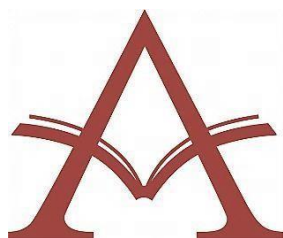


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

TESIS

**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los
colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y
el Agustino, 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

**JANAMPA ACUÑA, NERIO
(ORCID: 0000-0003-0252-2649)**

ASESOR:

**Mg. PONCE DE LEON MUÑOZ, JAIME MODESTO
(ORCID: 0000-0001-6737-0397)**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA – PERÚ
DICIEMBRE– 2020**

**Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los
colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y
el Agustino, 2020**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

Dr.

Presidente

Dr.

Secretario

Mg.

Vocal

FECHA: (Sustentación)

Dedicatoria

A la memoria de mi madre Rosalbina Acuña Prado, por haberme forjado como persona. Tu bendición a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino de la superación, gracias por tu paciencia y amor madre mía, te amo.

Agradecimiento

A mis hijos y a la vida misma que a lo largo de mi carrera me exigieron alcanzar de este sueño.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020. El tipo de investigación fue básica, con un nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal, con una muestra censo de 100 colaboradores de la institución mencionada, se aplicó una encuesta a todos los trabajadores de dicha institución. Los resultados fueron que el 53 % de los encuestados, muestran que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel regular y el 50% de los participantes de la encuesta realizada, muestran que la variable toma de decisiones se encuentra en el nivel regular. Concluyó que la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ($r = 0.437$) lo que indica una correlación positiva moderada, asumiendo que existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Palabras clave: Habilidades gerenciales, conceptual, humanas, técnicas y toma de decisiones.

Abstract

This research aims to determine the relationship between management skills and decision-making in the collaborators of UGEL 05 - San Juan de Lurigancho and Agustino, 2020. The type of research was basic, with a descriptive correlal level, non-experimental cross-sectional design, with a census sample of 100 employees of the aforementioned institution, a survey was applied to all workers of that institution. The results were that 53% of respondents show that management skills are at the regular level and 50% of survey participants conducted show that the decisions se variable is at the regular level. He concluded that Spearman's Rho test, where the value of the correlation coefficient is ($r \times 0.437$) indicating a moderate positive correlation, assuming that there is a significant relationship between managerial skills and decision-making in the collaborators of UGEL 5 - St. John of Lurigancho and Augustinus, 2020.

Keywords: Management, conceptual, human, technical and decision-making skills.

Tabla de contenidos

	Página
Caratula	i
Título	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Abstract	vi
Tabla de contenidos	vii
Lista de tablas	x
Lista de figuras	xi
Introducción	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	2
1.1 Descripción de la realidad problemática	2
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación e importancia de la investigación	5
1.4.1 Justificación metodológica	5
1.4.2 Justificación teórica	5
1.4.3 Justificación práctica	6
1.5 Limitaciones	7

Capítulo II: Marco Teórico	8
2.1 Antecedentes	8
2.1.1 Internacionales	8
2.1.2 Nacionales	10
2.2 Bases teóricas	12
2.2.1 Habilidades gerenciales	12
2.2.2 Toma de decisiones	21
2.3 Definición de términos	32
Capítulo III: Metodología de la Investigación	34
3.1 Enfoque de la investigación	34
3.2 Variables	34
3.2.1. Operacionalización de las variables.	35
3.3 Hipótesis	36
3.3.1 Hipótesis general	36
3.3.2 Hipótesis específicas	36
3.4 Tipo de investigación	36
3.5 Diseño de la investigación	36
3.6 Población y Muestra	37
3.6.1 Población	37
3.6.2 Muestra	37
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	37
Capítulo IV: Resultados	40
4.1 Análisis de los resultados	40
4.2 Discusión	54
Conclusiones	58

Recomendaciones	59
Referencias	60
Apéndices	68

Lista de tablas

	Página
Tabla 1 Operacionalización de la variable de habilidades directivas.	35
Tabla 2 Operacionalización de la variable toma de decisiones.	35
Tabla 3 Validación de juicio de expertos.	38
Tabla 4 Niveles de confiabilidad.	38
Tabla 5 Frecuencia y porcentaje de la variable habilidades gerenciales.	40
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades conceptuales.	41
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades humanas.	45
Tabla 8 Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades técnicas.	46
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje de la variable toma de decisiones.	47
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de la dimensión identificación del problema.	48
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de la dimensión solución de problema.	49
Tabla 12 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.	50
Tabla 13 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.	51
Tabla 14 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.	52
Tabla 15 Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.	53

Lista de figuras

	Página
Figura 1. Percepción de la variable habilidades gerenciales.	40
Figura 2. Percepción de la dimensión habilidades conceptuales.	41
Figura 3. Percepción de la dimensión habilidades humanas.	45
Figura 4. Percepción de la dimensión habilidades técnicas.	46
Figura 5. Percepción de la variable toma de decisiones.	47
Figura 6. Percepción de la dimensión identificación del problema.	48
Figura 7. Percepción de la dimensión solución de problema.	49

Introducción

La presente tesis intitulada: Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020, tiene la intención de postular una mejora en la gestión de los estamentos gubernamentales para favorecer a los ciudadanos. Las entidades tienen una finalidad esencial, la cual se basa en el servicio a los usuarios, el cual debe ser de calidad, es por ello que las empresas deben trazar objetivos relacionados con sus utilidades, pero también deben cumplir con el rol dentro de la sociedad, el cual se basa en brindar beneficios a los grupos sociales menos beneficiados, en esta medida se ve reflejado el trabajo de la gestión en una empresa. El éxito de la empresa depende de la gestión de los encargados, los cuales deben proyectarse después de un análisis en la realidad de la organización, en base a ella se elige las estrategias para poder actuar de manera responsable.

En el capítulo primero se expone el conjunto de problemas que afectan las habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la entidad, con la finalidad de conocer las diversas causas o factores negativos que intervienen en las instituciones públicas principalmente en sector educación de Lima Metropolitana.

De la misma manera, en el capítulo segundo se desarrolla la revisión de la literatura, considerando los antecedentes a nivel nacional e internacional. Para ello se recurrió a los artículos de revistas indexadas y tesis, para recopilar la información relevante y necesaria para las bases teóricas.

En el capítulo tercero se detallan los aspectos metodológicos de la investigación que incluye el tipo y nivel de investigación, así como las variables, población, muestra y las técnicas e instrumentos.

En el capítulo cuarto, se describen los resultados del estudio de investigación, el análisis respectivo y la discusión.

Capítulo I: Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la realidad problemática

Los estudios relacionados a las habilidades gerenciales se dieron inicio con las transformaciones alrededor del siglo XX y XXI; debido a ello hay una demanda de habilidades que se les exige a los colaboradores de las instituciones que fortalezca y ayude a alcanzar sus metas, estas habilidades deben ser asumidas por el líder de la entidad para que encamine los esfuerzos y mejora de la empresa (Rodríguez y Orellana, 2020).

En la actualidad el mundo es muy competitivo lo cual demanda a directivos competentes que sepan afrontar las realidades problemáticas y sepan resolver problemas en las entidades educativas y puedan fortalecer los esfuerzos con la intención de lograr las metas, los gerentes puedan tomar las decisiones correctas para conducir adecuadamente una entidad (Baque, Triviño y Viteri, 2020).

En Latinoamérica, Pérez y Acosta (2020) sostuvieron que el capital humano ha cobrado gran preponderancia al momento de asumir responsabilidades en una institución, por lo cual, es vital que las habilidades gerenciales permita afrontar dificultades y conviertan en líderes que mantengan un contexto laboral adecuado y que los colaboradores se encuentren conforme dentro de su institución; para tal efecto, es necesario diversos aspectos como la comunicación que pueda compartir información en tiempo real y todos conozcan las metas y objetivos para que pueda interactuar de manera eficiente en el desarrollando sus actividades. Los gerentes que conducen una entidad pública, permiten resolver dificultades haciendo uso de sus conocimientos y basándose en las teorías que puedan respaldar las ideas que se manifiestan sobre las habilidades de los gerentes en relación con las decisiones.

En el ámbito nacional, las áreas gerenciales están relacionadas con habilidades a cargo de un líder de perfil que genera desarrollo en las entidades, tal como menciona Katz como requisito necesario para estar al mando de una entidad y ser capaz de tomar decisiones que le

ayuden la institución a lograr sus metas. Pero lamentablemente estos cargos son asumidos por la corrupción por personas que no califican para los puestos laborales, ya que los procesos de selección quedan en manos del poder. El Perú muestra un 36% de corrupción, lo que se convierte en un problema para las Ugeles (Contraloría General de la República, 2014).

En nuestro país, en cuanto al servicio otorgado por las UGELES, están en tela de juicio, debido a diversos aspectos en cuanto a la administración de los procesos que se realizan en las instancias del servicio educativo, además se ha observado que el nivel de eficiencia en los procesos es deficiente. Uno de los aspectos observados fue el poco profesionalismo, falta de compromiso, por parte de los colaboradores que trabajan en estas sedes.

Existen colaboradores que han demostrado dificultades como: presentan falta de motivación, estrés laboral, problemas personales y actitudes negativas, las cuales repercuten en la toma de decisiones y de este modo mejorar los servicios que se otorgan. Además, el hecho de la no exigencia profesional de algunas destrezas no debe ser un argumento válido para no desarrollar destrezas gerenciales, las cuales son vitales para el mejor desempeño de sus funciones en el órgano administrativo, mostrando óptimos resultados en la calidad en cuanto a los servicios que se brinda a los usuarios.

Del mismo modo, después de una observación minuciosa, se ha visualizado que los encargados de la administración no muestran cualidades propias de un líder, lo que le permitiría motivar a su equipo de trabajo. Algunos de los encargados mostraron carencia de habilidades personales como la empatía, tolerancia, entre otros, que trajeron como consecuencia que se perciba a los colaboradores como seres mecánicos que deben cumplir con roles y horarios, dejando en un segundo plano las relaciones interpersonales saludables para que pueda existir un ambiente adecuado de trabajo. Además, se visualizó en los gerentes, deficiencias en las destrezas relacionadas con conceptos básicos de su profesión que le dan el respaldo para poder asumir las responsabilidades con competencia en cuanto al manejo de los procesos que le

permitirán una administración adecuada del órgano educativo, además que le dará dominio al ejercer el control de los roles que le competen y pueda manejar adecuadamente la gestión de la organización y lograr una mejora en los servicios que esta brinda a los usuarios en la UGEL 05 – San Juan de Lurigancho y el Agustino.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Objetivo específico 2

Identificar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Objetivo específico 3

Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación metodológica

Todos los elementos que se presentan en esta indagación están sustentados en las bases teóricas de estudiosos que han analizado los temas, ya que los resultados hallados han sido procesados con fuentes confiables y con los estadísticos adecuados, lo que ayuda a interpretar los resultados para dar solución al problema que se está manifestando.

1.4.2 Justificación teórica

La indagación está sustentada en teorías vigentes sobre autores que han indagado al respecto, los cuales esclarecen las definiciones básicas. Las teorías sobre las cuales se han cimentado el estudio. Se busca mostrar los resultados obtenidos para que sirva de contrastación con otros estudios que tocan el mismo tema. También se considera que los temas de auditoría son importantes ya que le otorga al auditor los mecanismos esenciales para realizar sus roles y poder emitir un juicio de manera objetiva, basándose en la información brindada para que sea analizado.

1.4.3 Justificación práctica

Los resultados que se obtengan dentro de esta indagación servirán como base para otras investigaciones que se interesen por resolver problemas que se desarrollen dentro de una realidad. Debido a que los resultados obtenidos ayudan a realizar contrastaciones respecto a los resultados que se les brinde para resolver problemas en el área administrativa que ayude a que los servicios brindados sean mejores, Es importante ya que muestra una realidad y la influencia que tienen sobre una realidad y las dificultades que se puedan tener en instituciones del estado, las que tienen la finalidad de servir y otorgar atención que cumpla con los parámetros de calidad a los usuarios para mejorar el desarrollo del país.

Importancia

Es importante porque una vez obtenido los resultados se convierten en nuevos aportes para solucionar problemáticas ligadas al tema de investigación, además que están sustentadas en los aportes de Katz, quien manifiesta las dimensiones importantes sobre la variable habilidades gerenciales. Con estos resultados se establecen comparaciones que brindan la oportunidad de obtener nuevos resultados que fortalecen la data que sirve para solucionar nuevos problemas del entorno donde se desarrolle el estudio. Además, se busca resolver las falencias que existan en el contexto de SJL, donde los gestores de la municipalidad no cuentan con habilidades gerenciales por ello realizan trabajos ineficientes y no logran alcanzar sus metas propuestas y la calidad relacionados con los servicios que se brinda a los clientes es deficiente. También se contribuye brindando instrumentos que pueden emplearse en distintas realidades para comprobar nuevas hipótesis sobre destrezas de los gerentes en las decisiones.

1.5 Limitaciones

En la indagación no se presentó limitaciones para poder desarrollar la indagación en cuanto a la accesibilidad de la población a los datos, que se recabo en la UGEL 05 - SJL y el Agustino, 2020.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Ruíz (2017) en su investigación: *Liderazgo y toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna*, los trabajos de investigación relacionados al tema se han concentrado principalmente en el estudio de procesos que contengan decisiones, solo recientemente se han basado en las competencias directivas en diferentes contextos; por lo que de manera tangencial se abordarán para su estudio las competencias directivas estratégicas desde la perspectiva de la Administración moderna. Este trabajo da cuenta de las transformaciones de la práctica del liderazgo que se implementa en los espacios gubernamentales ante las demandas de la ciudadanía. Lo que implica reconocer que tanto la naturaleza del liderazgo como el rol del líder en las decisiones que se realizan respecto a los cambios que se desean realizar. Se busca analizar la existencia de relaciones entre las competencias directivas que se consideran en el liderazgo, como son pensamiento estratégico y las decisiones siguiendo la modernización y la Gestión pública. Para tal efecto se realizó una revisión teórica de la bibliografía.

Payares, Cárcamo y Romero (2017) en su artículo: *Las habilidades gerenciales en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César – Colombia*, muestra las habilidades que poseen un grupo de gestores que laboran en el contexto de estudio, donde se identifican las estrategias que proponen para mejorar la administración realizada por los gerentes dentro de una empresa. Estudio transeccional, no experimental y descriptiva. Se tuvo el apoyo de una muestra de 18 gerentes y trabajadores de logística, entre la muestra se consideró como cualidad a aquellos que laboran en la compañía de palmicultores se logró recopilar las cualidades más resaltantes de sus gerentes, las cuales

siempre están enfocadas en la concreción de los objetivos organizacionales, lo cual sirve para encaminar el esfuerzo de los integrantes para lograr las competencias personales de cada gerente.

Hernández (2016), en su estudio *La relación entre estilos de liderazgo y toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente S.A.*, manifiesta que las decisiones que toman los gerentes sirven para aprovechar las oportunidades del mercado de los cuales deben sacar provecho las empresas. Busca mostrar el grado de relación, se tuvo el apoyo de 25 individuos cuyas cualidades son: varones, mandos medios, edades de 25 a 50 años, que pertenezcan al contexto de análisis. A quienes se les aplicó un cuestionario de Lewin, (Autoritario, Democrático y Liberal). Dentro de los resultados podemos mostrar un valor de relación ($r = 0.616$) arrojando una relación positiva moderada. Se puede afirmar que las personas que aplican el liderazgo Autoritario, se visualizan que le rinde resultados positivos ya que le permite direccionar el esmero de las personas para lograr los objetivos a corto plazo, ya que aplica presión a sus colaboradores quienes se ven en obligación de cumplir con sus responsabilidades para que puedan tomar decisiones de manera adecuada, según la realidad lo sugiera.

