



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

Habilidades gerenciales y toma de decisiones en una escuela
superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022

AUTOR:

Flores Torreblanca, Julio Enrique (ORCID: 0000-0003-4849-9624)

ASESORA:

Dra. Huayta Franco, Yolanda Josefina (ORCID: 0000-0003-0194-8891)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, ciudadanía y ciudadanía

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A Dios, por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento tan especial, por los triunfos y los momentos difíciles, que me han enseñado para continuar día a día en el trayecto de mi carrera profesional. A mis padres que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo.

Agradecimiento

En primer lugar, gracias a Dios, por haberme dado salud, fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida. A mis profesores y asesores por la orientación, dedicación y confianza brindada para elaborar este trabajo de investigación. Finalmente quiero agradecer a todas las personas que con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	2
Agradecimiento	ii
Índice de contenidos	iii
Índice de tablas	iv
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	11
3.1. Tipo y diseño de investigación	11
3.2. Variables y operacionalización	12
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimientos	16
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	19
V. DISCUSIÓN	41
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1 Frecuencia para Habilidades Gerenciales	18
Tabla 2 Frecuencia para Motivaciones y Valores	20
Tabla 3 Frecuencia para Habilidades Analíticas	21
Tabla 4 Frecuencia para Habilidades Interpersonales	22
Tabla 5 Frecuencia para Habilidades Emocionales	23
Tabla 6 Frecuencia para Toma de Decisiones	24
Tabla 7 Frecuencia para Conocimiento de los Resultados	25
Tabla 8 Frecuencia para Nivel de Programabilidad	26
Tabla 9 Frecuencia para Criterios para la Toma de Decisiones	27
Tabla 10 Frecuencia para Nivel de Impacto de la Decisión	28
Tabla 11 Análisis cruzado entre habilidades gerenciales y toma de decisiones	29
Tabla 12 Análisis cruzado entre motivaciones y valores con la toma de decisiones	30
Tabla 13 Análisis cruzado habilidades analíticas y la toma de decisiones	31
Tabla 14 Análisis cruzado habilidades interpersonales y la toma de decisiones	32
Tabla 15 Análisis cruzado habilidades emocionales y la toma de decisiones	33
Tabla 16 Prueba de Normalidad	34
Tabla 17 Correlación para la Hipótesis General	35
Tabla 18 Correlación para la Hipótesis Específica 1	36
Tabla 19 Correlación para la Hipótesis Específica 2	37
Tabla 20 Correlación para la Hipótesis Específica 3	38
Tabla 21 Correlación para la Hipótesis Específica 4	39

Índice de figuras

Figura 1. Diseño de Investigación	12
Figura 2 Porcentaje para Habilidades Gerenciales	19
Figura 3 Porcentaje para Motivaciones y Valores	20
Figura 4 Porcentaje para Habilidades Analíticas	21
Figura 5 Porcentaje para Habilidades Interpersonales	22
Figura 6 Porcentaje para Habilidades Emocionales	23
Figura 7 Porcentaje para Toma de Decisiones	24
Figura 8 Porcentaje para Conocimiento de los Resultados	25
Figura 9 Porcentaje para Nivel de Programabilidad	26
Figura 10 Porcentaje para Criterios para la Toma de Decisiones	27
Figura 12 Porcentaje para Nivel de Impacto de la Decisión	28

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022. La metodología correspondió al enfoque cuantitativo, tipo aplicada, diseño no experimental-transversal y un alcance correlacional, la muestra estuvo compuesta por 122 colaboradores de la escuela superior a quienes les fue aplicado el instrumento, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,977 para la variable habilidades gerenciales y 0,966 para la variable toma de decisiones. El resultado principal mostró una r de Spearman de 0.968, lo que indicó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Por consiguiente, se concluyó que cuanto mayor sea las habilidades gerenciales en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

Palabras clave: Administración de la educación, habilidades gerenciales, habilidades interpersonales, teoría de la decisión, toma de decisiones.

Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship between management skills and decision-making in a Higher School, Carmen Alto district, Ayacucho - 2022. The method corresponded to the quantitative approach, applied type, non-experimental-transversal design and a correlational, the sample was composed of 122 collaborators of the Technical School to whom the instrument was applied, a Cronbach's alpha of 0.977 was obtained for the management skills variable and 0.966 for the decision-making variable. The main result showed a Spearman's r of 0.968, indicating that there is a very strong positive correlation between managerial skills and decision-making at the PNP Higher Technical School. In addition, a bilateral significance of 0.000 was found, therefore, in relation to the decision rule, the H_a is accepted. Therefore, it was concluded that the greater the managerial skills in the directors of the institution, the better the decision making will be. at the PNP Higher Technical School.

Keywords: Education Administration, managerial skills, interpersonal skills, decision theory, decision making.

