variables del estudio. Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = representa los docentes sujetos a la investigación

O1= Observación de la variable Liderazgo.

O2= Observación de la variable Toma de decisiones

r = representa la relación de las variables de estudio.

2.2. Población, muestra, muestreo:

La población estuvo constituida por 76 docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo.

La muestra se constituyó con 20 docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo.

El muestreo aplicado fue el no probabilístico, por conveniencia.

La muestra presenta las siguientes características:

- Varones: 13
- Mujeres: 07

Procedencia:

La mayoría de los docentes proceden de la ciudad de Trujillo y de sus distritos, siendo su condición económica de clase media.

Formación profesional:

Los docentes son licenciados en educación en diversas especialidades y ostentan grados académicos que van desde doctorados, maestría, estudios de segunda especialidad y especializaciones.

2.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Materiales:**

Encuesta y cuestionario a aplicar a los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque.

- **Técnica:**

Encuesta. Utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. La observación por encuesta, que consiste igualmente en la obtención de datos de interés sociológico mediante la interrogación a los miembros de la sociedad, es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado.

- **Instrumento:**

Cuestionarios:

- a) Adaptación del Test de Blacke and Mouton para determinar el liderazgo.
- b) Test Melbourne de toma de decisiones (adaptación de Panduro, 2017)
- c) Prueba de confiabilidad de instrumentos, el mismo que demostró la confiabilidad de los instrumentos, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 1 Prueba de confiabilidad del instrumento de Toma de decisiones

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de Cronbach	N de elementos	
	,735	25	

Nota: prueba piloto.

Tabla 2 Prueba de confiabilidad del instrumento Liderazgo

		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de Cronbach	N de elementos	
	,867	18	

Nota: prueba piloto.

2.4. Métodos y procedimientos para la recolección de datos

2.1.1. Método:

Hipotético deductivo.

2.1.2. Procedimientos:

Aplicación de test para medir cada una de las variables con la finalidad de obtener la información que nos sirvió de base para establecer la relación entre las mismas, así como entre cada una de sus dimensiones.

Prueba de normalidad de Shapiro Wilk (muestras menores a 50) para determinar la normalidad de datos y establecer la prueba de contrastación de hipótesis, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 3 Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	,937	20	,211
Toma de decisiones	,951	20	,380

Nota: base de datos.

Procesamiento de los resultados para establecer los resultados mediante pruebas estadísticas y su consecuente análisis para establecer los resultados y conclusiones.

2.5. Análisis estadístico de los datos

El análisis se realizó utilizando el programa SPSS para elaborar las tablas de distribución de frecuencias, identificando la relación de variables con el análisis de correlación Rho de Spearman, determinado por la prueba de normalidad, que permite evaluar las variables ordinales que son liderazgo y toma de decisiones.

III. CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1.Resultados descriptivos

Tabla 4 Nivel de liderazgo de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	0	,0	,0
Medio	7	35,0	35,0
Alto	13	65,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 4 muestra el nivel de liderazgo de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en casi dos tercios de docentes, alto (65,0%), mientras que en el otro tercio de docentes (35,0%) es medio. No existen docentes con bajo nivel de liderazgo.

Tabla 5 Nivel de toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	0	,0	,0
Indeciso	20	100,0	100,0

Adecuado	0	,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 5 muestra el nivel de toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en todos ellos, indeciso (100,0%). No existen docentes con niveles de toma de decisiones adecuados o inadecuados.

Tabla 6 Nivel de liderazgo orientado a la persona de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	1	5,0	5,0
Medio	7	35,0	40,0
Alto	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 6 muestra el nivel de liderazgo orientado a la persona de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en la mayoría de docentes, alto (60,0%), mientras que un tercio de todos los docentes (35,0%) es medio y solo el 5,0% presenta bajo nivel de liderazgo orientado a la persona.

Tabla 7 Nivel de liderazgo orientado a la tarea de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	0	,0	0,0
Medio	6	30,0	30,0
Alto	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 7 muestra el nivel de liderazgo orientado a la tarea de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en la mayoría de docentes, alto (70,0%), mientras que poco más de un cuarto de ellos (30,0%) es medio. No se observa docentes que presenten un bajo nivel de liderazgo orientado a la tarea.