Bermúdez y Bravo (2015) en el estudio *Las habilidades gerenciales y el desempeño docente en el nivel primario de educación básica, abril 2015*, busca determinar la relación de las variables. Estudio descriptivo, correlacional, no experimental. Se tuvo el respaldo de 55 maestros y 7 directores quienes fueron sometidos a unas cuestiones sobre el tema investigado, se usó el estadístico Cronbach, cuyo valor fue 0,875 en la primera variable y 0,782 para la segunda variable. Se Concluyó que solamente algunos de los directivos muestran habilidades en su gestión, mientras que algunos docentes muestran sus destrezas en el ámbito pedagógico, lo cual muestra una dificultad en la gerencia lo cual amerita recomendaciones por parte del investigador.

2.1.2 Nacionales

Urbizagástegui (2020) en su publicación busca describir la relación de las capacidades gerenciales y la competencia comunicativa en el equipo directivo de la I.E. Cruz Saco Los Olivos 2020. Con relación al aspecto metodológico se eligió el método descriptivo correlacional, por la forma de dar tratamiento a la información se catalogó como no experimental, y por la temporalidad se ubicó como transversal. Para ello se tuvo la colaboración de 64 docentes de la I.E. Saco Oliveros Los Olivos. Se obtuvo una relación positiva alta; usando el estadístico Spearman = 0, 726 lo que señala una relación significativa. Por consiguiente, se rechaza la (H_0) y se acepta la (H_a).

Solís (2020), en la investigación *Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07*, se busca establecer una relación de las variables, tomando en cuenta la última década donde se visualiza una modernización de la administración gubernamental con el fin de buscar mayores habilidades en sus gerentes y de esa manera alcanzar los objetivos de manera eficiente. La muestra fue un grupo de trabajadores que labora en el contexto de análisis, con su opinión se logra establecer el tipo de gerencia que se tienen en esta entidad del estado, donde se puede apreciar que las habilidades de la gerencia inciden en las decisiones para lograr una mejora en las actividades que se realizan dentro de la entidad.

Huillca (2019), en el estudio *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita. Lima. 2015*, busca entablar una incidencia entre las variables; se contó con el apoyo voluntario de 80 colaboradores quienes participaron de unas cuestiones ligadas al tema, estudio hipotético deductivo, no experimental, correlacional. Dentro de las conclusiones se pueden asumir que hay una relación entre las destrezas que tenga el gerente con el desempeño que puedan mostrar los

colaboradores que laboran dentro del nosocomio, las cuales se pueden verificar y comprobar con los estadísticos que se han empleado en este estudio.

Dionicio (2019) en su investigación: *Las habilidades de gerencia y el engagement laboral en un centro de salud, de San Juan De Lurigancho, año 2018*, busca las relaciones entre las variables sobre las destrezas de los gerentes y engagement el trabajo en un nosocomio, San Juan De Lurigancho, 2018. Fue un estudio cuantitativo, de diseño correlacional, no experimental y transversal. Se tuvo la participación de 87 colaboradores del contexto analizado. Los resultados se pueden observar un grado de relación con un valor de 0,662. Muestra una relación positiva del tipo moderada, lo que muestra que las destrezas con las que cuentan los gerentes lograr brindarles algunas ventajas a sus colaboradores cediéndoles responsabilidades que puedan asumir en ausencia de los jefes o con situaciones que si pueden manejar para realizar un trabajo coordinado e informado entre todos los integrantes de la institución.

Salazar (2018) en su publicación, el objetivo fue establecer una incidencia entre destrezas gerenciales y toma de decisiones en el municipio de Huaraz, 2017, se contó con la participación de 157 colaboradores de dicho contexto analizado. Se empleó una encuesta. Estudio cuantitativo, no experimental, correlacional. Los resultados mostraron que, sí existe una serie de relación entre las variables estudiadas, lo que demuestra que las decisiones que asuman los gerentes direccionarán el rumbo de la empresa y las decisiones que encaminen a la misma dependerá de la gestión que conduzca a la entidad, para poder realizar las actividades correspondientes para que puedan concretar las metas que se encuentren en la planificación anual.

Vidal y Lama (2018) en su tesis: *Habilidades Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Langostinera CCORAL S.A., Tumbes, 2018*, se busca establecer un grado de relación entre las variables. Se consideraron a un número de

personas quienes se convirtieron en la muestra, estudio no Experimental, Correlacional- Transeccional, se empleó el SPSS para el análisis numérico de los resultados. A cerca de la segunda variable se obtuvieron resultados regulares con una variación entre 30,0 % al 47,5 %. Se usó el estadístico de Spearman con un valor de 0,539. Se observa la prevalencia de las técnicas con un valor de 0,696, para habilidades humanas con 0,539 y las destrezas conceptuales con 0,456. La relación de las dimensiones es alta, con un valor de que oscilan entre 0,875 y 0, 667. Por lo tanto, se pueden mostrar que las destrezas de los gerentes de las entidades tienen influencia en las distintas decisiones a tomarse al interior de la empresa con la finalidad de hacerla más productiva y pueda generar mayores ganancias.

Navarro (2018) en su investigación: *Habilidades de gerencial y la toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017*, busca mostrar el nivel de relación existente entre las variables. Fue un estudio básico descriptivo, hipotético deductivo y se aplicó el estadístico denominado SPSS para el procesamiento de los datos. Los resultados mostraron un grado de relación con un valor de 0,637 mostrando que las destrezas de los gerentes que son esenciales para que las distintas decisiones que se toman para el logro de las metas, ello dependerá de manera directa a la aplicación de las habilidades y de los recursos que puedan aplicar en un determinado contexto.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Habilidades gerenciales

2.2.1.1 Teorías

Rice (1997) explicó:

Según Skinner sostuvo que las destrezas que se aprenden en el ambiente donde se desarrolla la conducta de la persona serán aquellas que se muestren en la vida adulta de la persona quien pondrá en práctica todo lo

que ha aprendido en un determinado tiempo, ahí se deben reforzar las conductas positivas para fortalecerlas, dentro de ellas están las habilidades interpersonales las cuales le sirvió para relacionarse con los demás. (p. 37)

Yubero y Larrañaga (1996) precisaron: Argyle y Kendon, muestra un paradigma donde relaciona hombre-máquina, muestran los comportamientos dentro de la sociedad y su interacción con mecanismo de comunicación y la percepción. (p. 143)

Cloninger (2002) sostiene: “sobre las ideas de Maslow, cuando una persona siente sus necesidades es cuando se despliegan sus valores para poder priorizar sus necesidades en base a las cuales puede desplegar sus habilidades de manera creativa para solucionar sus carencias” (p. 464).

Definición de las habilidades directivas

Katz (1974) sostiene:

Son personas que despliegan sus destrezas en la gestión de una entidad, la cual pretende llevar a que alcance sus objetivos, esta puede ser una entidad privada o gubernamental, haciendo uso de sus acciones para mejorar un ambiente de trabajo adecuado y liderar el esfuerzo de sus colaboradores para obtener las metas de una institución. (p. 24)

Pero cada persona por ser única tiene sus propios comportamientos y perspectivas y aplicaran las estrategias pertinentes según sus convicciones y valores, por ello es necesarios que las cualidades de los lideres sean bien seleccionados, ya que de ello dependerá el clima de la entidad y de la manera en la que guie a los colaboradores hacia la consecución de las metas.

Olvera, Pedroni y Almeyda (2020) sostuvieron: “son comportamientos y cualidades que tiene una persona y que las despliega cuando asume un cargo o responsabilidad. Se dan en grupos de individuos que se dirigen hacia una misma dirección para obtener los mismos resultados”. También se puede decir que son destrezas de los gerentes que direccionan sus actividades de manera eficiente, lo cual le permite alcanzar sus metas, estas conductas son visibles y se pueden evaluar.

Pérez y Acosta (2020) sostiene: las responsabilidades de los gerentes son diversas dependerá del rubro a la cual se dedique la empresa, para que el gerente pueda dirigir los esfuerzos de sus colaboradores requiere de cualidades que le ayudaran afrontar los retos que tenga según las variaciones y cambios del mercado y de los mecanismos que aplica para relacionarse con los demás colaboradores en beneficio de la consecución de las metas. Entre las cualidades del gerente está el ser un líder que motive a su equipo de trabajo, que cuente con actitudes proactivas que le permitan afrontar dificultades de manera exitosa.

Feijoo y Gutiérrez (2017) manifestaron: las responsabilidades del encargado es monitorear el desempeño de los docentes, ello causa hostilidad y desagrado en los que son monitoreados, ya que se requiere de una persona asertiva, de un líder para que pueda encaminar de manera correcta los procesos a los cuales son sometidos los colaboradores, por ello las personas de los municipios deben conocer cuáles son las cualidades más asertivas para el logro de las metas en estos espacios gubernamentales.

Ser líder debe entenderse como una cualidad de apoyo a los demás, hacer que empleen sus habilidades para poder cumplir sus actividades de manera eficiente, el compromiso del líder de brindarles motivación y de convencerlos de

que tienen las capacidades necesarias para que puedan realizar las acciones siguiendo los modelos estipulados para el logro de las metas. El líder debe contar con inteligencia emocional para que pueda respaldar a los integrantes de su equipo de trabajo y los ayude a encontrar un mundo mucho mejor, eso es un líder que tiene un compromiso con los demás y con la sociedad. (Gómez, Borrero y Pertúz, 2020)

En el ámbito educativo, ser líder quiere decir que es una persona que puede realizar un monitoreo brindando el respaldo y el apoyo que requiere un maestro cuando se observa algunas debilidades en el desarrollo de sus actividades, estas actitudes fortalecen las relaciones. El líder apoya a los demás a reconocer sus destrezas para poder realizar sus actividades de manera eficiente y lo conduce a comprometerse con los objetivos de la empresa. Lo cual no debe usarse para fines negativos, ya que se tergiversa la finalidad de un buen líder.

Mina y Barzola (2020) manifestaron: “un conglomerado de destrezas y comportamientos que requiere un ser humano para asumir las responsabilidades de una gerencia en un determinado espacio, ya que las labores demandan cualidades específicas.” (p.5). En el aspecto educativo son destrezas que debe tener el director para que pueda alinear los es para ello sus conductas deben ser aceptadas por la mayoría, y logre el compromiso por cada uno de los docentes.

Para Mayorga, Arias, Mayorga y Coloma (2019) señalaron que los líderes que hacen que la empresa que dirigen sea exitosa, son aquellos que logran una relación con los integrantes de su equipo de trabajo, ya que ello dependerá de su personalidad, su conducta y sus destrezas y valores para que pueda lograr un buen desempeño de parte de sus colaboradores. El administrador debe contar con sus habilidades para tener un buen desempeño. (p.90)

Donawa y Gámez (2019) sostuvo: “El líder tiene la habilidad de hacer que los acuerdos se concreten con el trabajo de los miembros de su equipo, para ello debe tener disposición de escucha y saber comunicarse de manera asertiva para que los colaboradores tengan la disposición de participar en las actividades de la empresa y concretarlos de manera eficiente” (p.76). Un buen directivo tiene la habilidad de direccionar los esfuerzos de su equipo para concretar la meta propuesta por la empresa, haciendo uso de sus saberes y de sus inteligencias para lograr el compromiso de sus colegas.

Las instituciones requieren de personas que tengan cualidades para dirigir y de actitud proactiva y que puedan afrontar situaciones problemáticas de manera eficiente, asumiendo sus responsabilidades de manera organizada. Tiene la predisposición de servicio y de trato respetuoso hacia los demás, además son creativos para realizar las actividades, motiva a sus compañeros e incentiva el trabajo colaborativo. (Guiliany, Marcano y Campo, 2019). Una de las cualidades de los gerentes es que deben ser responsables para el cumplimiento de la meta en un determinado plazo y lo debe de realizar haciendo un uso adecuado d ellos recursos.

Importancia de las habilidades directivas

Les brindan a los gerentes las herramientas adecuadas para realizar sus actividades, tiene la responsabilidad de dirigir a los seres humanos de un contexto de trabajo, Gavilánez, Higuera, Oviedo y Jácome (2019) sostiene:

Las instituciones exitosas cuentan con un líder que direcciona los esfuerzos de sus colaboradores hacia la concreción de las metas de la entidad, logrando un compromiso de parte de ellos, brindándoles las herramientas requeridas para un buen desempeño. (p. 23)

Los directivos que alcanzar el éxito son aquellos que se comprometen con la entidad y despliegan sus habilidades para el logro de los objetivos, para ello direccionan los esfuerzos y sus conocimientos para un buen desempeño de sus funciones en beneficio del equipo de trabajo y de la empresa. Por ello los maestros deben recibir capacitaciones para que puedan realizar sus actividades de manera eficiente y cumplan con las metas educativas de la sociedad y por ende la nación. En conclusión, las destrezas de los gerentes son esenciales para conseguir el éxito en una institución, porque hace uso de sus conocimientos y sus destrezas para poder encaminar a sus compañeros de trabajo hacia una meta concreta, y brindarles a sus colaboradores un ambiente adecuado, a través del manejo de las dificultades, proporcionando las herramientas adecuadas, interactuando de manera respetuosa, compartiendo información, entre otros aspectos que debe considerar para un trabajo en armonía.

Merlo, Calles y Barberán (2019) manifestaron:

Las personas que dirigen una organización cuentan con cualidades específicas, tienen un comportamiento adecuado, manejan sus emociones de manera eficiente y logran el compromiso con las personas con las cuales interactúan. La buena gestión de un directivo se puede verificar a través de los resultados que puede obtener. Por ello se observa que las habilidades gerenciales son esenciales en la administración de una entidad, y las responsabilidades dependerán del tipo de institución y las necesidades que puedan tener cada una. (p. 56)

Por ello, el líder debe estar capacitado en diversos temas, ya que debe poseer un conocimiento global de diversos aspectos lo cual le brinda las herramientas para poder dirigir a un grupo de trabajo hacia la concreción de las metas de una organización, para este tipo de responsabilidades es necesarios que

los líderes desplieguen sus destrezas y puedan realizar sus actividades de manera adecuada, durante su preparación adquiere las herramientas necesarias para un buen desempeño.

Clasificación de las habilidades directivas

Según Villegas (2019) se subdividen en tres:

Habilidades personales: habilidad de conocerse a uno mismo y de manejar sus emociones de manera adecuada en la interacción con los demás, ello ayuda en las decisiones que pueda tomar en situaciones de estrés, se relaciona con la inteligencia emocional.

Además, las habilidades interpersonales: habilidad para relacionarse con otras personas en diversos contextos, ello lo realiza usando un lenguaje asertivo y llegando a una negociación con los demás.

Habilidades de dirección de personas: se refiere al liderazgo, las habilidades que hace uso para dirigir equipos de trabajo, manejar controversias entre los integrantes, delegar las responsabilidades fomentando la confianza entre sus pares, emplear los recursos de manera equitativa (Villa, González y Cruz, 2019).

Los seres humanos con habilidades personales alcanzan sus metas y también direccionan de manera adecuada a la empresa que dirigen, es por ello que se debe contar con un líder eficiente y se adecue a los ambientes en constantes cambios.

Características de las habilidades directivas

Al respecto, Suárez (2019) señaló que:

Conductuales. Son comportamientos que los seres humanos hacen para obtener resultados controlables. Son conductas que son controladas por uno mismo y en relación con los demás. Se

desarrollan. Cada persona mejora con el tiempo y con la experiencia que obtenga a lo largo de su vida. Se interrelacionan. Sirve cuando la persona entabla sus interrelaciones con los demás. Son contradictorias. Cada persona posee habilidades distintas, las cuales son empleadas por ellos en situaciones donde se sientan valorados y reconocidos y son capaces de direccionar las acciones del equipo. (p.15)

Dimensiones de las habilidades directivas

Dimensión 1. Habilidad conceptual

Katz (1974) sostiene: “Son destrezas que emplean los gerentes para plasmar las situaciones abstractas en situaciones reales. Los encargados visualizan a la empresa de manera global para luego analizarlas en subunidades” (p. 10).