I. INTRODUCCIÓN

En el ámbito internacional, se ha considerado indispensable que los directivos de las instituciones cuenten con habilidades específicas, ya que son determinantes para el éxito de la organización, por tanto, las destrezas innatas con las cuales cuente el directivo y las estrategias que se aplicó van a permitir el logro de los objetivos esperados (Cárdenas & Neyra, 2021). De igual manera, Baque et al., (2020) refirieron que toda persona que administre una institución tiene que contar con las capacidades necesarias, así como la motivación para seguir mejorando en sus habilidades gerenciales, debido a que el liderazgo de los directivos y sus decisiones impactan en el rumbo de la organización.

En ese sentido, las habilidades gerenciales en la administración pública constantemente estuvieron en evolución a causa de factores como la tecnológica, globalización y competitividad, lo que exigió que se ejecuten mejores decisiones. Las instituciones de mayor éxito, fueron aquellas que contaron con directivos y personal capacitado; es decir, los gerentes poseen un conjunto de habilidades, tales como la comunicación, relaciones de cooperación, buen trato, trabajo en equipo, lo cual les permite tomar decisiones acertadas (Artieda *et al.*, 2021).

De igual forma, Román *et al.*, (2018) explicó que el proceso para que se puedan tomar decisiones consiste en la evaluación de las alternativas, por ende, es necesario identificar y seleccionar los cursos de acción a fin de resolver los problemas. El directivo frente a las presiones debe tomar las decisiones adecuadas, eligiendo una estrategia que permita poder conseguir los objetivos institucionales.

El Perú no es ajeno a estos problemas descritos, por tanto, se han llevado a cabo varias investigaciones que señalaron la importancia de las habilidades gerenciales en las instituciones. De acuerdo con Silva (2020) refirió que en el ámbito nacional las instituciones le están dando una mayor importancia a las habilidades gerenciales, donde las organizaciones forzaron a sus colaboradores a cambiar sus expectativas, sobre todo a la generación Millennial, quienes fueron los que están desarrollando nuevas formas de trabajar, consumir y producir. En ese contexto, no contar con las herramientas adecuadas va a ocasionar que no se cumplan con los objetivos establecidos.

En ese sentido, en la escuela superior, ubicado en el distrito de Carmen Alto, se ha observado que el personal encargado no muestra cualidades propias de un líder, no se fomentó el trabajo en equipo, las actividades de inspección y/o supervisión son deficientes. Además, se observaron problemas en la comunicación interna de la institución y un proceso de selección de personal deficiente. Lo expuesto, evidenció que los directivos encargados de las áreas no están tomando decisiones acertadas, por ende, es de vital importancia conocer cuál es la percepción sobre las habilidades gerenciales y como contribuyen a una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Por consiguiente, se planteó que como problema general: ¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022?

También, se planteó como problemas específicos: (a) ¿Cuál es la relación entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022?; (b) ¿Cuál es la relación entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022?; (c) ¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022? y (d) ¿Cuál es la relación entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022?

Concerniente a la justificación teórica, radicó en la construcción de un marco teórico sólido que permitió la comprensión idónea del estudio. Además, las conclusiones a las que se arribe brindaran información relevante y actual sobre las variables. También, la investigación servirá como un estudio previo, el cual podrá servir a futuras investigaciones para que contrasten sus resultados con los obtenidos en la presente investigación (Frolov *et al.*, 2020).

Sobre la justificación metodológica, se realizó una búsqueda de fuentes secundarias en diversos repositorios institucionales y motores de búsqueda como Scopus, Redalyc y Scielo, dando como resultado estudios que luego de analizarlos se añadirán como estudios previos que enriquecerán la investigación (Snyder, 2019).

A cerca de la justificación práctica, la investigación podrá ser replicada a otras organizaciones a fin de conocer la percepción de los colaboradores sobre la importancia de las habilidades gerenciales para una adecuada toma de decisiones, las que van enrumbar al éxito de la organización. También, es importante tener en consideración los vacíos encontrados para realizar las recomendaciones (Fernández, 2020).

En ese sentido, se tuvo como objetivo general: Determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022. Además, se contaron con los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar la relación existente entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022; (b) Determinar la relación existente entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022; (c) Determinar la relación existente entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022 y (d) Determinar la relación existente entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Por último, se tuvo como hipótesis general: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022. También, se contaron con las siguientes hipótesis específicas: (a) Existe relación significativa entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022; (b) Existe relación significativa entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022; (c) Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022 y (d) Existe relación significativa entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en una escuela superior, distrito Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Referente a las investigaciones previas en el contexto nacional, se contó con el estudio de Giráldez & Capani (2021) en su estudio titulado: “Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019”, tuvo como principal objetivo desarrollar la relación de las habilidades gerenciales con la toma de decisión en la institución pública. La metodología fue no experimental y correlacional, donde se estableció como muestra a 83 colaboradores quienes respondieron el cuestionario. Por consiguiente, concluyeron que existe correlación entre las variables en la institución estatal, debido a que se obtuvo un r de Spearman = 0.582 y una significancia de 0.000.