Tabla 8 Nivel de evitación de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	14	70,0	70,0
Indeciso	6	30,0	100,0
Adecuado	0	,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 8 muestra el nivel de evitación de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle

Jequetepeque, 2021, el cual es, en 2 de cada 3, inadecuado (70,0%), mientras que en el resto de ellos es indeciso (30,0%). No existen docentes con niveles evitación adecuados.

Tabla 9 Nivel de vigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	0	,0	,0
Indeciso	4	20,0	20,0
Adecuado	16	80,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 9 muestra el nivel de vigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en su mayoría absoluta, adecuado (80,0%), mientras que en el resto de ellos es indeciso (20,0%). No existen docentes con niveles de vigilancia adecuados.

Tabla 10 Nivel de hipervigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	13	65,0	65,0
Indeciso	7	35,0	35,0
Adecuado	0	,0	100,0

Total	20	100,0
-------	----	-------

Nota: base de datos

La tabla 10 muestra el nivel de hipervigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en su mayoría, adecuado (65,0%), mientras que en el resto de ellos es indeciso (35,0%). No existen docentes con niveles de hipervigilancia adecuados.

Tabla 11 Nivel de autoconfianza de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	0	,0	,0
Indeciso	20	100,0	100,0
Adecuado	0	,0	100,0
Total	20	100,0	

Nota: base de datos

La tabla 11 muestra el nivel de autoconfianza de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, el cual es, en su totalidad, indeciso (100,0%). No existen docentes con niveles de hipervigilancia inadecuados o adecuados.

3.2. Prueba de hipótesis

3.2.1. Prueba de hipótesis general

Tabla 12 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

		Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	,068
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,775
	N	20

Nota: base de datos

En la tabla 12 se muestra la correlación entre las variables liderazgo y toma de decisiones, la misma que es baja ($,068$) y no significativa ($p=,775>,05$), lo que permite rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, pues no existe relación alta y significativa entre liderazgo y toma de decisiones de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.

3.2.2. Prueba de hipótesis específicas

Tabla 13 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y evitación de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

		Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	,148
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,532
	N	20

Nota: base de datos

En la tabla 13 se muestra la correlación entre liderazgo y evitación, la misma que es baja ($,148$) y no significativa ($p=,532>,05$), lo que permite rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, pues no existe relación alta y significativa entre liderazgo y evitación en los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.

Tabla 14 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y vigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

		Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	,062
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,795
	N	20

Nota: base de datos

En la tabla 14 se muestra la correlación entre liderazgo y vigilancia, la misma que es baja ($,062$) y no significativa ($p=,795 > ,05$), lo que permite rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, pues no existe relación alta y significativa entre liderazgo y vigilancia en los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.

Tabla 15 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo e hipervigilancia de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

		Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	,025
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,929
	N	20

Nota: base de datos

En la tabla 15 se muestra la correlación entre liderazgo e hipervigilancia, la misma que es baja ($0,025$) y no significativa ($p=0,929 > 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, pues no existe relación alta y significativa entre liderazgo e hipervigilancia en los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.

Tabla 16 Nivel y significancia de la relación entre liderazgo y autoconfianza de los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021

		Toma de decisiones
	Coeficiente de correlación	-,228
Liderazgo	Sig. (bilateral)	,333
	N	20

Nota: base de datos

En la tabla 16 se muestra la correlación entre liderazgo y autoconfianza, la misma que es negativa baja ($-0,228$) y no significativa ($p=0,333 > 0,05$), lo que permite rechazar la hipótesis alterna y aceptar la hipótesis nula, pues no existe relación alta y significativa entre liderazgo y autoconfianza en los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021.

3.3. DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación muestran que no existe relación entre los niveles de liderazgo y la toma de decisiones en los docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo, Sede Valle Jequetepeque, 2021, pues la correlación entre las variables liderazgo y toma de decisiones es baja ($0,068$)

y no significativa ($p=,775>,05$), lo que quiere decir que no existe relación alta y significativa entre liderazgo y toma de decisiones, lo que obliga a aceptar la hipótesis nula.

Dichos resultados son discordantes con lo hallado, tanto a nivel internacional como nacional. En el primer caso, lo hallado por Macías et al. (2018), quienes concluyeron que el liderazgo es uno de los aspectos más discutidos en lo concerniente al tratamiento teórico, en el campo de las políticas formativas y pragmáticas relativas a la organización de las instituciones formativas en el contexto superior.