Por otro lado, los gerentes suelen prepararse mejor para asumir cargos donde puedan desplegar sus habilidades para ejercer las responsabilidades de su cargo; asimismo, necesitan cada vez mejorar para poder estar al mando de un grupo de personas y de una empresa, el cargo requiere de habilidades que puedan afianzar su interrelación.

Estas a su vez incluyen a otras destrezas:

Pensar estratégicamente. El gerente para que pueda concretar las metas de la empresa, necesita de un plan donde pueda implementar una serie de estrategias para que pueda resolver problemas. Analizar los asuntos. Para resolver problemas requiere de un previo análisis para indagar y poder darles solución. Usar un juicio sensato. Las decisiones que se tomen deben ser realizables y de beneficio para la

empresa. Y debe ser creativa para que no afecte los intereses de la institución (Ayoví, 2019).

El desarrollo de las destrezas conceptuales ayuda a un buen desempeño de la gerencia de una empresa y dirigida de manera inteligente.

De Oca (2019) sostiene:

Este tipo de destreza es medular para las acciones de un gerente para poder obtener los objetivos de una empresa, la cual necesita ser constante y adaptarse a los cambios que pueda tener y para poder mantenerla en el mercado es necesario establecer metas que ayuden a establecer los mecanismos que ayuden a los estudiantes a realizar mejor su aprendizaje. (p. 26). Estos procesos son los mejores y los que plasman las estructuras mentales que puedan generar mayor conocimiento.

Dimensión 2. Habilidades humanas

Katz (1974) sostiene:

El líder debe contar con destrezas para poder asumir un grupo de personas y los objetivos que debe conseguir en un determinado contexto, a ello se le suma las actividades efectivas en las cuales se utilizan recursos que sean necesarios para que acepten un buen servicio a los clientes. (p. 10)

Los gerentes destacados son los que siempre obtienen mejores resultados en cuanto a los planificados, por ello son los que más se buscan colocar en los cargos gerenciales para que con sus habilidades y sus conocimientos puedan asumir los retos de la empresa en un contexto cambiante, lo realizan brindando confianza a sus integrantes.

Las habilidades humanas, según por Fernández & Jiménez (2017) sostuvieron:

Son las habilidades que el gerente necesita para que pueda asumir las responsabilidades. Con ellas el gerente puede asumir el reto de la gestión adecuada de una entidad y lograr que sus colaboradores mejoren en su desempeño. (p. 21)

Dimensión 3. Habilidades técnicas

Katz (1974) sostiene: “Habilidad que necesita conocer procedimientos y mecanismos para desarrollar actividades específicas” (p. 172). Son sobres que se requiere para que el gerente pueda asumir las responsabilidades de manera adecuada en un ambiente de trabajo en el cual deberá plasmar todas sus ideas de manera innovadora para que le pueda dar resultados esperados.

Castillo, Ardila y Castrillón (2020) sostienen:

Es la destreza que tiene un gerente para aplicar sus recursos y herramientas en la aplicación de estrategias en aras de la consecución de las metas planteando actividades específicas, para ello deben implementar procedimiento y actividades enfocadas hacia los objetivos. (p. 56). Son un conjunto de materiales y recursos de la empresa con los cuales se realizan las actividades, ellos son manejados por los directivos.

2.2.2 Toma de decisiones

2.2.2.1 Definición

Daft (2015) precisó: “Es la medula de un plan donde se evalúa una serie de procedimientos y alternativas para poner en marcha las actividades de

una empresa donde se logren emplear los recursos de manera adecuada” (p. 476).

Los gerentes deben analizar las situaciones con detenimiento para que puedan seleccionar las estrategias de manera adecuada, ya que las decisiones que se tomen deben estar encaminadas con los objetivos de la empresa.

Canals (2020) indicó: es la medula de un plan donde se evalúa una serie de procedimientos y alternativas para poner en marcha las actividades de una empresa donde se logren emplear los recursos de manera adecuada. (p. 152). Los gerentes deben analizar las situaciones con detenimiento para que puedan seleccionar las estrategias de manera adecuada, ya que las decisiones que se tomen deben estar encaminadas con los objetivos de la institución.

Torres (2019) señaló: “procedimiento a través del cual se elige la mejor estrategia que ayudara a la institución a conseguir sus metas y asumir los retos del mercado y de la sociedad cambiante para obtener los beneficios que espera” (p. 25). Los gerentes que se encargan de una empresa suelen tomar decisiones después de analizar un contexto de evaluar sus recursos para poder implementar las estrategias que realmente se acople a sus servicios y a su misión dentro de la sociedad.

López, Guamán y Castro (2017) definieron: procedimiento mediante el cual elige una estrategia que le ayude a resolver problemáticas dentro de la empresa, ya que puede tener diversos conflictos y las decisiones correctas son las que pueden tener la solución adecuada. (p. 165)

La toma de decisiones está ligada con la selección de estrategias y mecanismos que puede solucionar las dificultades. Antes de ello se debe analizar un contexto, evaluar los recursos y tomar las decisiones e implementarlas para el logro de las metas que puedan tener en un contexto delimitado, en el campo educativo se refiere a que todo es un proceso pensado de acuerdo a las situaciones que pueden aparecer.

Valera, Carrasco, López, Ramos, VonBernhardi, Bedregal y González (2020) precisaron: “Es un proceso pensado, evaluado, analizado donde hace uso de la información que posee para estar en la capacidad de poder implementar mecanismo para solucionar las dificultades, ello propone etapas que debe seguir para que pueda ser más ordenada la solución del problema, donde la mejor alternativa es elegida por la gerencia” (p. 553).

2.2.2.2 Teorías relacionadas de toma decisiones

Las teorías buscan respaldar el análisis de situaciones para que las decisiones sean más acertadas por parte de los gerentes. Lo primero que se realiza es la planificación, luego se evalúa las técnicas y sobre todo el costo como "efectividad de costo" que siempre se analiza en las decisiones que son tomadas por los gerentes, en ello se enfocan los estudiosos que estudian las actitudes de los individuos. (Lejders, 1985, p. 123)

Las personas que deben hacer uso de estas destrezas en su mayoría son personajes que están inmiscuidos en la política, ya que muestran diversas alternativas para que sean implementadas en diversos aspectos que son de utilidad para la mejora.

Para tomar decisiones se deben analizar las opciones para luego elegir la que menos daños pueden causar a la empresa y en base a su análisis de la realidad se plantean mecanismos para que puedan resolver dificultades y mejorar la realidad, haciendo uso de las habilidades del gerente y de sus experiencias en cuanto a una situación problemática, aunque existan controversias, se llega a una conclusión de que son más necesarias las alternativas que se alineen con los objetivos de la organización (Villa, González & Cruz, 2019).

2.2.2.3 Importancia de toma decisiones

Melgar, Flores, Arévalo & Antón (2019) precisaron que es medular para la solución de dificultades, ya que hace que se analice un contexto y se estudie las dimensiones que interactúe en un problema, en base a la cual se busque las oportunidades de elaboración un plan que resuelva problemas y traiga beneficios a la institución:(a) Analizar contextos, (b) Identificar los problemas, (c) Evaluar las posibles soluciones y (d) Elegir una estrategia. (p. 152)

Las instituciones modernas están en un contexto de cambio, lo cual demanda que las empresas cuenten con estrategias que les permita adaptarse a esos cambios y puedan resolver las dificultades a los cuales se enfrentan en cada momento, para lo cual los gerentes deben contar con la habilidad de tomar decisiones de manera acertada, lo cual podrán lograrlo evaluando y proponiendo mecanismos que los conduzcan hacia la consecución de las metas de una institución.

2.2.2.4 Clases de toma de decisiones

Cortez, Oneto, Saavedra, & Solar (2020) presentan los tipos:

Decisiones programadas, son decisiones que surgen en situaciones comunes, es decir son dificultades que han surgido en momentos anteriores y que ya se conoce como se comporta ante un determinado contexto y se han aplicado estrategias para solucionarlos, donde se toman decisiones de aplicar la estrategia previa o si se opta por implementar nuevos mecanismos para mejorar las consecuencias de la dificultad.

Si una dificultad es constante deben existir estrategias de contingencia, ya que se tiene conocimiento de su aparición y de las consecuencias que esta tiene en un determinado momento, ya se tiene conocimiento de su interacción dentro de la empresa, por lo tanto, se sabe de qué manera afecta y que estrategias son las que se deben implementar para mejorar la situación. Lo que se busca es encontrar las estrategias que sirvan en el mejoramiento de las metas y de los procesos para conseguirlos.

Decisiones no programadas

Son aquellas que se toman cuando aparecen nuevos problemas que antes no se han presentado en la empresa, ante ello la gerencia debe tomar decisiones de manera urgente y para ello debe analizar el problema y las consecuencias que esta tiene en el manejo de la empresa, por lo tanto, deben ser muy cuidadosos estudiando las consecuencias y de que manera esta afecta a la parte interna y externa de la empresa. A veces es necesarios los juicios de los gerentes para hacerlo (Padilla, Parra & Cortez, 2020).

Estas decisiones quedan bajo la responsabilidad del gerente, ya que es el que conoce de manera holista a la empresa y sabe de qué manera afectara las decisiones a los objetivos y los daños que esta puede traer para la institución.

Uno de las dificultades más comunes es cuando se habla de la distribución de los recursos que muchas veces no suelen ser equitativas, lo cual puede plasmar en fracaso las metas de la empresa. Ante ello las decisiones cimientan los objetivos, el management es el que respalda y toma las decisiones pensando en el bienestar de la empresa y de los colaboradores y de las implicancias que esta puede tener.

2.2.2.5 Características de toma de decisiones

Akyürek (2020), considera las cualidades: (a) consecuencias de las decisiones, (b) Velocidad de las decisiones que están basadas en el conocimiento cabal del contexto real de la empresa. (c) Implicancia en otras áreas y sus consecuencias en las mismas. (d) Consideraciones éticas relacionadas a la norma dentro de la empresa. (e) Tiempo en que se toman decisiones, es decir cada cuanto tiempo se lleva a cabo” (p.1).

2.2.2.6 Condiciones para tomar decisiones

Determinan las consecuencias que estas pueden tener en la empresa, y en las personas que forman parte de ella. Palacios, Pinto, Márquez& Herreros (2020) estas se clasifican en:

Certidumbre: Es la información que tienen sobre un suceso problemático, lo cual les facilita en el establecimiento de las estrategias adecuadas referidas a las condiciones que hacen posible el establecimiento de las alternativas con las que se cuentan. Este aspecto muestra panoramas

claros de las estrategias y las decisiones, ante ello las personas pueden estar en la disposición de tomar sus decisiones.

Riesgo: Es una condición que hace que las decisiones deben ser evaluados con detenimiento previamente, lo que permite que los gerentes estudien la situación problemática y sus repercusiones en una realidad. Por ello hay que analizar la data para respaldar cualquier decisión en mejora de la empresa.

Incertidumbre: Se refiere a que el gerente no cuenta con la data de manera clara, por lo cual debe tomar las decisiones con aproximaciones que su equipo debe manejar para poder establecer los mecanismos necesarios. Y con ello poder darle solución a las dificultades.

2.2.2.7 Toma de decisiones en la organización

Las decisiones están supeditadas a la gerencia, ya que ellos tienen una idea general de la empresa y de las características de la misma:

Torres, Quintanilla & Andrade (2020) señalaron que la intuición es un factor que muchas veces empujan los gerentes para tomar decisiones en espacios requeridos, ya que hay problemas que surgen y no se prevén ante ello es necesarios la toma de decisiones en base a los acontecimientos y no programados. Se da cuando surge incertidumbre, ello trae limitaciones al momento de elegir las estrategias, e incluso desvía de los caminos que se deban tomar, pero el juicio de los gerentes es necesario para que se pueda establecer las mejores decisiones en cuanto a los beneficios que pueden recibir las instituciones.

2.2.2.8 Tipos de decisiones

Decisiones Individuales: Es cuando se le da autonomía a los colaboradores para decidir en la solución de las dificultades que puedan surgir en cualquier momento. Se relaciona con las acciones que realiza un colaborador.

Decisiones gerenciales o estratégicas: Le compete a la gerencia únicamente, esta es tomada en base a un estudio de la realidad de la empresa, ya que se realiza un diagnóstico previo y se confronta con la data que se tiene y se toma la decisión más adecuada.

Decisiones Programable: Son aquellas que se dan en un determinado omento, las cuales son pensadas y planteados por la gerencia y que se lleva a cabo con el apoyo de los colaboradores en un contexto o área.

Decisiones en condiciones de certidumbre: Se realizan cuando se tiene un precedente de las dificultades ya que ha ocurrido con anticipación y se ha aplicado alguna estrategia para solucionarla, es decir se conoce las consecuencias, por ello ya se conoce que estrategias se puede emplear, se realiza con seguridad.

Decisiones en condiciones de incertidumbre: Se realiza de manera que no se tiene idea de qué manera va a afectar a la empresa y donde los lideres tiene que recurrir a las ideas subjetivas para poder tomar decisiones, ello es impredecible y las consecuencias también, se debe tratar de seleccionar alternativas que causen el menor daño posible en la empresa y en la actividad de los colaboradores.

Decisiones en condiciones de riesgos: Esta delimita el riesgo que tiene cada decisión que se toma para solucionar una dificultad, la data incompleta propicia mayores riesgos que puedan tener, lo recomendable es basar las decisiones en datos estadísticos y numéricos para que las consecuencias no puedan afectar a las empresas, por ello es importante contar con información, lo cual hace que las posibilidades de error se reduzcan.

Decisiones rutinarias: Se concretan de manera cotidiana y son recurrentes y por ello se conoce sus consecuencias, además se sabe qué estrategia emplear.

Decisiones operativas: Estas prescritas dentro de los manuales, ahí recurre el personal que labora en una entidad, además ahí se describe de manera minuciosa de qué manera se debe proceder en alguna situación descrita, ello facilita para no caer en errores (Porto y Sili, 2020)

Según Manrique & de Castro (2019) manifestó que es importante el manejo de los manuales por parte de los colaboradores y para que se aplique de manera correcta es necesario que haya capacitaciones y se basan en criterios:

Conocimiento del contexto:

Certeza: es la claridad de la información referente a un problema, el cual es conocido y manejado por los colaboradores de una empresa y por ello saben de qué manera actuar ante un problema, conocen las estrategias que debe aplicar y también conocen sus consecuencias y la posibilidad de éxito es total, ya que es predecible y todos están familiarizados con ese acontecimiento.

Riesgo: cuando una decisión ante un riesgo comprende establecer posibilidades de ocurrencias a los diversos cambios del contexto no controlables.

Incertidumbre: Se refiere a que el gerente no cuenta con la data de manera clara, por lo cual debe tomar las decisiones con aproximaciones que su equipo debe manejar para poder establecer los mecanismos necesarios. Y con ello poder darle solución a las dificultades.

Dimensiones de toma de decisiones

Dimensión 1. Identificación del problema

Daft (2015) sostiene “es la data sobre la realidad de la empresa, en base a ella se realiza las verificaciones para realizar un buen diagnóstico y se pueda seleccionar el problema de mayor importancia” (p. 476).

Para realizar la priorización de las dificultades se debe considerar la visión de la empresa, de esa manera se encamina las acciones, respetando la cultura de la empresa.