Muñoz *et al.*, (2021) en su artículo científico titulado: “Estrategia de mejora de liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo superior”, tuvo como principal objetivo analizar la importancia del liderazgo directivo y habilidades gerenciales en una institución pública. La metodología fue no experimental y correlacional, donde se estableció como muestra a 40 trabajadores quienes respondieron un cuestionario y entrevista. En consecuencia, concluyeron que se tiene que implementar las habilidades gerenciales y estrategias que permitan a los directivos asumir sus funciones de manera adecuada a fin de lograr un óptimo desenvolvimiento en los procesos. Además, las habilidades de los directivos tienen que estar acordes a sus competencias para un buen manejo del talento humano.

Custodio *et al.*, (2020) en su artículo científico titulado: “Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios”, tuvo como principal objetivo de poder establecer la existencia de relación entre habilidades gerenciales y la motivación en los asesores de la empresa Mibanco, agencia la Victoria, ubicada en Chiclayo. La metodología fue no experimental y correlacional, donde se estableció como muestra a 32 trabajadores. El resultado encontrado mostró un r de Spearman = 0,724 y una significancia de 0.000, por ende, se aceptó la H_a . En ese contexto, concluyeron que no existe una relación de confianza con los directivos. Por otro lado, se evidencia los directivos poseen diferentes habilidades que les han sido de utilidad para producir un agradable clima laboral.

Janampa (2020) llevo a cabo una investigación titulada: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020”, tuvo como principal objetivo determinar la existencia de relación entre habilidades gerenciales y el proceso para la toma de decisiones en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa 05. La metodología fue no experimental y correlacional, donde se estableció como muestra a 100 empleados de la UGEL quienes respondieron el cuestionario. En ese sentido, se concluyó que existen una relación significativa positiva y moderada entre variables en la Unidad de Gestión Educativa (Rho de Spearman = 0.437).

Huerta (2019) en su estudio titulado: “Habilidades gerenciales, la toma decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019”, tuvo como principal objetivo poder establecer la relación entre habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gestión de las instituciones. La metodología fue no experimental y correlacional, donde se estableció como muestra a 10 trabajadores quienes respondieron el cuestionario. Por consiguiente, se concluyó que el 53% de los directivos poseen un nivel regular sobre habilidades gerenciales, destacando la habilidad técnica con un 58%, esto quiere decir que existen deficiencias referentes a los talentos gerenciales de los directivos de las entidades educativas.

Concerniente a los estudios internacionales, se cuenta con la investigación de Cisneros & Vidal (2022) en su artículo científico titulado: “Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato”, tuvo como principal objetivo el diagnostico de las habilidades gerenciales que permitieron enfrentar la emergencia sanitaria en las Pymes, Ambato. Por consiguiente, concluyeron que la gran mayoría de los gerentes son adultos jóvenes que cuenta con sus estudios universitarios. Además, se tuvo que las habilidades gerenciales son técnicas que facultan al gerente con conocimientos sobre las diversas áreas de la empresa a fin de tomar decisiones empleando herramientas tecnológicas, no obstante, requiere una construcción de relaciones que se basen en la confianza.

Artieda *et al.*, (2021) en su artículo científico titulado: “Las habilidades gerenciales en la gestión pública”, contó con el principal objetivo de poder establecer cómo las habilidades gerenciales y los requisitos necesarios mejoran el servicio de la gestión pública en el Ecuador. En ese sentido, concluyeron que las

instituciones ecuatorianas duran los últimos años han enfrentado cambios y reformas institucionales, los que responden a los nuevos paradigmas en la administración del talento humano, por lo cual, se busca personal con habilidades específicas para ocupar los puestos públicos.

Lloor & Valdés (2021) en su artículo científico titulado: “Hábitos y habilidades gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos”, cuyo principal objetivo correspondió a poder establecer la incidencia de los hábitos y las habilidades gerenciales en la composición de equipos eficientes. La metodología fue no experimental y descriptivo explicativo, teniendo una muestra de 5 organizaciones de la provincia de Manabí. Por consiguiente, concluyeron que es importante que los directivos puedan comunicar de manera adecuada los objetivos y asignar responsabilidades al personal a fin de que se alineen a los objetivos establecidos. Además, tiene que tener la capacidad de motivar, comunicar y trabajo en conjunto, logrando que el personal se sienta parte de la organización.

Baque *et al.*, (2020) en su artículo científico titulado: “Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional”, cuyo primordial objetivo fue establecer la importancia de las habilidades gerenciales en el liderazgo. En consecuencia, se concluyó que el talento humano importante en las organizaciones, debido a que permite el logro de los objetivos, cabe señalar que el líder o CEO de la empresa tiene que contar con las competencias técnicas, ya que es quien direcciona el rumbo de la organización. También, se tiene que dar importancia a la motivación del personal, brindar las facilidades necesarias a fin de que el trabajador se siente cómodo y parte de la empresa, para lo cual, tiene que primar la comunicación entre el colaborador y el responsable del área.