También presentan diferencias con lo hallado por Higuera y Ávila (2018) quienes concluyeron que el carisma, la integración y la diversidad son los principales componentes con los que el liderazgo transformacional contribuye al fortalecimiento competencial de las personas. A su vez, Gordillo (2017) evidencia que el estilo de liderazgo que adopta el líder, directivos y docentes dentro de la institución, no solo influye en la toma de decisiones de él, sino también en la toma de decisiones de sus seguidores en este caso los estudiantes.

En lo que respecta a lo hallado en investigaciones nacionales, el estudio difiere, en sus hallazgos, con los de Chata (2019) quien mostró la existencia de relación positiva entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, determinada mediante Z_t de 1.96; la Z_c reflejó un valor de 5.21. De otro lado, el estilo de liderazgo preponderante en las instituciones educativas es democrático; en tanto que el nivel de clima organizacional es propicio.

También es distinto a lo hallado por Hinojosa (2016) quien, a través de la prueba de coeficiente de Spearman, muestran que sí existe relación entre liderazgo transformacional y la toma de decisiones, con un coeficiente de correlación de 0.563, y un nivel de significancia de ,001.

En otro sentido, los resultados son discordantes con los hallazgos de Peñares (2019) quien, empleó el Coeficiente de Correlación de Spearman para mostrar que el liderazgo directivo guarda relación directa con la gestión pedagógica; con $r_s = ,870$; $p < 005$. Por el contrario, Luis (2019) determinó la existencia de correlación débil ($,277$) y significativa entre las dos variables de estudio.

Considerando lo planteado por Vegas (2008), liderazgo es el modo de organizar el trabajo de un ente (institución, organización), alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de metas. Liderazgo es cumplir los siguientes conceptos y funciones: dirección o guía, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, resolución de problemas, manejo de conflictos, saber escuchar, llenar expectativas y respeto a otros y lo que García (2014), asume respecto a la toma de decisiones al afirmar que consiste en encontrar una conducta adecuada para resolver una situación problemática, en la que, además, hay una serie de sucesos inciertos y que una vez que se ha detectado una amenaza, real, imaginaria, probable o no, y se ha decidido hacer un plan para enfrentarse a ella, claramente se muestra que no siempre ocurre ello, pues en esta investigación se ha hallado que mientras el liderazgo es alto, la toma de decisiones pasa por un llamativo nivel de indecisión.

Eso se explicaría porque los docentes, generalmente no tienen poder de decisión, aunque sí ejecutan acciones de liderazgo considerando la propia naturaleza de su profesión, ya que los estudiantes normalmente asumen que el docente es de por sí un líder y que, por tanto, siempre poseen características que lo convierten en un punto de referencia, antes y durante todo el proceso de formación académica.

Aun así, de acuerdo a los planteamientos de (Obando, 2008), es el docente quien más experimenta la problemática de la escuela, quien concreta, tergiversa o sabotea los planes de acción, quien transmite la visión institucional o la dificulta, entre otros aspectos; lo cual lo revelan como pieza clave para la vida de las organizaciones educativas y, por tanto el principal responsable de orientar a la toma de decisiones. En el caso de las universidades, de acuerdo con Pont y Andre (2016), tomar decisiones implica un proceso complejo que está relacionado con diversas dimensiones como la estructura, la lógica, los procesos, los datos y la información, la interacción y la comunicación.

A pesar que los resultados de la investigación llevan a asumir la hipótesis nula y que son discordantes con lo hallado por otros investigadores, el estudio ha permitido determinar que no siempre puede existir relación entre las dos variables estudiadas y que es posible considerar un nuevo diagnóstico respecto al liderazgo y la toma de decisiones en la universidad para, posteriormente, elaborar una propuesta que, aunque suene redundante,

permita reorientar los procesos de toma de decisiones, lo que beneficiará a todos los componentes institucionales, incluido el liderazgo de sus docentes.

IV. CAPITULO IV. CONCLUSIONES

- El nivel de relación existente entre liderazgo y toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo, - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es bajo ($r=,148$) y no significativo ($p=,532>,05$), además el nivel de liderazgo en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es alto.
- El nivel de la toma de decisiones en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es indeciso, además el nivel de liderazgo orientado a la tarea en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es alto.
- El nivel de liderazgo orientado a la persona en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es alto, así mismo el nivel de evitación en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es inadecuado.
- El nivel de vigilancia en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es adecuado, por otro lado, el nivel de hipervigilancia en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es inadecuado.
- El nivel de autoconfianza en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es indeciso y el nivel de relación entre el liderazgo y la evitación en los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo - Sede Valle Jequetepeque, 2021 es bajo ($r=,148$) y no significativo ($p=,532>,05$).