Noboa (2014) sostiene: “procedimiento que se inicia con la decisión de analizar la realidad de una empresa y transformarla de una situación actual a una situación futura.” (p. 134)

En esta fase se basa en el estudio medurado de la realidad de una organización y conocer sus falencias para poder plantear respuestas que ayuden a comprobar las hipótesis y darle la solución más óptima la realidad problemática.

Dimensión 2. Solución del problema

Daft (2015, p.476), Se estudia las alternativas que pueden darle solución a los problemas, también se consideran las opciones que estén ligadas a

la razón de la empresa. De la misma manera, resultan ser las bases para las acciones de la solución de una empresa. Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2013) plantean:

Identificación y diagnóstico del problema

“El gerente propone un sistema para el análisis de la empresa con la cual se pueda detectar las dificultades que está atravesando, en ella la variación de los ingresos y ganancias.” (Polimeni et. al, p. 553).

Búsqueda de soluciones al problema

“El gerente tiene conocimiento de las problemáticas de la empresa, debe analizar y hacer comparativos con los históricos para escoger las estrategias adecuadas y ponerlas en actividad.” (Polimeni et. al, p. 553).

Evaluación de alternativas de solución

“El gerente enumera las posibles estrategias que se podrían aplicar, luego realiza una selección de la más adecuada, para luego ser compartida con la empresa para su próxima implementación.” (Polimeni et. al, p. 553).

Selección de mejor alternativa

“El gerente realiza la toma de decisiones para elegir la técnica que más se adapte a la solución de sus problemas, ese proceso será en base a la información que haya conseguido en el análisis previo.” (Polimeni et. al, p. 553).

Implementación de la decisión

“El gerente lleva a cabo la implementación de las estrategias, en base a una serie de actividades que debe compartir con sus colaboradores, ya que será con el apoyo de ellos que se logre el éxito de la misma” (Polimeni et. al, p. 553).

Evaluación constante después de la decisión

“El gerente debe realizar un monitoreo de las actividades para que observe si marcha como se ha planificado o necesita algún cambio para implementarlo en el momento adecuado. Se debe realizar el seguimiento en tres espacios. Implementar siguiendo estándares para evitar errores, realizar un cuadro comparativo de los avances y la situación inicial y revisar las metas que la empresa en base a las decisiones que se han tomado, según las proyecciones” (Polimeni et. al, p. 554).

2.3 Definición de términos

Habilidades directivas

Katz (1974) sostiene que los encargados deciden los procedimientos que se deben seguir para solucionar dificultades. Para ello despliegan sus talentos y muestran un determinado comportamiento. (p. 24)

Habilidad conceptual

Katz (1974) sostiene “Son talentos que posee el gerente y que emplea para solucionar dificultades en contexto diversos, a través de las cuales está facultado para implementar estrategias que mejoren las dificultades” (p. 10).

Habilidades humanas

Katz (1974) sostiene: Son talentos de una persona, las cuales se desarrollan en base a las experiencias y las circunstancias a las cuales hayan sido postrados, estas habilidades se van fortaleciendo en el tiempo y con la experiencia de la persona. (p. 10)

Habilidades técnicas

Katz (1974) definió que: “Conjunto de mecanismos y herramientas que se emplean para poder implementar ciertas actividades dentro de una empresa donde se requiera” (p. 172).

Toma de decisiones

Daft (2015) Se realiza en base a un diagnóstico de una empresa, la cual se implementa en un plan donde se escoge una estrategia que le permita solucionar un problema que ha sido estudiado, empleando los recursos necesarios dentro de un espacio. El plan sirve para poder analizar los resultados y consecuencias que puede tener las decisiones. (p.476)

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 Enfoque de la investigación

Enfoque cuantitativo

“Las variables son cuantificables en valores numéricos a través de estadísticos que los analizan en base a patrones, con la meta de probar las hipótesis.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 4).

3.2 Variables

Variable 1: Habilidades gerenciales

Katz (1974) sostiene: son destrezas que poseen los líderes de una empresa, quienes la direccionan para conseguir los objetivos de manera eficiente, haciendo uso de los recursos necesarios, con la intención de incrementar las ganancias. (p. 15)

Variable 2: Toma de decisiones

“Se debe basar en un previo análisis objetivo de la realidad de la empresa para luego plantear una serie de estrategias que le sirven para solucionar las dificultades, esta selección se centra en tomar óptimas decisiones en aras de la consecución de las metas” (Daft, 2015, p. 476).

3.2.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable de habilidades directivas.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y Rango de la variable	
Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo	1	Escala ordinal	Desfavorable	
	Planes	2			
	Estructura organizacional	3			
	Normas de funcionamiento	4, 5			
	Orientación al personal	6			
Habilidades humanas	Planificación	7, 8	Nunca (1)	20 - 45	
	Incentiva al personal	9, 10	Casi nunca (2)		
	Fomenta buena relación	11	A veces (7)	Favorable	
	Coopera con el personal	12	Casi siempre (4)		
	Facilita información	13	Siempre (5)	Muy favorable	
	Conduce a su grupo	14			
	Desarrolla las actividades administrativas	15			
	Habilidades técnicas	Diálogo	16		73 - 100
		Situarse en el campo	17		
		Demuestra interés	18		
Orienta las actividades		19			
Promueve la participación		20			

Tabla 2

Operacionalización de la variable toma de decisiones.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valoración	Nivel y Rango de la variable
Identificación del problema	Monitorear el entorno de la decisión	1,2,3	Escala ordinal	Malo
	Definir el problema de la decisión	4,5		
	Especificar los objetivos de la decisión	6,7		
Solución del problema	Diagnosticar el problema	8,9	Nunca (1)	18 - 41
	Implementar la alternativa elegida	10,11	Casi nunca (2)	Regular
	Elegir la mejor alternativa	12,13,14	A veces (3)	42 - 65
	Evaluar las alternativas	15	Casi siempre (4)	Bueno
	Desarrollar soluciones alternas	16, 16, 18	Siempre (5)	66 - 90

3.3 Hipótesis

3.3.1 Hipótesis general

Existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

3.3.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

Hipótesis específica 2

Existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020

Hipótesis específica 3

Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

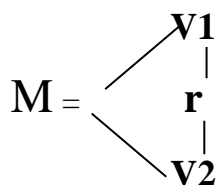
3.4 Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipología aplicada, se basa en los aportes de Sánchez y Reyes (2017) sostiene: “también conocida como elemental, debido a que conduce al indagador hacia la búsqueda de nuevos saberes en el contexto que se está analizando. Su finalidad es recabar datos de una realidad específica para contribuir con el conocimiento, se direcciona hacia el logro de principios.” (p. 44).

3.5 Diseño de la investigación

El diseño corresponde al no experimental, transversal, descriptivo correlacional. Es transversal en virtud de que solo hace la medición del contexto en un determinado momento. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El modelo es el siguiente:



Dónde:

- M : Muestra a estudiar
- V1 : Habilidades directivas
- V2 : Toma de decisiones
- O_1 : Coeficiente de Relación
- r : Correlación

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Población

Hernández et. al (2014) sostienen: “conglomerado de personas que tiene cualidades similares.” (p. 174). Se consideró alrededor de 200 colaboradores del contexto analizado.

3.6.2 Muestra

“La muestra es una parte de la población” Hernández et. al, 2014, p. 175). Está conformada por 100 trabajadores de la dicha institución mencionada.

Tipo de muestreo: corresponde a la no probabilística.

3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Se aplicó una encuesta, según Carrasco (2014, p.318) se realiza en base a una serie de preguntas que surgen a partir de las dimensiones de cada variable y se usa para medir cada una y se convierten en cuantificadores de datos.

Instrumentos

El instrumento utilizado fue el cuestionario. Según manifiesta Carrasco (2014, p. 318) son un conjunto de cuestiones impresos en hoja y que se aplican a los participantes, deben estar ordenados de modo coherente y para que sean comprendidos por los participantes.

Validez

Según Hernández et al. (2014) “Mide el nivel de verdad de los indicadores, si realmente miden a la variable.” (p. 201). Se realizó con el apoyo de 3 expertos que analizaron al instrumento y manifestaron su valor en cuanto a las bases se toman en cuenta los ítems: a) pertinencia, b) relevancia y c) claridad.

Tabla 3

Validación de juicio de expertos.

Nº	Experto	Aplicable
Experto 1.	Dr. Valdivia Contreras, Emilio Rene	Aplicable
Experto 2.	Mgtr. Cerafin Urbano, Virginia Asunción	Aplicable
Experto 3.	Dr. Díaz Molinari, Javier Fernando	Aplicable

Confiabilidad

Se busca establecer la consistencia a través del estadístico de Cronbach. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Se determinada mediante técnicas que se aplican en un contexto determinado y se ciñe a resultados adecuado”, "cualidades que posee un instrumento en cuanto a la consistencia y la coherencia" (p.211).

Tabla 4

Niveles de confiabilidad.

Valores	Nivel
De -1 a 0	No representa confiabilidad
De 0,01 a 0,49	Es de baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Es de moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Es de fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Representa alta confiabilidad

La escala de valores está determinada los valores (Hogan, 2004). Con los datos siguientes:

0,927 y 0,865

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \right]$$

Donde:

S_i^2 Representa la varianza del ítem

S_t^2 Representa la varianza de la suma de todos los ítems y

k Corresponde al número de cuestiones.

El instrumento se compone de cuestiones, en primer lugar, se realiza la prueba piloto para que ello nos da su valor en la confiabilidad con un dato del 95%. Se empleó el estadístico de Cronbach.

Capítulo IV: Resultados

4.1 Análisis de los resultados

Tabla 5

Frecuencia y porcentaje de la variable habilidades gerenciales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	14	14%
	Regular	53	53%
	Eficiente	33	33%
	Total	100	100%

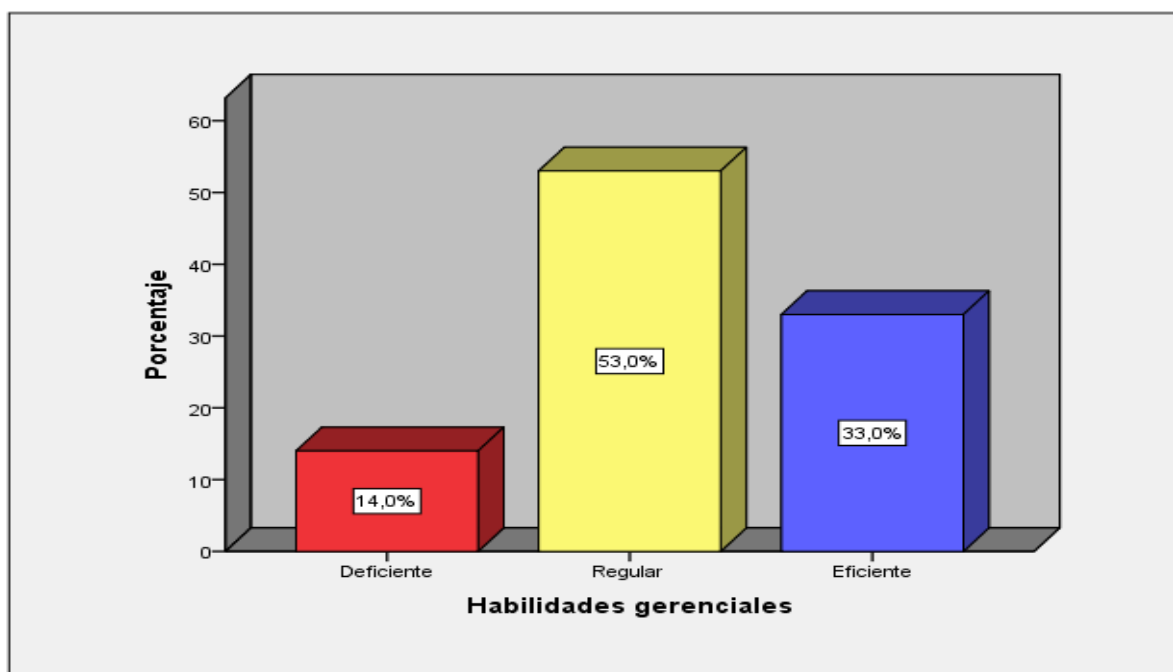


Figura 1. Percepción de la variable habilidades gerenciales.

De acuerdo al resultado se arribó que el correspondiente 53 % de los consultados, muestran que las habilidades tipo gerenciales se ubican en el nivel regular, el 33 % señalan que es eficiente y un 14% de los encuestados revelaron que es deficiente.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades conceptuales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	30	30%
	Regular	53	53%
	Eficiente	17	17%
	Total	100	100%

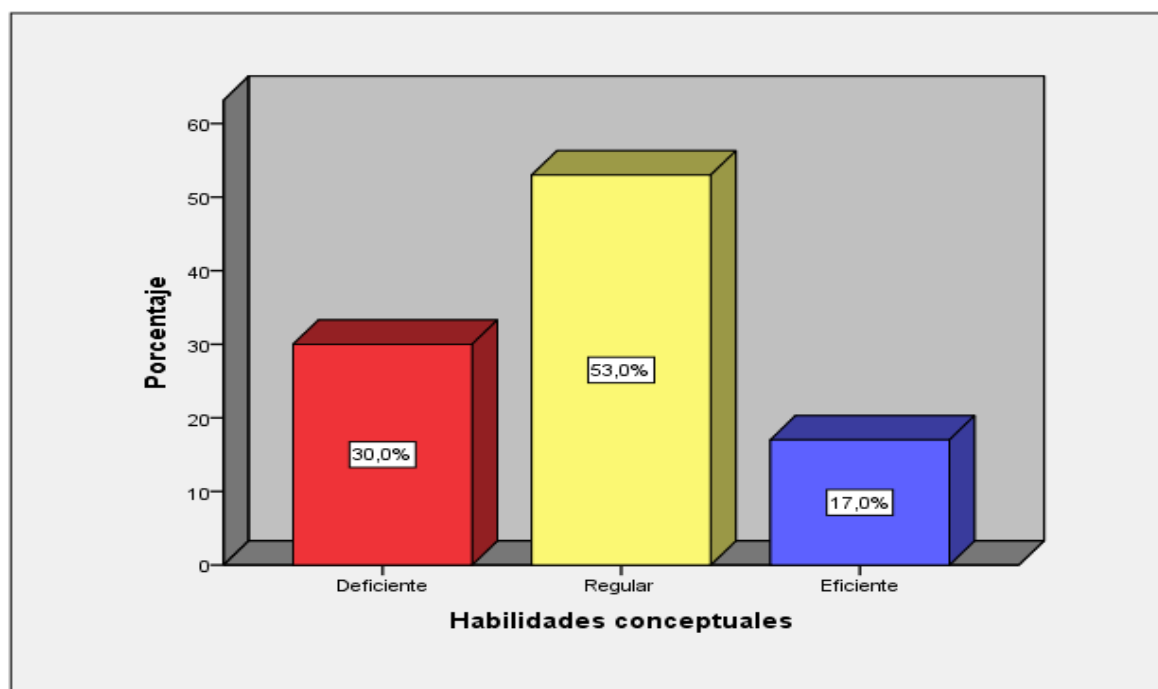


Figura 2. Percepción de la dimensión habilidades conceptuales.

De acuerdo al resultado se arribó que el 53 % de los consultados, muestran que la dimensión habilidades conceptuales se ubica en el nivel regular, el 30 % señalan que es deficiente y un 17% de los encuestados revelaron que es eficiente.