Farias *et al.*, (2020) en su artículo científico titulado: “Habilidades gerenciales para la administración del talento humano en Instituciones Educativas”, tuvo como principal objetivo realizar un análisis sobre las habilidades gerenciales en la administración del talento humano en las entidades de la provincia de Santo Domingo. La metodología fue no experimental, teniendo una muestra de 10 docentes y 4 directivos quienes respondieron el cuestionario. En ese sentido, concluyeron que los directivos expresan emplear diversas habilidades y estrategias, no es concordante a lo que manifiestan los docentes, los cuales

perciben falta de comunicación, trato inadecuado y no se fortalece el crecimiento personal.

Concerniente a las teorías y enfoques conceptuales, la variable habilidades gerenciales, es entendida como aquella ventaja que tiene un individuo en la ejecución de una actividad, se expresan como talentos, en el ámbito laboral, estas habilidades permiten una mejor planificación, administración, negociaciones y tomar decisiones más oportunas y correctas en las empresas privadas como públicas. Además, son vitales a fin de complementar los conocimientos técnicos (Huerta, 2020).

Para Arrascue *et al.*, (2021) señalaron que las habilidades gerenciales permitieron enfrentar los desafíos del cambiante escenario sociopolítico, económico y tecnológico, así como cumplir con las expectativas de los usuarios, por tanto, sin una adecuada gestión, no será posible evidenciar una mejora en la eficacia, eficiencia y capacidad de respuesta en el servicio brindado.

De igual manera, Villanueva *et al.*, (2019) manifestaron que las habilidades gerenciales involucran sistemas y jerarquías, por tanto, los directivos debieron ser eficaces, tener un buen gobierno depende de los talentos gerenciales y una capacidad para la adecuada toma de decisiones de los dirigentes, ya que son el núcleo de la administración y el corazón del buen gobierno. Para Cortney *et al.*, (2017) refirieron que los talentos gerenciales son necesarios para ser un gerente efectivo.

Sobre la dimensión motivaciones y valores, es entendido como un estado activo que direcciona y mantiene la conducta del individuo hacia una meta establecida; es decir, fue el impulso que lo moviliza a que se puedan conseguir los objetivos planificados en la institución (Rivas, 2020).

Referente a la dimensión habilidades analíticas, fue entendida como el proceso de ir a las partes de un todo y las relaciones existentes, la cual permitió al directivo poder hacer una distinción entre las relaciones; es decir, entre aquello que se presupone y lo demostrado a través del trasfondo. Sus principales características son la resolución de conflicto y toma de decisiones (Mantuano & Vélez, 2021).

Acerca de la dimensión habilidades interpersonales, consistió en la capacidad que tienen los directivos en poder aprender a manejar las emociones propias y entender las emociones de los demás. Fue de vital importancia en aquellas labores donde se interactuó constantemente con los usuarios y/o clientes, no obstante, los directivos deben aprender a manejar sus emociones de manera obligatoria a fin de optimizar las relaciones no solo con los trabajadores sino también con los usuarios (Arroyo, 2017).

Respecto a la dimensión habilidades emocionales, hizo referencia a las personas capaces de enfrentar contratiempos, superar frustraciones y aproximarse a los problemas. La habilidad emocional permitió tomar conciencia de nuestras emociones, tolerar presiones y permitió desarrollar una capacidad para trabajar en equipo, así como adoptar actitudes empáticas y sociales. En ese sentido, fue de vital importancia que un directivo aprenda a manejar sus emociones, porque lo contrario, sus emociones lo manejarán (Arroyo, 2017).

Concerniente a la variable, toma de decisiones, fue definida como un proceso que permitió elegir entre dos o varias alternativas, la cual fue importante en la vida, ámbito profesional, personal y laboral. En ese sentido, fue considerado como una pieza clave para conseguir el éxito, por tanto, fue vital considerar el proceso que se dió en la toma de decisiones a fin de que este fuese eficaz (Robbins & Coulter, 2018).

Para Mohammed *et al.*, (2019) definieron a la toma de decisiones como el patrón de respuesta habitual y aprendido que exhibió un individuo cuando se enfrentó a un problema o situación. Además, se creyó que fue más probable que aquellos que recopilaban información intuitivamente se sientan como evaluadores de información, mientras que aquellos que recopilaban información sistemáticamente tienen más probabilidades de ser pensadores de la información.

De igual manera, Löfgren & Nordblom (2020) refirieron que todos tomamos muchas decisiones todos los días, algunas de ellas son importantes, mientras que otros no, algunos son difíciles de hacer, mientras que otros son más sencillas, por tanto, recopilamos mucha información antes de tomar algunas decisiones, mientras que otras decisiones son tomadas bajo corazonadas. A veces, las decisiones resultan incorrectas, ya sea desde la perspectiva que tiene la persona o la sociedad.

Por otro lado, Ristimäki *et al.*, (2020) refirió que el derecho a que se pueda incluir en la participación de la toma de decisiones presupone el derecho a participar en la discusión en la que se toman las decisiones. El control de los derechos de participación de una conversación también puede entenderse en términos de derechos deónticos; es decir, como una cuestión de quién tiene derecho a decidir y qué oradores son relevantes, como los encuestados que tienen el derecho principal de aceptar o rechazar una sugerencia.