V. CAPITULO V: RECOMENDACIONES

- Al ministerio de educación, implementar y fortalecer la capacitación permanente a los docentes universitarios en el uso de los estilos de liderazgo para la toma de decisiones.
- A las universidades, fortalecer las competencias y capacidades en el uso de herramientas que promuevan estilos de liderazgo en la toma de decisiones, a fin de promover en los estudiantes participación activa en las diferentes sesiones.
- A los estudiantes universitarios, generar la participación activa considerando los estilos de liderazgo de los docentes universitarios, para promover la toma de decisiones acertadas.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA.

- Alegre, A. (2015). Liderazgo orientado a las personas y clima organizacional en la Institución Educativa Mario Florián – distrito San Juan de Lurigancho - 2015. In *Universidad César Vallejo*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5067/Alegre_HAM.pdf?sequence=1.
- Chata, R. (2019). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata - Puno. *Revista de Investigaciones de La Escuela de Posgrado*, 8(2), 1093–1105.
<http://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/973/257>
- De Alva, N., García, F., & Santisteban, A. (2012). *Educación para la participación ciudadana en las ciencias sociales*. Sevilla: Díada Editora, S. L.
- Educación y docencia. (07 de setiembre de 2007). *Liderazgo en el aula*. Obtenido de <https://naciramp.wordpress.com/2007/09/13/liderazgo-en-el-aula/>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia en el rendimiento académico*. Lima: Grade.
- Gordillo, B. (2017). Estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones: un enfoque desde las instituciones educativas. In *Ensayo para optar al título de Especialista en Alta Gerencia*.
- Higuera, J. A., & Ávila, F. M. (2018). Consideraciones del Liderazgo Transformacional que fortalecen competencias de formación de administradores en Instituciones de Educación Superior en Boyacá. In *In Vestigium Ire* (Vol. 12, Issue 1, pp. 27–41).
- Hinojosa, S. (2016). *El liderazgo transformacional y toma de decisiones en área de recursos humanos en la compañía de Fortel del distrito de San Isidro, 2016 (Tesis)*. Universidad César Vallejo.
- Luis, N. (2019). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica de docentes en una Institución Educativa de Huamachuco-2019 (Tesis de Maestría)*. Universidad César Vallejo.

- Macías, E., Chum, S., Aray, C., & Rodríguez, C. (2018). Liderazgo académico: estilos y perfiles de gestión en las instituciones de educación superior. *ReHuSo: Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59–70.
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1229/1025>
- Minedu. (2016). *Planificación escolar: la toma de decisiones informadas*. Lima: Ministerio de Educación.
- Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Educación*, 87-108.
- Ortiz, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 93-110. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/4418/441846096005/>
- Peñares, A. (2019). Liderazgo directivo y gestión pedagógica en instituciones educativas públicas de nivel secundaria, Cartavio – 2019 (Tesis de Maestría). In *Repositorio Institucional - UCV*. Universidad César Vallejo.
- Sánchez, J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161–170. <https://doi.org/10.35197/rx.11.01.e2.2015.10.js>
- Unesco. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Gráfico S.A.C.
- Universidad Nacional de Trujillo. (enero de 2018). *Misión y Visión*. Obtenido de <https://unitru.edu.pe/index.php/universidad/organizacion/mision-y-vision-de-la-unt>
- Viquez, Z. (2015). El lugar del niño y la niña en la toma de decisiones en la dinámica de aula: Reflexiones desde la pedagogía de la autonomía de Paulo Freire. *Educare*, 131-146.