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades humanas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	12	12%
	Regular	52	52%
	Eficiente	36	36%
	Total	100	100%

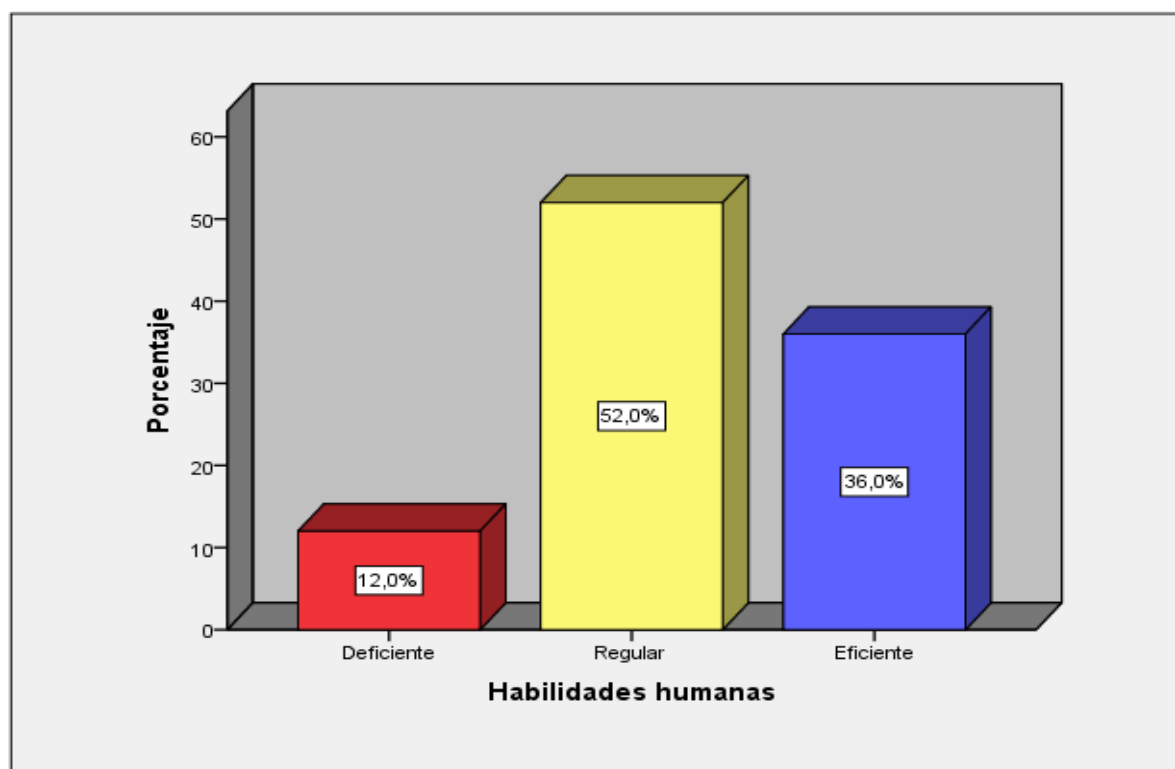


Figura 3. Percepción de la dimensión habilidades humanas.

De acuerdo al resultado se percibe que el 52% de los consultados, muestran que respecto de la dimensión habilidades humanas se ubica en el nivel regular, el 36% señalan que es eficiente y un 12% de los encuestados manifiestan que es deficiente.

Tabla 8

Frecuencia y porcentaje de la dimensión habilidades técnicas.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	34	34%
	Regular	46	46%
	Eficiente	20	20%
	Total	100	100%

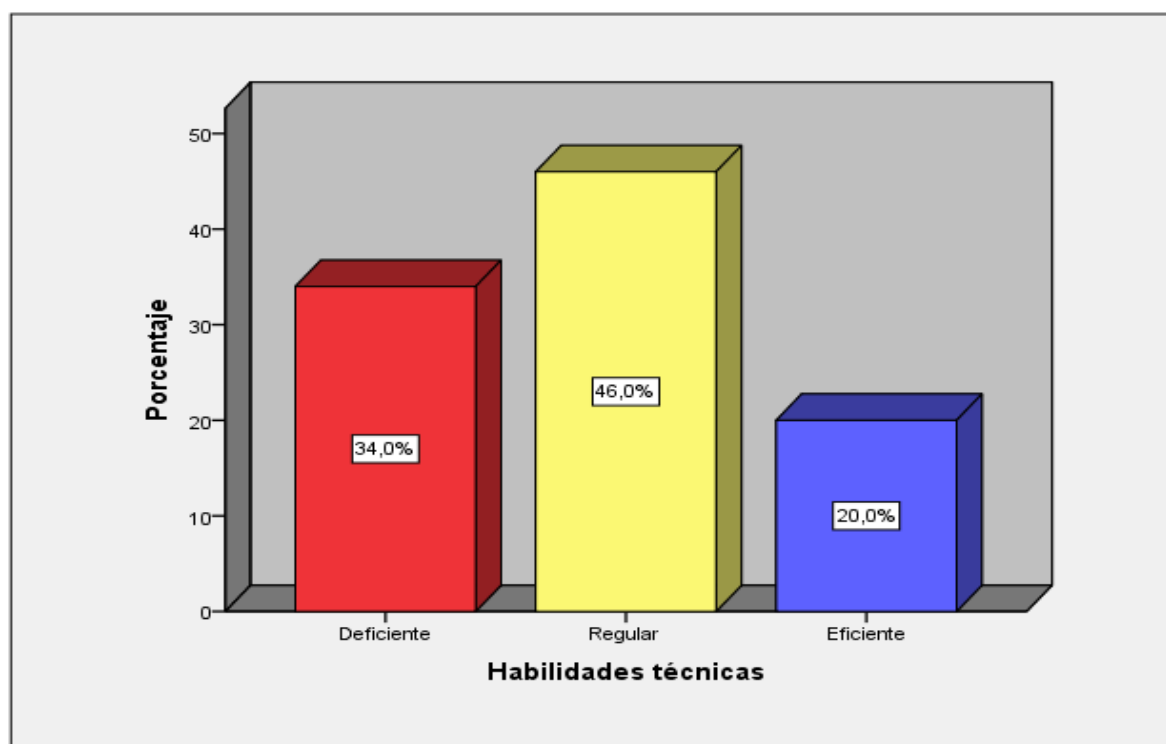


Figura 4. Percepción de la dimensión habilidades técnicas.

De acuerdo el resultado se muestra que el 46% de los participantes de la encuesta realizada, muestran que en cuanto a la dimensión habilidades técnicas se encuentra en nivel regular, el 34% señalan asimismo que es deficiente y un 20% de los encuestados expresan que es eficiente.

Tabla 9

Frecuencia y porcentaje de la variable toma de decisiones.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	19	19%
	Regular	50	50%
	Eficiente	31	31%
	Total	100	100%

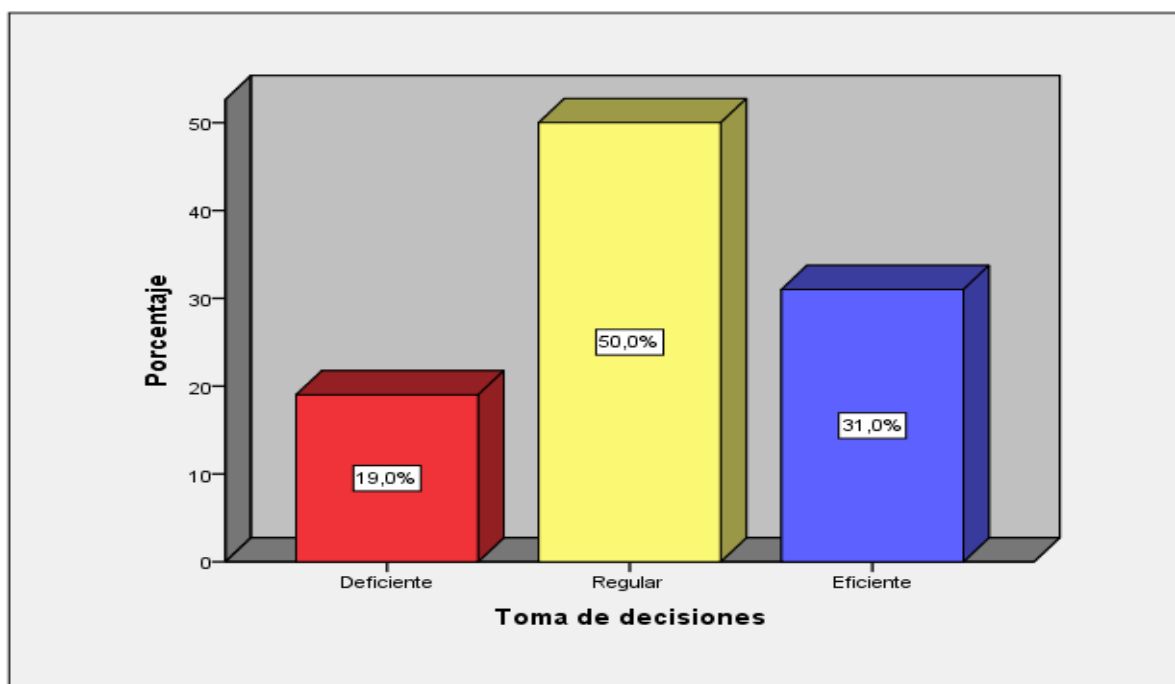


Figura 5. Percepción de la variable toma de decisiones.

De acuerdo al resultado se observa que el 50% de los participantes de la encuesta realizada, muestran que con respecto a la variable toma de decisiones se encuentra en nivel regular, el 31% señalan asimismo que es eficiente y un 19% de los encuestados expresan que es deficiente.

Tabla 10

Frecuencia y porcentaje de la dimensión identificación del problema.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	19
	Regular	49
	Eficiente	32
	Total	100

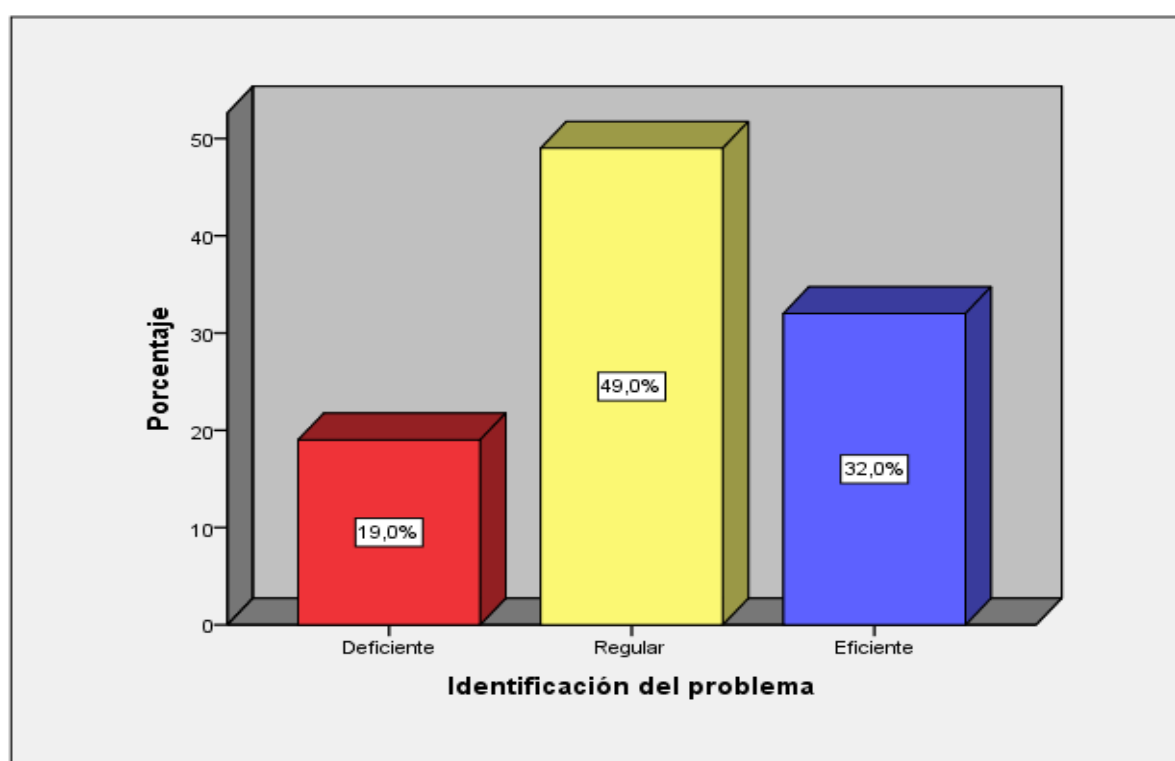


Figura 6. Percepción de la dimensión identificación del problema.

De acuerdo al resultado se percibe que el 49% que participaron de la encuesta realizada, expresan que la dimensión identificación del problema está ubicada en el nivel regular, el 32% señalan asimismo que es eficiente y un 19% de los encuestados expresan que es deficiente.

Tabla 11

Frecuencia y porcentaje de la dimensión solución de problema.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	35
	Regular	48
	Eficiente	17
	Total	100

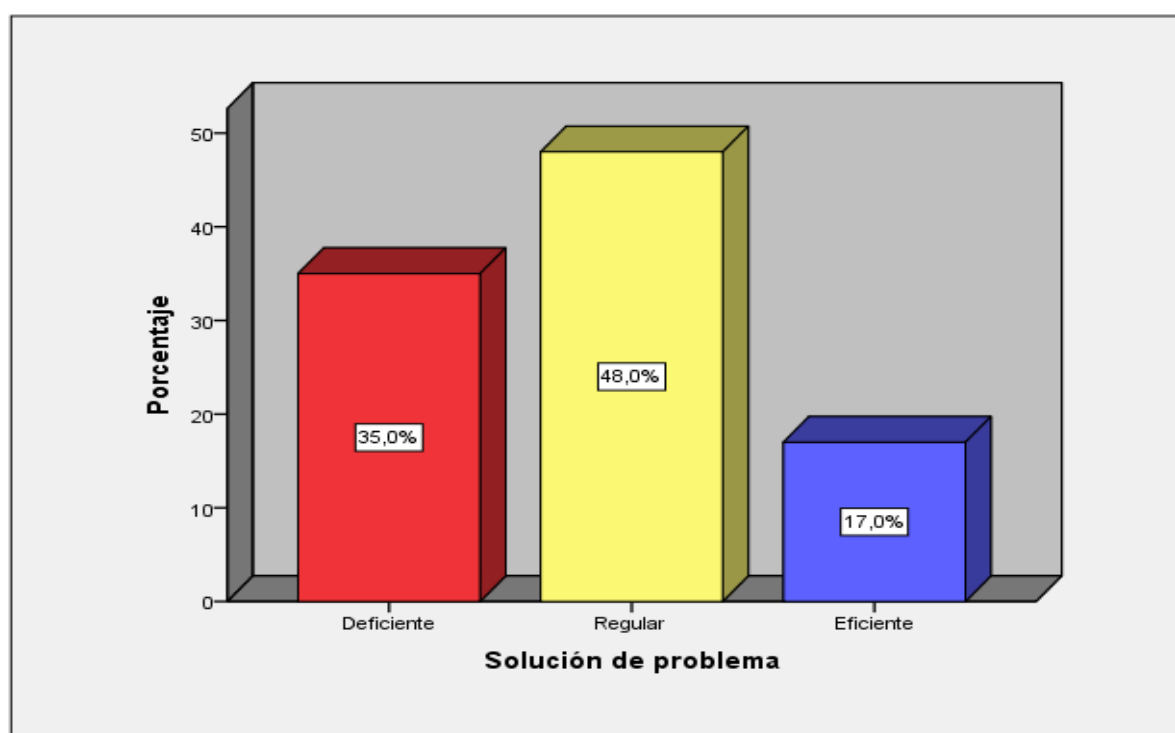


Figura 7. Percepción de la dimensión solución de problema.