Sobre la dimensión, conocimiento de los resultados, se entendió como la comprensión de una consecuencia; por tanto, es importante visualizar lo que va ocurrir cuando se elija una opción, este proceso fue basado en los resultados que se pueden prever acertadamente; esto quiere decir, situaciones que tuvieron una muy alta probabilidad en suceder y cuyas consecuencias son desconocidas (Huerta, 2020).

Referente a la dimensión programabilidad, hizo referencia a que el proceso para tomar decisiones pudo ser programadas como no programadas, las programadas se basaron a través de un grupo de procesos y reglas para decidir e implica que la toma de decisión se realizó en base a la certeza. Por otro lado, las decisiones que no fueron programadas no cuentan con proceso o reglas previamente establecidas (Huerta, 2020).

Acerca de la dimensión criterios para tomar decisiones, hace referencia a quien toma las decisiones tiene que ponderar criterios relevantes de acuerdo a la importancia de la problemática que se tiene que resolver, por tanto, es importante que se deba emplear criterios en un valor de 10 y posteriormente realizar un ponderación empleado estándares a fin de elegir la decisión más apropiada (Robbins & Coulter, 2018).

Respecto a la dimensión nivel impacto de la decisión, hizo referencia a que fue importante evaluar el resultado que se obtuvo con el propósito de poder realizar un análisis al problema y verificar que se resolvió de forma exitosa. En el supuesto que la problemática siga, se tuvo que realizar otro análisis a fin de saber que sucedió (Robbins & Coulter, 2018).

Por consiguiente, es importante señalar la teoría de la personalidad propuesta por Carl Rogers, planteó que las personas construyeron su personalidad a través del servicio hacia el cumplimiento de metas positivas; es decir, cuando sus actos estuvieron direccionados en lograr alcanzar las metas que contengan un componente benéfico. Además, explicó que el ser humano nace con diversas capacidades las cuales se tuvieron que seguir desarrollando por medio de la adquisición de nuevas habilidades (Montaño *et al.*, 2009).

De igual manera, la teoría de la racionalidad limitada propuesta por Herbert Simón, en la cual se planteó que los individuos tomaron decisiones de manera irracional como causa de las limitaciones cognitivas, su modelo estableció que la toma de decisiones racional consistió en la resolución de los problemas eligiendo la alternativa idónea de entre las que se encuentran disponibles; es decir, la decisión fue más apropiada cuando el efecto esperado sea eficiente (Estrada, 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque de investigación

Referente al enfoque, correspondió a una investigación cuantitativa, porque los datos recolectados por medio del instrumento fueron procesados estadísticamente. De esta manera, Muñoz (2016) manifestó que “son investigaciones donde se emplea la estadística para medir los fenómenos o hechos investigados con el fin de comprobarlos”.

Tipo de investigación

Acerca del tipo, correspondió a una investigación de tipo aplicada, debido a que se consiguió la aplicación de instrumentos sobre las habilidades gerenciales y su importancia para la toma de decisiones, cuyos resultados servirán a futuras investigaciones. Según Arias (2021) refirió que los estudios de tipo aplicada también se conocen como investigaciones puras, estas no resuelven de forma inmediata los problemas y pueden ser planteadas en estudios de nivel descriptivo, correlacional y exploratorio. Además, son útiles como sustento para otro tipo de investigaciones.

Diseño de investigación

El diseño correspondió al no experimental-transversal, debido a que las variables materia de análisis no fueron manipuladas y el recojo de información fue en un corto tiempo. Según Hernández *et al.*, (2018) fueron estudios en las que no se manipularon las variables para la confirmación de influencia. En tal sentido, se realizó observaciones en el medio natural donde ocurrieron.

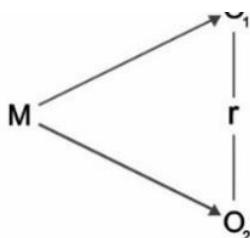
Nivel de investigación

El alcance correspondió al descriptivo-correlacional, debido a que se describieron y se determinó la correlación entre las variables. Según Hernández & Mendoza (2018) explicaron que fueron estudios que tuvieron como propósito describir y relacionar saberes que se pueden medir.

En ese sentido, el diseño se representó a través del siguiente diagrama.

Figura 1

Diseño de Investigación



Dónde:

M = Muestra de la población.

O₁ = Observación de las habilidades gerenciales.

r = Coeficiente de correlación entre variables.

O₂ = Observación de la toma de decisiones.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Habilidades gerenciales

Definición conceptual: Fue entendida como aquella ventaja que tuvo un individuo en la ejecución de una actividad, se expresó como talentos, en el ámbito laboral, estas habilidades permitieron una mejor planificación, administración, negociaciones y tomar decisiones más oportunas y correctas en las empresas privadas como públicas. Además, fueron vitales a fin de complementar los conocimientos técnicos (Huerta, 2020).

Definición operacional: La variable habilidades gerenciales se operacionalizó a través de la aplicación de un cuestionario, con cuatro dimensiones (Arrascue *et al.*, 2021).