ANEXOS

OPERATIVIDAD DE VARIABLES:

VARIABLE(S)	DIMENSIONES	INDICADORES*	ÍTEMS*	ESCALA	INST.
Variable 1: Liderazgo.	Liderazgo orientado a la persona	- Ajeno - Social	<p>1. Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.</p> <p>4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procedimientos.</p> <p>6. Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.</p> <p>9. Disfruto leyendo artículos, libros o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.</p> <p>10. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.</p> <p>12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.</p> <p>14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.</p> <p>16. Respeto los límites de los demás.</p> <p>17. Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.</p>	<p>1-5</p> <p>- Nunca</p> <p>- Casi nunca</p> <p>- A veces</p> <p>- Casi siempre</p> <p>- Siempre</p>	Adaptación de Test de Blacke and Mouton
	Liderazgo orientado a la Tarea	- Autoritario - Líder de equipo	<p>2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.</p> <p>3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.</p> <p>5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.</p> <p>7. Cuando miro una situación o tarea compleja ha sido completada me aseguro de todos los detalles.</p> <p>8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.</p> <p>11. Yo administro mi tiempo con efectividad.</p> <p>13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.</p> <p>15. Me gusta analizar problemas.</p>		

			18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.		
Variable 2: Toma de decisiones.	Evitación	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud pasiva. - Dejar de asumir roles. - Dejar que otros decidan. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Prefiero dejar las decisiones para otros 2. Evito tomar decisiones 3. No me gusta la responsabilidad de tomar decisiones. 4. Si una decisión podemos tomarla otra persona o yo, dejo que la otra persona la tome. 5. Prefiero que la gente que está mejor informada decida por mí 6. Aparto a un lado la toma de decisiones. 	1-5 <ul style="list-style-type: none"> - Nunca - Casi nunca - A veces - Casi siempre - Siempre 	Test Melbourne de toma de decisiones (adaptación de Panduro, 2017)
	Vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud activa, - Optimista. 	<ul style="list-style-type: none"> 7. Me gusta considerar todas las alternativas. 8. Considero cómo sacar adelante lo mejor posible la decisión que tomo 9. Cuando tomo decisiones, me gusta reunir gran cantidad de información 10. Intento aclarar mis objetivos antes de elegir. 11. Pongo mucho cuidado antes de elegir. 		
Hipervigilancia	<ul style="list-style-type: none"> - Sabe resolver - Tiempo insuficiente. - Decisión apresurada. 	<ul style="list-style-type: none"> 12. Me siento como si estuviera bajo una tremenda presión de tiempo cuando tomo decisiones. 13. Pierdo gran cantidad de tiempo en asuntos triviales antes de tomar la decisión final. 14. Cuando tengo que tomar una decisión, espero largo tiempo antes de comenzar a pensar en ello. 15. La posibilidad de que algo de poca importancia podría salir mal, me hace cambiar bruscamente en mis preferencias. 16. Siempre que afronto una decisión difícil me siento pesimista respecto a hallar una buena solución. 17. Aplazo tomar decisiones hasta que es demasiado tarde. 18. Después de tomar una decisión, pierdo gran cantidad de tiempo convenciéndome de que era correcta. 19. No puedo pensar correctamente si tengo que tomar decisiones de prisa. 			

	Autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> - Asume su responsabilidad. - Confía en sus capacidades. 	<p>20. Me siento confiado en mis habilidades para tomar decisiones.</p> <p>21. Pienso que soy bueno tomando decisiones.</p> <p>22. Las decisiones que tomo salen bien y constituyen los reactivos</p> <p>23. Me siento menos capaz de tomar decisiones que la mayoría de la gente</p> <p>24. A veces, me siento tan desanimado que renuncio a tomar decisiones</p> <p>25. Es fácil para otras personas convencerme de que su decisión es más correcta que la mía.</p>		
--	---------------	---	---	--	--



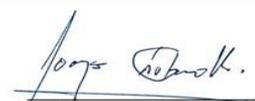
Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

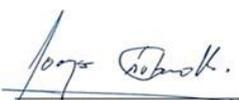
Autor de la entrega: Flor Lyli Amacifuen Cueva
Título del ejercicio: CDI
Título de la entrega: Informe_de_Tesis_2-11_-_FLOR_LYLI_ultimo.docx
Nombre del archivo: Informe_de_Tesis_2-11_-_FLOR_LYLI_ultimo.docx
Tamaño del archivo: 1.44M
Total páginas: 57
Total de palabras: 10,722
Total de caracteres: 58,178
Fecha de entrega: 09-feb.-2023 01:01a. m. (UTC+0530)
Identificador de la entre... 2009515212