De acuerdo el resultado se percibe que el 48% de los participantes de la encuesta realizada, muestran que respecto de la dimensión solución de problema se encuentra en nivel regular, el 35% señalan asimismo que es deficiente y un 17% de los encuestados manifiestan percibir que es eficiente.

Prueba de hipótesis

Hipótesis general de la investigación

H₀: No existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

H_a: Existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Tabla 12

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

		Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Habilidades gerenciales	Coefficiente de correlación	1,000	,437**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,437**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

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

Los resultados obtenidos tras realizar la prueba de Rho de Spearman, cuyo valor del coeficiente de correlación correspondiente fue ($r = 0.437$) indica existencia de correlación positiva moderada, además el valor correspondiente a $p = 0,000$ resulta totalmente menor al de $p = 0,05$; por consiguiente, la relación es considerada como significativa al 95%, rechazándose la hipótesis nula (H₀) y por consiguiente se asume que existe relación significativa entre habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Hipótesis específica 1

H₀: No existe relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

H_a: Existe relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Tabla 13

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

		Habilidades conceptuales	Toma de decisiones
Habilidades conceptuales	Coeficiente de correlación	1,000	,600**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,600**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

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

Los resultados tras la realización de la prueba de Rho de Spearman, cuyo valor del coeficiente de correlación correspondiente arrojó ($r = 0.600$) indicando la existencia de correlación positiva moderada; asimismo, el valor de $p = 0,000$ resulta mucho menor que $p = 0,05$; por consiguiente se colige que la relación es significativa al 95%; rechazándose la hipótesis nula (H₀) y se asume que existe sí existe relación significativa entre las variables habilidades conceptuales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Hipótesis específica 2

H₀: No existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

H_a: Existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Tabla 14

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

		Habilidades humanas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,205*
	Habilidades humanas	Sig. (bilateral)	,041
		N	100
	Toma de decisiones	Coeficiente de correlación	,205*
		Sig. (bilateral)	,041
	N	100	100

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados tras aplicar la prueba de Rho de Spearman, arroja un valor del coeficiente de correlación correspondiente a ($r = 0.205$); indicando la existencia de correlación positiva baja; asimismo el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $p = 0,05$; por consiguiente la relación es considerada significativa al 95%; rechazándose así la hipótesis nula (H₀) y se asume la existencia de relación significativa entre habilidades humanas y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Hipótesis específica 3

H₀: No existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

H_a: Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Tabla 15

Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

		Habilidades técnicas	Toma de decisiones
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,798**
	Habilidades técnicas		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	100	100
	Coeficiente de correlación	,798**	1,000
	Toma de decisiones		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	100	100

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

Los resultados tras aplicación de prueba de Rho de Spearman, que arroja como valor del coeficiente de correlación ($r = 0.798$); indicando la existencia de una correlación positiva alta, además el valor de $p = 0,000$ resulta menor al de $p = 0,05$ y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H₀) asumiendo que sí existe relación significativa entre las variables habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

4.2 Discusión

De acuerdo con los resultados de la investigación, el 53 % muestran que la habilidad gerencial es regular, el 33 % señalan que es eficiente y un 14% revelaron que es deficiente. Asimismo, se observó que el 50% en la toma de decisiones es regular, el 31% señalan que es eficiente y un 19% señalan que es deficiente. Concluyó que Spearman, cuenta con un valor de ($r = 0.437$) se puede visualizar una incidencia entre las variables estudiadas. Hay coincidencia respecto de la tesis de Urbizagástegi (2020) concluyó que sí existe una relación positiva alta; usando el estadístico Spearman = 0, 726 lo que señala una relación significativa. Por lo tanto, se rechaza la (H_0) y se acepta la (H_a). De la misma forma hay semejanzas con los resultados de la tesis de Solís (2020) concluyó que las habilidades de la gerencia inciden en las decisiones para lograr una mejora en las actividades que se realizan dentro de la entidad. También, hay una similitud con la tesis de Huillca (2019) concluyó que existe relación entre las destrezas que tenga el gerente con el desempeño que puedan mostrar los colaboradores que laboran dentro del nosocomio, las cuales se pueden verificar y comprobar con los estadísticos que se han empleado en este estudio. Hay una similitud con la tesis de Dionicio (2019) concluyó que se pueden observar un grado de relación con un valor de 0,662. Muestra una relación positiva del tipo moderada, lo que muestra que las destrezas con las que cuentan los gerentes lograr brindarles algunas ventajas a sus colaboradores cediéndoles responsabilidades que puedan asumir en ausencia de los jefes o con situaciones que si pueden manejar para realizar un trabajo coordinado e informado entre todos los integrantes de la institución. Basándose en la teoría de Rice (1997) quien sostuvo que las destrezas que se aprenden en el ambiente donde se desarrolla la conducta de la persona serán aquellas que se muestren en la vida adulta de la persona quien pondrá en práctica todo lo que ha aprendido en un determinado tiempo, ahí se deben reforzar las conductas positivas para fortalecerlas, dentro de ellas están las habilidades interpersonales las cuales le servirán para relacionarse con los demás. (p. 37). Y de Daft (2015) Se realiza en

base a un diagnóstico de una empresa, la cual se implementa en un plan donde se escoge una estrategia que le permita solucionar un problema que ha sido estudiado, empleando los recursos necesarios dentro de un espacio. El plan sirve para poder analizar los resultados y consecuencias que puede tener las decisiones. (p.476). Teniendo similitud con la tesis de Hernández (2016) busca demostrar niveles de relación entre variables, obteniendo resultados del estadígrafo Rho de Spearman un valor de relación ($r = 0.616$) arrojando una relación positiva moderada, visualizando que le rinde resultados positivos ya que le permite direccionar las fortalezas de las personas para poder alcanzar los objetivos a corto plazo. Y de Bermúdez (2015) una incidencia entre las variables mencionadas dentro del contexto en análisis, en el año 2015, se aplicó el conocido estadístico de Cronbach, con un correspondiente valor (0,875). De esta manera se afirma que hay una relación altamente positiva.

En lo que corresponde a las hipótesis específicas se arribó que el 53 % en cuanto a la dimensión habilidades conceptuales es regular, el 30 % señalan que es deficiente y un 17% revelaron que es eficiente. Concluyó que el valor de correlación es ($r = 0.600$) muestran coincidencias moderadas entre las variables estudiadas en el contexto de la UGEL 5 - SJL, 2020. De la misma forma existe similitud con la tesis de Salazar (2018) quien concluyó que, sí existe una serie de relación entre ambas variables estudiadas, lo que demuestra que las decisiones que asuman los gerentes direccionarán el rumbo de la empresa y las decisiones que encaminen a la misma dependerán de la gestión que conduzca a la entidad. Basándose en la teoría de Katz (1974) sostiene “Son talentos que posee el gerente y que emplea para solucionar dificultades en contexto diversos, a través de las cuales está facultado para implementar estrategias que mejoren las dificultades” (p. 10). Teniendo similitud con la tesis de Dionicio (2019) en su investigación que busca las relaciones entre las variables sobre las destrezas gerenciales y engagement el trabajo en el nosocomio de SJL. Los resultados se pueden observar un grado de relación con un valor de (0,662). Muestra una relación positiva del tipo moderada,

lo que muestra que las destrezas con las que cuentan los gerentes lograr brindarles algunas ventajas a sus colaboradores cediéndoles responsabilidades que puedan asumir en ausencia de los jefes o con situaciones que si pueden manejar para realizar un trabajo coordinado e informado entre todos los integrantes de la empresa.

En cuanto a la hipótesis específica 2, se arribó que el 52% muestran que las destrezas de la persona son regular, el 38% señalan que es eficiente y un 12% manifiestan que es deficiente. Concluyó con un valor de correlación es ($r = 0.205$) mostrando una incidencia moderada entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 – SJL, 2020. Se apoyó en la teoría de Katz (1974) sostiene: Son talentos de una persona, las cuales se desarrollan en base a las experiencias y las circunstancias a las cuales hayan sido postrados, estas habilidades se van fortaleciendo en el tiempo y con la experiencia de la persona. (p. 10). Teniendo similitud con la tesis de Vidal y Lama (2018) en su investigación cuyo objetivo fue establecer la relación, para el análisis numérico de los resultados. A cerca de la segunda variable se obtuvieron resultados regulares con una variación entre 30,0 % al 47,5 %. Se usó el estadístico de Spearman con un valor de (0,539). Por lo tanto, se pueden mostrar que las destrezas de los gerentes de las entidades toman las decisiones para direccionar los esfuerzos de los colaboradores para lograr las metas que se han planificado con la intención de generar mayores ganancias para la empresa.

Para la hipótesis específica 3, se observó que el 46% muestran que la dimensión habilidades técnicas es regular, el 34% señalan que es deficiente y un 20% señalaron que es eficiente. Concluyó con un valor de correlación es ($r = 0.798$) muestra una alta relación entre las variables que fueron analizadas dentro del contexto mencionado. También, existe cierta similitud respecto de la tesis de Vidal y Lama (2018) concluyó que el estadístico de Spearman con un valor de 0,539. Se observa la prevalencia de las técnicas con un valor de 0,696, para habilidades humanas con 0,539 y las destrezas conceptuales con 0,456. La relación de las

dimensiones es alta, con un valor de que oscilan entre 0,875 y 0,667. Existe cierta semejanza con la tesis de Navarro (2018) concluyó que hay relación con un valor de 0,637 mostrando que las destrezas de los gerentes que son esenciales para que las decisiones que se toman en base a lograr las metas, ello dependerá de manera directa a la aplicación de las habilidades y de los recursos que puedan aplicar en un determinado contexto. Se basó a la teoría de Katz (1974) definió que: “Conjunto de mecanismos y herramientas que se emplean para poder implementar ciertas actividades dentro de una empresa donde se requiera” (p. 172). Teniendo parecido con el estudio de Navarro (2018) que busca mostrar el grado de relación entre las variables habilidades de los gerentes y toma de las decisiones en cuanto a los colaboradores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017. Los resultados mostraron un grado de relación con un valor de (0,637) mostrando que las destrezas de los gerentes que son esenciales para que las decisiones que se implementan para alcanzar las metas, debido a una buena aplicación de las destrezas de los encargados, las cuales define el éxito de la empresa, en beneficio de los integrantes de las organizaciones.

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo general, considerando la prueba de Rho de Spearman, con un valor del coeficiente de correlación ($r = 0.437$), se determina que existe relación significativa positiva moderada entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

En cuanto al objetivo específico 1, considerando la prueba de Rho de Spearman, con un valor del coeficiente de correlación ($r = 0.600$) se determina que existe relación significativa positiva moderada entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.

En cuanto al objetivo específico 2, considerando la prueba de Rho de Spearman, con un valor del coeficiente de correlación ($r = 0.205$), se determina que existe relación significativa positiva media entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

En cuanto al objetivo específico 3, considerando la prueba de Rho de Spearman, con un valor del coeficiente de correlación ($r = 0.798$), se determina que existe relación significativa positiva alta entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 5 - San Juan de Lurigancho, 2020.

Recomendaciones

Fortalecer en los directivos, las habilidades referidas a la comunicación efectiva que les sirva para dirigir la entidad, además que este tema es fundamental para contar con un buen desempeño por parte de los gerentes, donde sus decisiones marcan el destino de la institución.

Fomentar la implementación permanente de los talleres participativos donde el gerente interactúe con los colaboradores para fortalecer los lazos de confianza entre los integrantes de los equipos, con la intención de conocer mejor a cada colaborador y saber sobre los roles que sugieren la presencia de los mismos dentro de la institución. Ello con la intención de compartir las metas de la institución y concretarlo en el tiempo estipulado.

Implementar talleres de capacitación para los gerentes en cuanto a la práctica de la toma de decisiones, de esta manera alcanzar el objetivo en la mejora de la institución; asimismo, el encargado tenga la predisposición de fortalecer los lazos para poder plantear soluciones a las dificultades que puedan surgir.

Organizar capacitaciones basadas en el desarrollo de destrezas de socialización, para que los gerentes logren fortalecer las interacciones con los colaboradores, donde apoye el crecimiento técnico de los mismos con el respaldo y el monitoreo del encargado para verificar que se cumplan con los planes establecidos en un determinado tiempo.

Referencias

- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(10), 58-76.
- Akyürek, S. (2020). Análisis de estilos de toma de decisiones de administradores escolares según diferentes variables. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 405-416.
- Álvarez, D. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186.
- Baque, L., Triviño, K. y Viteri, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.
- Bermúdez, E., & Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*, 22(3), 60-70.
- Carrasco, S. (2014). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Castillo, M., Ardila, L. y Castrillón, A. (2020). Innovación curricular en la formación en turismo: un enfoque teórico-conceptual. *Praxis & Saber*, 11(25), 255-278.

Canals, M. (2020). Conceptos para una buena toma de decisiones en la pandemia COVID-19 en Chile. *Revista chilena de infectología*, 37(2), 170-172.

Cortez, F., Oneto, L., Saavedra, I., & Solar, M. O. (2020). Argumentación y toma de decisiones en Trabajo Social: Desafíos para la formación profesional. *Revista Trabajo Social*, (76), 53-63.

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*, undécima edición: España.

De Oca, H. (2019). ART Habilidades blandas en el estudiantado universitario y la empleabilidad en Costa Rica. *Revista Académica Arjé*, 2(2), 5-13.

Donawa, Z. y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.

Dionicio, E. (2019). Habilidades gerenciales y engagement laboral en un centro de salud, San Juan De Lurigancho, 2018.

Feijoo, E. y Gutiérrez, N. (2017). Las competencias distintivas de un emprendedor. Análisis de las habilidades comerciales y sociales. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798*, 1015.

Fernández, C. & Jiménez, A. (2017). Sistemas mecánicos y electromecánicos para el incremento de las habilidades humanas en el sistema músculo esquelético. *Revista IngEam*, 4(1), 54-70.

- Gavilánez, W., Higuera, M., Oviedo, L. y Jacome, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO*, 3(3 ESP), 682-705.
- Guiliany, J., Marcano, A. y Campo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Aglala*, 10(1), 312-339.
- Gómez, L., Borrero, C. y Pertúz, M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos Pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre*, (26).
- Hernández, B. (2016). *Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente S.A.* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar – Guatemala.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Huillca, N. (2019). *Habilidades gerenciales y desarrollo de competencias laborales en la Clínica Municipal Santa Anita*. Lima. 2015.
- Katz, R. (1998). *Habilidades Gerenciales*. Universidad de Michigan.
- Manrique, H., & De Castro, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *Innovar*, 29(73), 149-164.

- Mayorga, F., Arias, D., Mayorga, I. y Coloma, L. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061-1084.
- Melgar, A., Flores, W., Arévalo, J. & Antón, P. (2019). Tecnologías educativas, habilidades sociales y la toma de decisiones en estudiantes universitarios. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 440-456.
- Merlo, D., Calles, F. y Barberán, L. (2019). Gestión del personal directivo en la aplicación de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del trabajo en equipo. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa. ISSN 1390-9010*, 7(1), 229-244.
- Mina, M. y Barzola, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo Sistemático. *Revista Científica UISRAEL*, 7(2), 39-56.
- Navarro, H. (2018). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica-Fondecyt, 2017.
- Olvera, E., Pedroni, F. y Almeyda, E. (2020). Liderazgo de equipos a partir de un análisis de temperamentos y el Grid Gerencial. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, (marzo).