Dimensiones de habilidades gerenciales

Dimensión 1: La dimensión motivaciones y valores, fue entendida como un estado activo que direccionó y mantuvo la conducta del individuo hacia una meta establecida; es decir, fue el impulso que lo movilizó a que se pudo conseguir los objetivos planificados en la institución (Rivas, 2020).

Dimensión 2: La dimensión habilidades analíticas, fue entendida como el proceso de ir a las partes de un todo y las relaciones existentes, la cual permitió al directivo poder hacer una distinción entre las relaciones; es decir, entre aquello que se presupone y lo demostrado a través del trasfondo. Sus principales características fueron la resolución de conflicto y toma de decisiones (Mantuano & Vélez, 2021).

Dimensión 3: La dimensión habilidades interpersonales, consistió en la capacidad que tienen los directivos en poder aprender a manejar las emociones propias y entender las emociones de los demás. Fue de vital importancia en aquellas labores donde se interactuó constantemente con los usuarios y/o clientes, no obstante, los directivos debieron aprender a manejar sus emociones a fin de optimizar las relaciones no solo con los trabajadores sino también con los usuarios (Arroyo, 2017).

Dimensión 4: La dimensión habilidades emocionales, hizo referencia a las personas que fueron capaces de enfrentar contratiempos, superar frustraciones y aproximarse a los problemas. La habilidad emocional permitió tomar conciencia de nuestras emociones, tolerar presiones y permite desarrollar una capacidad para trabajar en equipo, así como adoptar actitudes empáticas y sociales. En ese sentido, fue de vital importancia que un directivo aprenda a manejar sus emociones, porque lo contrario, sus emociones lo manejarán (Arroyo, 2017).

Variable 2: Toma de decisiones

Definición conceptual: Fue definida como un proceso que permitió elegir entre dos o varias alternativas, la cual fue importante en la vida, ámbito profesional, personal y laboral. En ese sentido, fue considerado como una pieza clave para conseguir el éxito, por tanto, fue vital considerar el proceso que se da en la toma de decisiones a fin de que esta fuese eficaz (Robbins & Coulter, 2018).

Definición operacional

La variable toma de decisiones se operacionalizó a través de la aplicación de un cuestionario, con cuatro dimensiones (Huertas, 2020).

Dimensiones de toma de decisiones

Dimensión 1: La dimensión, conocimiento de los resultados, se entendió como la comprensión de una consecuencia; por tanto, fue importante visualizar lo que va ocurrir cuando se elija una opción, este proceso fue basado en los resultados que

se pueden prever acertadamente; esto quiere decir, situaciones que tienen una muy alta probabilidad en suceder y cuyas consecuencias son desconocidas (Huerta, 2020).

Dimensión 2: La dimensión programabilidad, hizo referencia a que el proceso para tomar decisiones puede ser programadas como no programadas, las programadas se basan a través de un grupo de procesos y reglas para decidir e implica que la toma de decisión se realiza en base a la certeza. Por otro lado, las decisiones que no son programadas no cuentan con proceso o reglas previamente establecidas (Huerta, 2020).

Dimensión 3: La dimensión criterios para tomar decisiones, hizo referencia a quien toma las decisiones tiene que ponderar criterios relevantes de acuerdo a la importancia de la problemática que se tiene que resolver, por tanto, es importante que se deba emplear criterios en un valor de 10 y posteriormente realizar un ponderación empleado estándares a fin de elegir la decisión más apropiada (Robbins & Coulter, 2018).

Dimensión 4: La dimensión nivel impacto de la decisión, hizo referencia a que es importante evaluar el resultado que se obtuvo con el propósito de poder realizar un análisis al problema y verificar que se resolvió de forma exitosa. En el supuesto que la problemática siga, se tiene que realizar otro análisis a fin de saber que sucedió (Robbins & Coulter, 2018).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La investigación se conformó con una población de 122 trabajadores de la escuela superior. De acuerdo con Cabezas *et al.*, (2018) explicaron que se entiende de varias formas, una de las tantas consistió en que corresponde a un grupo de elementos que tiene características similares, por lo cual, es algo que se debe considerar en la población seleccionada.

Criterios de inclusión

- Personal administrativo.
- Directivos de la escuela superior Técnico Superior.

Criterios de exclusión

- Personal mayor de 60 años.
- Personal que no aceptó formar parte de la investigación.

Muestra

Sobre la muestra de estudio, Baena (2017) explicó que se considera a la muestra como aquella parte que representa a la población, esta se puede obtener por la aplicación de diversos procesos que se comprenden en el muestreo probabilístico o no probabilístico. Por tal motivo, la muestra correspondió a 122 trabajadores de la escuela superior.

Unidad de análisis

Acerca de la unidad de análisis, correspondió a los trabajadores administrativos de una escuela superior, distrito Carmen Alto, departamento de Ayacucho.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica fue la encuesta. Para Sánchez *et al.*, (2018) señaló que fueron procedimientos que se usaron en los estudios con el propósito de poder recabar datos. También, se como una expresión de reglas que tiene como fin facilitar el manejo de los instrumentos.