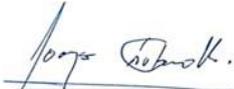

Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
Asesor

Estilos de Liderazgo y toma de decisiones en docentes de una Universidad Trujillana, 2021




Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
Asesor

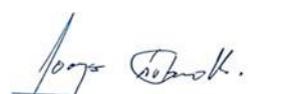
8	Fuente de Internet	1 %
9	vriuv.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1 %
10	Submitted to University of Technology, Sydney Trabajo del estudiante	<1 %
11	Submitted to BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA BIBLIOTECA Trabajo del estudiante	<1 %
12	oaji.net Fuente de Internet	<1 %
13	revistas.unsch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
15	repository.unicatolica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	centrodeconocimiento.ccb.org.co Fuente de Internet	<1 %
17	www.tuobra.unam.mx Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.utc.edu.ec Fuente de Internet	<1 %


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor

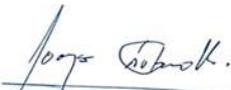
19	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %
20	Submitted to Universidad Femenina del Sagrado Corazón Trabajo del estudiante	<1 %
21	de.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
22	migestionescolar.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Northcentral Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad Científica del Sur Trabajo del estudiante	<1 %
25	Submitted to Universidad Santo Tomas Trabajo del estudiante	<1 %
26	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
27	maestriaengerenciaestrategica.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
29	Submitted to Ministerio de Educación de Perú - COAR Trabajo del estudiante	<1 %


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor

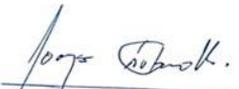
30	lumen.uv.mx Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.uptc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to Jose Maria Vargas University Trabajo del estudiante	<1 %
34	repositorio.autonomadeica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	search.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
36	unaj.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
37	Submitted to City University of New York System Trabajo del estudiante	<1 %
38	www.fondef.cl Fuente de Internet	<1 %
39	digital.sandiego.edu Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1 %


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor

41	Submitted to Universidad Católica Nordestana Trabajo del estudiante	<1 %
42	repositorio.upeu.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
43	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
45	uslibrary.cshnyc.org Fuente de Internet	<1 %
46	www.redage.org Fuente de Internet	<1 %
47	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
48	lareferencia.info Fuente de Internet	<1 %
49	produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	<1 %
50	revistas.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
51	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	<1 %


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor

52	Marilyn Del Rosario Huamán Changa, Talia Mayra Rodríguez Gozar, David Díaz Garamendi. "Comparación de propiedades físicas y mecánicas del hormigón tradicional y el hormigón con fibras metálicas recicladas", Gaceta Técnica, 2022 Publicación	<1 %
53	Submitted to Universidad de Ciencias y Humanidades Trabajo del estudiante	<1 %
54	dgec.mep.go.cr Fuente de Internet	<1 %
55	publicaciones.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
56	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.marcapropia.net Fuente de Internet	<1 %
58	Sandra Willman Carvajal, María Isabel Velasco Arango. "Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la universidad icesi1", Estudios Gerenciales, 2011 Publicación	<1 %
59	cienciadigital.org Fuente de Internet	


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
Asesor

		<1 %
60	files.patriymaria.webnode.es Fuente de Internet	<1 %
61	futur.upc.edu Fuente de Internet	<1 %
62	primeraplana.or.cr Fuente de Internet	<1 %
63	produccion.upb.edu.co Fuente de Internet	<1 %
64	revistas.unicordoba.edu.co Fuente de Internet	<1 %
65	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
66	www.fao.org Fuente de Internet	<1 %
67	investiga.upo.es Fuente de Internet	<1 %
68	maestrocomplejo.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
69	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1 %
70	www.acgg.org.co Fuente de Internet	<1 %


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor

71	www.bestreferat.ru Fuente de Internet	<1 %
72	www.cepis.org.pe Fuente de Internet	<1 %
73	www.iglesia7d.org.mx Fuente de Internet	<1 %
74	www.produccioncientificaluz.org Fuente de Internet	<1 %
75	www.zacatepec.tecnm.mx Fuente de Internet	<1 %
76	repositorio.ucam.edu Fuente de Internet	<1 %
77	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
78	prospectivaalc.org Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

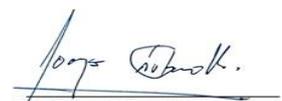
Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo


Dr. Castro Kikuchi, Jorge Isaac
 Asesor