- Padilla, E. L., Parra, M. O., & Cortez, G. G. (2020). Tecnología de la información y comunicación como herramienta para la toma de decisiones en las instituciones educativas en Santa Marta, Colombia. *Revista Oratores*, (9), 94-110.
- Palacios, G. J., Pinto, P., Marquez, O., & Herreros, B. (2020). Valoración de la competencia de los pacientes para tomar decisiones. *Revista Clínica Española*, 220(4), 256-262.
- Payares, F., Cárcamo, E. y Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del César-Colombia. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 21(2), 1-21.
- Pérez, J. y Acosta, A. (2020). La habilidad soldar en posición sobre cabeza: sistema de acciones para su desarrollo. *Mendive. Revista de Educación*, 18(3), 485-498.
- Perea, A. y Aceituno, J. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. In *Anales Científicos* (Vol. 81, No. 1, pp. 1-12). Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Porto, R. & Sili, M. (2020). Toma de decisiones y gestión productiva en el sector agropecuario del Noreste de La Pampa (Argentina). *Revista de Economía e Sociología Rural*, 58(2).
- López, D., Guamán, M. y CASTRO, J. (2017). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista ESPACIOS*. ISSN, 798, 1015.

Rodríguez, F. y Orellana, D. (2020). Identificación de habilidades gerenciales para el Marketing en empresarios de la Zona de Planificación 3–Ecuador. *Boletín de Coyuntura*, 1(25), 20-26.

Ruíz, L. (2017). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna.

Salazar, M. (2018). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2017 (Tesis de maestría) Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima Perú.

Sánchez C, y Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: San Marcos.

Sánchez, M. y Poveda, J. (2019). Habilidades Gerenciales de la Actualidad. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).

Solís, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir*, (3), 140-147.

Suárez, H. (2019). Programa de entrenamiento en liderazgo gerencial en organizaciones empresariales. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN: 2588-090X. *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 18-30.

- Torres, F., Quintanilla, D. & Andrade, J. (2020). Control y contabilización de activos fijos y su incidencia en la toma de decisiones administrativas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(4), 443-472.
- Torres, R. (2019). Toma de decisiones metodológicas en las ciencias de la empresa. *Revista de Investigación Multidisciplinaria CTSCAFE*, 3(8), 8-8.
- Urbizagástegui, C. (2020). Habilidades gerenciales y competencia comunicativa en el equipo directivo de la IE Saco Oliveros Los Olivos-2020.
- Valera, L., Carrasco, M., López, R., Ramos, P., VonBernhardi, R., Bedregal, P. y González, X. (2020). Orientaciones éticas para la toma de decisiones médicas en el contexto de la pandemia de COVID-19 en Chile. *Revista médica de Chile*, 148(3), 393-398.
- Villa, J., González, M. & Cruz, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.
- Villegas, D. (2019). La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 31-44.
- Vidal, M. y Lama, K. (2018). Habilidades Gerenciales y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Langostinera CCORAL SA, Tumbes, 2018.

Villa, J. E. A., González, M. G., & Cruz, A. D. J. L. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde las perspectivas de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.

Apéndices

Apéndice1. Matriz de consistencia para asegurar la coherencia en la investigación.

Título: Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p>Problema General</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p> <p>¿Cuál es la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Identificar la relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <p>Existe la relación entre las habilidades conceptuales y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Existe relación entre las habilidades humanas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p> <p>Existe relación entre las habilidades técnicas y la toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 - San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020.</p>	Variable 1: Habilidades gerenciales				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango
			Habilidades conceptuales	Equipo de trabajo	1	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Desfavorable 20 - 45 Favorable 46 - 72 Muy favorable 73- 100
				Planes	2		
				Estructura organizacional	3		
				Normas de funcionamiento	4, 5		
				Orientación al personal	6		
			Habilidades humanas	Planificación	7, 8		
				Incentiva al personal	9, 10		
				Fomenta buena relación	11		
				Copera con el personal	12		
				Facilita información	13		
			Habilidades técnicas	Conduce a su grupo	14		
				Desarrolla las actividades administrativas	15		
				Diálogo	16		
				Situarse en el grupo	17		
				Demuestra interés	18		
				Orienta las actividades	19		
				Promueve la participación	20		
			Variable 2: Toma de decisiones				
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y Rango			
Identificación de problema	Monitorear el entorno de la decisión	1,2,3	Escala ordinal Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)	Malo 18 - 41 Regular 42 - 65 Bueno 66 - 90			
	Definir el problema de la decisión	4,5					
	Especificar los objetivos de la decisión	6,7					
	Diagnosticar el problema	8,9					
Solución de problema	Implementar la alternativa elegida	10,11					
	Elegir la mejor alternativa	12,13,14					
	Evaluar las alternativas	15					
	Desarrollar soluciones alternas	16, 17, 18					
<p>METODOLOGÍA</p> <p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Método: Hipotético deductivo</p> <p>Población: 200</p> <p>Muestra: 100</p> <p>Muestreo: No probabilística</p>							

CUESTIONARIO QUE MIDE LAS HABILIDADES GERENCIALES

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre las habilidades gerenciales que posee el directivo de la institución mencionada. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Nº	Ítems	Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Habilidades conceptuales						
1	El director se integra a los equipos de trabajo conformados por la UGEL.					
2	El director cumple con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.					
3	Recibes información por parte del director acerca de la estructura organizacional de la UGEL.					
4	El director establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.					
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.					
6	El director administra correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.					
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.					
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.					
Dimensión: Habilidades humanas						
9	El director incentivo al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.					
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.					
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.					
12	El director coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.					
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes dentro su organización.					
14	El director conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.					
15	El director desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.					
16	El director está dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.					
17	El director es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.					
Dimensión: Habilidades técnicas						
18	El director demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.					
19	El director orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.					
20	El director promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.					

Gracias por su valiosa colaboración

CUESTIONARIO QUE MIDE LA TOMA DE DECISIONES

Estimado docente: Estoy realizando una encuesta con el fin de obtener información sobre toma de decisiones que posee el directivo de la UGEL. Por lo que solicito su colaboración a través de sus respuestas con veracidad y sinceridad, marcando con una "X" las alternativas que crea usted la conveniente; expresándole que es de carácter anónimo.

Escala de Likert:

5. Siempre (S)
4. Casi Siempre (CS)
3. Algunas veces (AV)
2. Casi nunca (CN)
1. Nunca (N)

Ítems						
Dimensión: Identificación del problema		Escala				
		1	2	3	4	5
01.	El monitoreo que se realiza en el trabajo, permite identificar el problema.					
02.	El monitoreo constante permite identificar el problema raíz.					
03.	Se realiza el seguimiento del monitoreo ante los posibles problemas que puedan ocurrir.					
04.	La identificación del problema en el trabajo, permite adoptar mejores decisiones.					
05.	La identificación del problema está basada en los objetivos planteados.					
06.	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión.					
07.	Hago seguimiento a mis procesos, para obtener mayores resultados.					
08.	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión a tomar.					
09.	Se aplica un proceso adecuado para las causas que originan el problema, el cual permite realizar un mejor diagnóstico y solución.					
Dimensión: Solución de problema		Escala				
10	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, promueve desarrollar soluciones alternas.					
11	Se logra una clara comprensión de las opciones alternas para lograr los objetivos deseados					
12	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, permite evaluar las alternativas de solución.					
13	En mi trabajo ante un problema se elige la mejor alternativa para solucionarlo.					
14	Se recurre a los empleados para brindar su opinión sobre las evaluaciones de méritos de cada alternativa y así lograr los objetivos deseados.					
15	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos ayuda a elegir la mejor alternativa de solución al problema.					
16	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos permite implementar la alternativa elegida para dar solución al problema					
17	Se recurre a las capacidades gerenciales y administrativas para utilizar la alternativa elegida para la mejora en el trabajo					
18	Se implementa la alternativa elegida que genere menos costo y tiempo a la vez en tu trabajo, para la solución de un problema					

Gracias por su valiosa colaboración

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Habilidades conceptuales							
1	El director se integra a los equipos de trabajo conformados por la UGEL.	X		X		X		
2	El director cumple con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	X		X		X		
3	Recibes información por parte del director acerca de la estructura organizacional de la UGEL.	X		X		X		
4	El director establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	X		X		X		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	X		X		X		
6	El director administra correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	X		X		X		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	X		X		X		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	X		X		X		
	Dimensión: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El director incentivo al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	X		X		X		
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	X		X		X		
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
12	El director coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	X		X		X		
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes dentro su organización.	X		X		X		
14	El director conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	X		X		X		
15	El director desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	X		X		X		
16	El director está dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.	X		X		X		
17	El director es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	X		X		X		
	Dimensión: habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El director demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	X		X		X		
19	El director orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	X		X		X		
20	El director promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNO.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. VALDIVIA CONTRERAS, EMILIO RENE DNI N°: 07598894.

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACION

Lima, 30 de diciembre del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

UNFV N° 05849

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Identificación del problema							
1	El monitoreo que se realiza en el trabajo, permite identificar el problema.	X		X		X		
2	El monitoreo constante permite identificar el problema raíz.	X		X		X		
3	Se realiza el seguimiento del monitoreo ante los posibles problemas que puedan ocurrir.	X		X		X		
4	La identificación del problema en el trabajo, permite adoptar mejores decisiones.	X		X		X		
5	La identificación del problema está basada en los objetivos planteados.	X		X		X		
6	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión.	X		X		X		
7	Hago seguimiento a mis procesos, para obtener mayores resultados.	X		X		X		
8	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión a tomar.	X		X		X		
9	Se aplica un proceso adecuado para las causas que originan el problema, el cual permite realizar un mejor diagnóstico y solución.	X		X		X		
	Dimensión: Solución del problema	Si	No	Si	No	Si	No	
10	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, promueve desarrollar soluciones alternas.	X		X		X		
11	Se logra una clara comprensión de las opciones alternas para lograr los objetivos deseados	X		X		X		
12	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, permite evaluar las alternativas de solución.	X		X		X		
13	En mi trabajo ante un problema se elige la mejor alternativa para solucionarlo.	X		X		X		
14	Se recurre a los empleados para brindar su opinión sobre las evaluaciones de méritos de cada alternativa y así lograr los objetivos deseados.	X		X		X		
15	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos ayuda a elegir la mejor alternativa de solución al problema.	X		X		X		
16	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos permite implementar la alternativa elegida para dar solución al problema	X		X		X		
17	Se recurre a las capacidades gerenciales y administrativas para utilizar la alternativa elegida para la mejora en el trabajo	X		X		X		
18	Se implementa la alternativa elegida que genere menos costo y tiempo a la vez en tu trabajo, para la solución de un problema	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNO

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador **VALDIVIA CONTRERAS, EMILIO RENE**

DNI N° : 07598894

Especialidad del validador: **DOCTOR EN ADMINISTRACION**

Lima, 30 de diciembre del 2020

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Habilidades conceptuales							
1	El director se integra a los equipos de trabajo conformados por la UGEL.	X		X		X		
2	El director cumple con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	X		X		X		
3	Recibes información por parte del director acerca de la estructura organizacional de la UGEL.	X		X		X		
4	El director establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	X		X		X		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	X		X		X		
6	El director administra correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	X		X		X		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	X		X		X		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	X		X		X		
	Dimensión: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El director incentivo al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	X		X		X		
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	X		X		X		
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	X		X		X		
12	El director coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	X		X		X		
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes dentro su organización.	X		X		X		
14	El director conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	X		X		X		
15	El director desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	X		X		X		
16	El director está dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.	X		X		X		
17	El director es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	X		X		X		
	Dimensión: habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El director demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	X		X		X		
19	El director orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	X		X		X		
20	El director promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador CERAFIN URBANO, VIRGINIA ASUNCIÓN

DNI N°: 31683051

Especialidad del validador: METODÓLOGA

Lima, 30 de diciembre del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE TOMA DE DECISIONES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Identificación del problema							
1	El monitoreo que se realiza en el trabajo, permite identificar el problema.	X		X		X		
2	El monitoreo constante permite identificar el problema raíz.	X		X		X		
3	Se realiza el seguimiento del monitoreo ante los posibles problemas que puedan ocurrir.	X		X		X		
4	La identificación del problema en el trabajo, permite adoptar mejores decisiones.	X		X		X		
5	La identificación del problema está basada en los objetivos planteados.	X		X		X		
6	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión.	X		X		X		
7	Hago seguimiento a mis procesos, para obtener mayores resultados.	X		X		X		
8	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión a tomar.	X		X		X		
9	Se aplica un proceso adecuado para las causas que originan el problema, el cual permite realizar un mejor diagnóstico y solución.	X		X		X		
	Dimensión: Solución del problema							
10	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, promueve desarrollar soluciones alternas.	X		X		X		
11	Se logra una clara comprensión de las opciones alternas para lograr los objetivos deseados	X		X		X		
12	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, permite evaluar las alternativas de solución.	X		X		X		
13	En mi trabajo ante un problema se elige la mejor alternativa para solucionarlo.	X		X		X		
14	Se recurre a los empleados para brindar su opinión sobre las evaluaciones de méritos de cada alternativa y así lograr los objetivos deseados.	X		X		X		
15	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos ayuda a elegir la mejor alternativa de solución al problema.	X		X		X		
16	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos permite implementar la alternativa elegida para dar solución al problema	X		X		X		
17	Se recurre a las capacidades gerenciales y administrativas para utilizar la alternativa elegida para la mejora en el trabajo	X		X		X		
18	Se implementa la alternativa elegida que genere menos costo y tiempo a la vez en tu trabajo, para la solución de un problema	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador: CERAFIN URBANO, VIRGINIA ASUNCIÓN **DNI N° :** 31683051

Especialidad del validador: METODÓLOGA

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Lima, 30 de diciembre del 2020

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. J. J. J.', with a long horizontal stroke extending to the left.