Instrumento

El instrumento correspondió al cuestionario. Para Ríos (2017) explicó que el cuestionario es una herramienta cuya construcción tiene como característica basarse en un grupo de preguntas, elaboradas en base a indicadores que permitieron conocer la percepción del encuestado a fin de recabar información adecuada.

Ficha Técnica del Instrumento Habilidades Gerenciales

Nombre:	Cuestionario para las habilidades gerenciales.
Autora:	Moreno Galarreta Ruth Roció (2017)
Adaptación:	Flores Torreblanca Julio Enrique (2022)
Administración	Individual.

Tiempo de administración:	20 minutos.
Dimensiones:	Conformada por 4 dimensiones.
Estructura:	El cuestionario está conformado por 27 ítems, las cuales se evalúan a través de una escala de tipo Likert de cinco alternativas.

Ficha Técnica del Instrumento Toma de Decisiones

Nombre:	Cuestionario para la toma de decisiones.
Autora:	Huertas Solís Hans Saul (2019)
Adaptación:	Flores Torreblanca Julio Enrique (2022)
Administración	Individual.
Tiempo de administración:	20 minutos.
Dimensiones:	Conformada por 4 dimensiones.
Estructura:	El cuestionario está conformado por 15 ítems, las cuales se evalúan a través de una escala de tipo Likert de cinco alternativas.

Validez

A cerca de la validez del instrumento, la validez se llevó a cabo a través de juicio de expertos, quienes evaluaron cada ítem, considerándolos aplicables a dos instrumentos de evaluación.

Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, fue calculado por intermedio del Alfa de Cronbach. Resultando para la primera variable habilidades gerenciales la correspondencia a un valor = 0,977, lo que significó que el instrumento para habilidades gerenciales cuenta con una confiabilidad excelente.

En la misma línea, el resultado para la segunda variable correspondió a un valor = 0,966, lo que significó que el instrumento para toma de decisiones cuenta con una confiabilidad excelente.

3.5. Procedimientos

Sobre los procedimientos: En primer lugar, se realizó la búsqueda de instrumentos apropiados que cuenten con validez y confiabilidad a fin de poder aplicar en la presente investigación, seguidamente se solicitó el permiso del director de la escuela superior y se establecieron días para recabar información. Luego de aplicar el instrumento, seguidamente se verificó la información recabada para tabularlo en el programa Excel y llevarlo al programa SPSS versión 26.

Finalmente, se procederá al análisis de los datos a fin de presentarlos por medio de tablas frecuencia, gráficos de barras y seguidamente poder contrastar las hipótesis a fin de presentar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 26 en español, de donde se obtendrán la estadística descriptiva e inferencial.

Según Devore (2021) la estadística descriptiva consistió en una de las ramas de la estadística que tiene como propósito poder realizar una descripción de los datos, facilitando su forma de presentación con el objetivo de poder inferir conclusiones válidas en base al análisis.

De acuerdo con García *et al.*, (2021) la estadística inferencial fue una rama de la estadística que tiene como objetivo poder realizar inferencias, comprendiendo las pruebas de estimación y las pruebas de las hipótesis.

En ese sentido, el análisis descriptivo permitió presentar las variables y dimensiones a través de tablas de frecuencia y gráfico de barras, mientras que para el análisis inferencial se realizó la prueba de normalidad a fin de conocer la distribución de los datos y poder seleccionar la prueba estadística adecuada, siendo para el presente caso el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Durante el desarrollo del estudio, se tuvo en consideración aspectos éticos tales como: justicia, respeto y beneficencia. Además, se tuvo en consideración el

reglamento de grados y títulos de la Universidad y a través del uso adecuado de las normas APA se pudo respetar el derecho a la propiedad intelectual.

En relación al respeto, en el transcurso del estudio fue respetado el consentimiento de cada individuo que conformo la muestra, indicándole que los datos recolectados se emplearían de manera adecuada (Hirsch, 2019).

Sobre la justicia, en el transcurso del estudio se respetaron los derechos de cada individuo que conformo la muestra y se consideraron los errores que podrían surgir a fin de minimizar las limitaciones de la investigación (Carrillo, 2019).

A cerca de la beneficencia, en el transcurso del estudio se protegieron las identidades de cada individuo que conformo la muestra, debido a que el instrumento que permitió recabar la informa correspondió a un cuestionario, cuya particularidad es que se considera un instrumento anónimo, de esta manera se previene daños que podrían suceder (López y Zuleta, 2020).