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
HABILIDADES GERENCIALES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Habilidades conceptuales							
1	El director se integra a los equipos de trabajo conformados por la UGEL.	X		X		X		
2	El director cumple con el desarrollo de planes y programas como parte integral del sistema organizacional.	X		X		X		
3	Recibes información por parte del director acerca de la estructura organizacional de la UGEL.	X		X		X		
4	El director establece acuerdos que direccionan el buen funcionamiento de la Institución Educativa.	X		X		X		
5	El director orienta al personal de la institución de acuerdo a los documentos normativos y reglas organizacionales.	X		X		X		
6	El director administra correctamente los recursos organizacionales destinados para la Institución Educativa.	X		X		X		
7	Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados para alcanzar los objetivos institucionales.	X		X		X		
8	El director realiza la planificación de actividades de una manera oportuna y pertinente en coordinación con los equipos de trabajo.	X		X		X		
	Dimensión: Habilidades humanas	Si	No	Si	No	Si	No	
9	El director incentivo al personal por cumplir sus funciones con responsabilidad a favor de la institución.	X		X			X	
10	Los directivos incentivan al personal por escrito o en forma verbal en acto público por su buen desempeño.	X		X			X	
11	Los directivos fomentan una buena relación interpersonal entre los miembros de la comunidad educativa.	X		X			X	
12	El director coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.	X		X			X	
13	El director mantiene informado al personal de todas las normas educativas y existentes dentro su organización.	X		X			X	
14	El director conduce a su equipo de trabajo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.	X		X			X	
15	El director desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.	X		X			X	
16	El director está dispuesto a mantener un dialogo horizontal con sus trabajadores y aceptar las críticas que estos puedan emitir.	X		X		X		
17	El director es capaz de situarse en el campo de los demás para comprenderlo.	X		X		X		
	Dimensión: habilidades técnicas	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El director demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica, o logística para realizar mejor su trabajo.	X		X		X		
19	El director orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.	X		X		X		
20	El director promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DIAZ MOLINARI, JAVIER FERNANDO

DNI N° : 29594699

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Lima, 30 de diciembre del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. G.', is written over a light gray rectangular background.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
TOMA DE DECISIONES**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión: Identificación del problema							
1	El monitoreo que se realiza en el trabajo, permite identificar el problema.	X		X		X		
2	El monitoreo constante permite identificar el problema raíz.	X		X		X		
3	Se realiza el seguimiento del monitoreo ante los posibles problemas que puedan ocurrir.	X		X		X		
4	La identificación del problema en el trabajo, permite adoptar mejores decisiones.	X		X		X		
5	La identificación del problema está basada en los objetivos planteados.	X		X		X		
6	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión.	X		X		X		
7	Hago seguimiento a mis procesos, para obtener mayores resultados.	X		X		X		
8	La identificación del problema en el trabajo, hace posible especificar correctamente los objetivos de la decisión a tomar.	X		X		X		
9	Se aplica un proceso adecuado para las causas que originan el problema, el cual permite realizar un mejor diagnóstico y solución.	X		X		X		
	Dimensión: Solución del problema	Si	No	Si	No	Si	No	
10	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, promueve desarrollar soluciones alternas.	X		X		X		
11	Se logra una clara comprensión de las opciones alternas para lograr los objetivos deseados	X		X		X		
12	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, permite evaluar las alternativas de solución.	X		X		X		
13	En mi trabajo ante un problema se elige la mejor alternativa para solucionarlo.	X		X		X		
14	Se recurre a los empleados para brindar su opinión sobre las evaluaciones de méritos de cada alternativa y así lograr los objetivos deseados.	X		X		X		
15	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos ayuda a elegir la mejor alternativa de solución al problema.	X		X		X		
16	La búsqueda de solución del problema en el trabajo, nos permite implementar la alternativa elegida para dar solución al problema	X		X		X		
17	Se recurre a las capacidades gerenciales y administrativas para utilizar la alternativa elegida para la mejora en el trabajo	X		X		X		
18	Se implementa la alternativa elegida que genere menos costo y tiempo a la vez en tu trabajo, para la solución de un problema	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): NINGUNA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: DIAZ MOLINARI, JAVIER FERNANDO
DNI N° : 29594699

Especialidad del validador: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

Lima, 30 de diciembre del 2020

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Anexo 3. Base de dato de las variables

HABILIDADES GERENCIALES																								
	Habilidades conceptuales								Habilidades humanas									Habilidades técnicas						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20				
1	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	5	3	4	4	4	4	37	5	3	5	13	79	
2	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	29	3	3	4	10	64	
3	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	35	3	4	4	11	77	
4	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	35	5	4	4	13	80	
5	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	33	3	2	3	8	67	
6	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	33	4	2	4	10	71	
7	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	39	5	4	4	13	83	
8	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	42	3	3	5	11	82	
9	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	35	4	5	4	13	83	
10	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	34	5	5	3	13	80	
11	3	5	5	3	4	5	5	5	35	3	4	5	4	4	5	5	4	39	5	5	3	13	87	
12	1	4	4	5	4	5	5	5	33	5	5	5	5	3	4	4	4	40	4	4	5	13	86	
13	2	5	4	3	4	4	4	5	31	5	5	5	5	4	4	4	4	40	5	4	5	14	85	
14	2	5	4	4	5	4	4	3	31	4	5	5	3	4	4	4	5	38	5	4	4	13	82	
15	1	4	5	5	3	4	5	5	32	3	4	5	3	3	5	5	3	35	4	5	3	12	79	
16	1	5	3	3	4	4	4	5	29	4	4	5	3	3	4	4	4	35	5	3	4	12	76	
17	1	5	5	4	3	3	3	3	27	3	1	3	2	3	3	3	3	24	5	5	3	13	64	
18	2	5	3	3	5	4	4	4	30	4	4	5	4	4	4	4	5	38	5	3	4	12	80	
19	4	4	5	3	4	4	4	3	31	4	5	5	3	4	5	4	4	38	4	5	4	13	82	
20	1	2	2	4	3	3	3	4	22	3	4	4	4	3	4	3	3	31	2	2	3	7	60	
21	1	5	3	3	5	5	5	3	30	5	3	5	3	5	5	5	5	41	5	3	5	13	84	
22	1	4	4	3	4	4	4	3	27	4	4	5	4	4	4	4	4	37	4	4	4	12	76	
23	2	4	3	4	4	3	4	3	27	4	3	4	2	3	4	4	4	31	4	3	4	11	69	
24	2	3	3	3	4	3	4	4	26	4	2	3	2	4	3	2	4	27	3	3	4	10	63	
25	3	4	3	3	4	4	4	4	29	3	4	5	3	3	4	4	4	34	4	3	3	10	73	
26	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	36	5	3	5	13	78	
27	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	29	3	3	4	10	64	
28	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	35	3	4	4	11	77	
29	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	35	5	4	4	13	80	
30	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	33	3	2	3	8	67	

31	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	4	33	4	2	4	10	71
32	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	5	4	4	13	83
33	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	3	3	5	11	82
34	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	4	35	4	5	4	13	83
35	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	5	34	5	5	3	13	80
36	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	5	3	5	13	78
37	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	3	3	4	10	64
38	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	3	4	4	11	77
39	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	5	4	4	13	80
40	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	3	2	3	8	67
41	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	4	33	4	2	4	10	71
42	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	5	4	4	13	83
43	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	3	3	5	11	82
44	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	4	35	4	5	4	13	83
45	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	5	34	5	5	3	13	80
46	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	5	3	5	13	78
47	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	3	3	4	10	64
48	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	3	4	4	11	77
49	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	5	4	4	13	80
50	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	3	2	3	8	67
51	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	4	33	4	2	4	10	71
52	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	5	4	4	13	83
53	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	3	3	5	11	82
54	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	4	35	4	5	4	13	83
55	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	5	34	5	5	3	13	80
56	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	3	3	4	10	64
57	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	3	4	4	11	77
58	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	5	4	4	13	80
59	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	3	2	3	8	67
60	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	5	3	5	13	78

61	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	5	34	3	2	3	8	75
62	3	5	5	3	4	5	5	5	35	3	4	5	4	4	5	5	4	5	39	4	2	3	9	83
63	1	4	4	5	4	5	5	5	33	5	5	5	5	3	4	4	4	5	40	5	4	5	14	87
64	2	5	4	3	4	4	4	5	31	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40	3	3	5	11	82
65	2	5	4	4	5	4	4	3	31	4	5	5	3	4	4	4	5	4	38	4	5	4	13	82
66	1	4	5	5	3	4	5	5	32	3	4	5	3	3	5	5	3	4	35	5	5	3	13	80
67	1	5	3	3	4	4	4	5	29	4	4	5	3	3	4	4	4	4	35	5	5	4	14	78
68	1	5	5	4	3	3	3	3	27	3	1	3	2	3	3	3	3	3	24	4	4	3	11	62
69	2	5	3	3	5	4	4	4	30	4	4	5	4	4	4	4	5	4	38	5	4	4	13	81
70	4	4	5	3	4	4	4	3	31	4	5	5	3	4	5	4	4	4	38	5	4	4	13	82
71	1	2	2	4	3	3	3	4	22	3	4	4	4	3	4	3	3	3	31	4	5	3	12	65
72	1	5	3	3	5	5	5	3	30	5	3	5	3	5	5	5	5	5	41	5	3	5	13	84
73	1	4	4	3	4	4	4	3	27	4	4	5	4	4	4	4	4	4	37	5	5	4	14	78
74	2	4	3	4	4	3	4	3	27	4	3	4	2	3	4	4	4	3	31	5	3	4	12	70
75	2	3	3	3	4	3	4	4	26	4	2	3	2	4	3	2	4	3	27	4	5	4	13	66
76	3	4	3	3	4	4	4	4	29	3	4	5	3	3	4	4	4	4	34	2	2	3	7	70
77	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	5	3	5	13	78
78	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	4	4	4	12	66
79	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	4	3	4	11	77
80	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	3	3	4	10	77
81	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	4	3	3	10	69
82	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	4	33	5	3	4	12	73
83	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	3	3	4	10	80
84	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	3	4	5	12	83
85	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	4	35	5	4	4	13	83
86	3	5	5	5	3	5	3	4	33	3	5	4	5	3	3	3	3	5	34	3	2	3	8	75
87	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	4	3	4	4	4	4	4	36	4	2	5	11	76
88	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	5	4	4	13	67
89	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	3	3	4	10	76
90	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	4	5	4	13	80

91	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	5	5	3	13	72
92	3	5	3	3	4	4	4	3	29	5	4	5	3	4	4	4	4	4	37	5	3	5	13	79
93	3	3	3	2	3	3	4	4	25	4	3	5	3	3	2	3	3	3	29	3	3	4	10	64
94	3	3	4	3	5	4	5	4	31	4	2	5	3	4	4	4	5	4	35	3	4	4	11	77
95	2	5	4	4	3	5	4	5	32	4	5	5	3	4	3	3	3	5	35	5	4	4	13	80
96	2	3	2	3	5	4	4	3	26	3	4	4	3	5	3	2	5	4	33	3	2	3	8	67
97	2	4	2	3	5	4	4	4	28	4	3	4	3	3	4	3	5	4	33	4	2	4	10	71
98	2	5	4	3	4	4	4	5	31	4	5	5	4	4	5	4	4	4	39	5	4	4	13	83
99	1	3	3	2	5	5	5	5	29	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	3	3	5	11	82
100	4	4	5	5	4	4	5	4	35	4	5	5	3	3	4	3	4	4	35	4	5	4	13	83

Toma de decisiones

	Identificación del problema									Solución de problema											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
1	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
3	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
4	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
5	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
6	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
7	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
8	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
9	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78
10	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
11	3	5	5	3	4	5	3	5	5	38	3	4	5	3	5	5	3	4	5	37	75
12	1	4	4	5	4	5	1	4	4	32	5	4	5	1	4	4	5	4	5	37	69
13	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
14	2	5	4	4	5	4	2	5	4	35	4	5	4	2	5	4	4	5	4	37	72
15	1	4	5	5	3	4	1	4	5	32	5	3	4	1	4	5	5	3	4	34	66
16	1	5	3	3	4	4	1	5	3	29	3	4	4	1	5	3	3	4	4	31	60
17	1	5	5	4	3	3	1	5	5	32	4	3	3	1	5	5	4	3	3	31	63
18	2	5	3	3	5	4	2	5	3	32	3	5	4	2	5	3	3	5	4	34	66
19	4	4	5	3	4	4	4	4	5	37	3	4	4	4	4	5	3	4	4	35	72
20	1	2	2	4	3	3	1	2	2	20	4	3	3	1	2	2	4	3	3	25	45
21	1	5	3	3	5	5	1	5	3	31	3	5	5	1	5	3	3	5	5	35	66
22	1	4	4	3	4	4	1	4	4	29	3	4	4	1	4	4	3	4	4	31	60
23	2	4	3	4	4	3	2	4	3	29	4	4	3	2	4	3	4	4	3	31	60
24	2	3	3	3	4	3	2	3	3	26	3	4	3	2	3	3	3	4	3	28	54
25	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32	63
26	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
27	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
28	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
29	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
30	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57

31	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
32	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
33	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
34	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78
35	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
36	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
37	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
38	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
39	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
40	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
41	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
42	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
43	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
44	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78
45	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
46	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
47	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
48	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
49	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
50	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
51	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
52	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
53	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
54	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78
55	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
56	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
57	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
58	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
59	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
60	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66

61	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
62	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
63	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
64	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
65	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78
66	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
67	3	5	5	3	4	5	3	5	5	38	3	4	5	3	5	5	3	4	5	37	75
68	1	4	4	5	4	5	1	4	4	32	5	4	5	1	4	4	5	4	5	37	69
69	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
70	2	5	4	4	5	4	2	5	4	35	4	5	4	2	5	4	4	5	4	37	72
71	1	4	5	5	3	4	1	4	5	32	5	3	4	1	4	5	5	3	4	34	66
72	1	5	3	3	4	4	1	5	3	29	3	4	4	1	5	3	3	4	4	31	60
73	1	5	5	4	3	3	1	5	5	32	4	3	3	1	5	5	4	3	3	31	63
74	2	5	3	3	5	4	2	5	3	32	3	5	4	2	5	3	3	5	4	34	66
75	4	4	5	3	4	4	4	4	5	37	3	4	4	4	4	5	3	4	4	35	72
76	1	2	2	4	3	3	1	2	2	20	4	3	3	1	2	2	4	3	3	25	45
77	1	5	3	3	5	5	1	5	3	31	3	5	5	1	5	3	3	5	5	35	66
78	1	4	4	3	4	4	1	4	4	29	3	4	4	1	4	4	3	4	4	31	60
79	2	4	3	4	4	3	2	4	3	29	4	4	3	2	4	3	4	4	3	31	60
80	2	3	3	3	4	3	2	3	3	26	3	4	3	2	3	3	3	4	3	28	54
81	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31	3	4	4	3	4	3	3	4	4	32	63
82	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
83	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
84	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
85	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
86	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
87	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
88	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
89	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
90	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78

91	3	5	5	5	3	5	3	5	5	39	5	3	5	3	5	5	5	3	5	39	78
92	3	5	3	3	4	4	3	5	3	33	3	4	4	3	5	3	3	4	4	33	66
93	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	51
94	3	3	4	3	5	4	3	3	4	32	3	5	4	3	3	4	3	5	4	34	66
95	2	5	4	4	3	5	2	5	4	34	4	3	5	2	5	4	4	3	5	35	69
96	2	3	2	3	5	4	2	3	2	26	3	5	4	2	3	2	3	5	4	31	57
97	2	4	2	3	5	4	2	4	2	28	3	5	4	2	4	2	3	5	4	32	60
98	2	5	4	3	4	4	2	5	4	33	3	4	4	2	5	4	3	4	4	33	66
99	1	3	3	2	5	5	1	3	3	26	2	5	5	1	3	3	2	5	5	31	57
100	4	4	5	5	4	4	4	4	5	39	5	4	4	4	4	5	5	4	4	39	78

Actividades de acuerdo a las recomendaciones

Actividades de acuerdo a las recomendaciones

Recomendaciones	Actividades a realizar
Fortalecer las habilidades referidas a la comunicación efectiva que le sirva para dirigir la institución, además que este tema es fundamental para contar con un buen desempeño por parte del gerente, donde sus decisiones son donde marca el destino de la entidad.	Establecer un propósito Realizar una escucha activa Desarrollo de una comunicación asertiva Expresar con tono de voz y cuerpo conforme lo que se dice en las palabras. Ser breve y claro en la exposición.
Fomentar la constancia de los talleres participativos donde el gerente interactúen con los colaboradores para fortalecer los lazos de confianza entre los integrantes de los equipos, con la intención de conocer mejor a cada colaborador y saber sobre los roles que se sugieren la presencia de los mismos dentro de la institución. Ello con la intención de compartir las metas de la institución y con concretarlo en el tiempo estipulado.	Realizar talleres participativos donde el gerente interactúe con los colaboradores. Capacitar sobre trabajo en equipo. Capacitar para el uso adecuado de horarios de atención a los usuarios.
Implementar talleres para capacitar a los gerentes en la práctica de la toma de decisiones para la mejora de la institución, donde el encargado tenga la predisposición de fortalecer los lazos para poder plantear soluciones a las dificultades que puedan aparecer.	Capacitar a los colaboradores para buscar salidas creativas para solución del problema. Realizar talleres de exposición de ideas y nuevos aportes.
Organizar capacitaciones basada en el desarrollo de destrezas de socialización, para que los gerentes logren fortalecer las interacciones con los colaboradores, donde apoye el crecimiento técnico de los mismos con el respaldo y el monitoreo del encargado para verificar que se cumplan con los planes establecidos en un determinado tiempo.	Sensibilizar a las autoridades, involucrando con el cumplimiento del objetivo. Realizar talleres con el acompañamiento de un especialista del Ministerio de Educación. Realizar talleres de aplicación de herramienta de evaluación de efectiva de manejo y capacidad de las diferentes áreas de la institución.