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Tabla 1

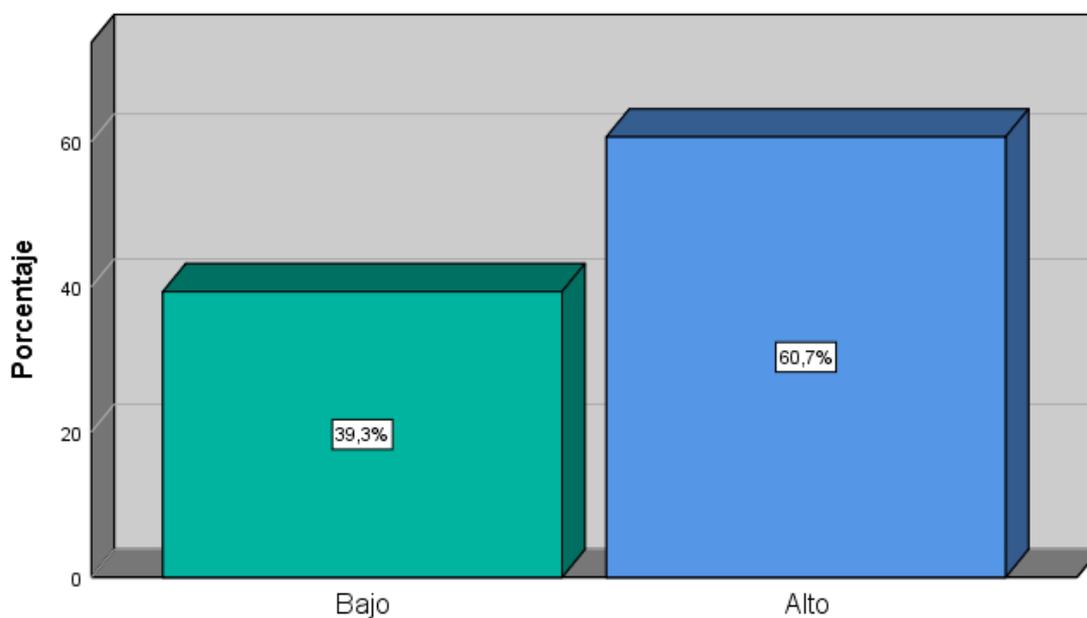
Frecuencia para Habilidades Gerenciales

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	48	39,3	39,3	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 2

Porcentaje para Habilidades Gerenciales



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Interpretación: En relación a la tabla 6 y figura 2, se evidenció que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentaron un nivel alto respecto a las

habilidades sociales y solo un 39,3% de los colaboradores de la escuela superior tienen un nivel bajo en referencia a las habilidades sociales.

Tabla 2

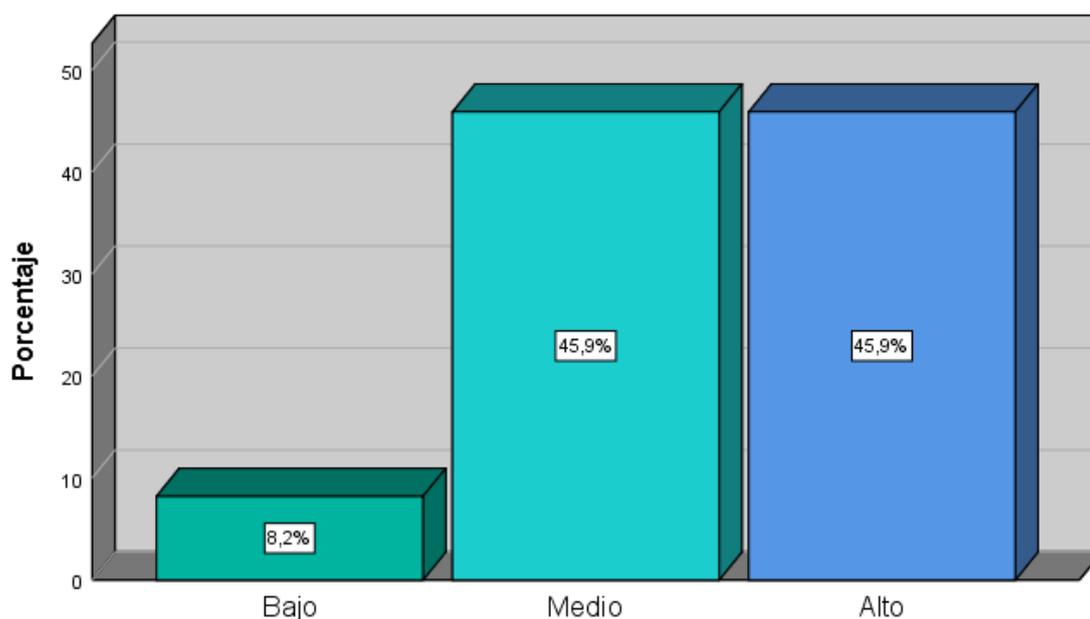
Frecuencia para Motivaciones y Valores

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,2	8,2	8,2
	Medio	56	45,9	45,9	54,1
	Alto	56	45,9	45,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 3

Porcentaje para Motivaciones y Valores



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Interpretación: En relación a la tabla 7 y figura 3, se evidenció que el 49,9% de los colaboradores de la escuela superior presentaron un nivel alto en la dimensión motivaciones y valores, mientras que otro 45,9% muestran un nivel medio y solo el

8,2% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en la dimensión motivaciones y valores.

Tabla 3

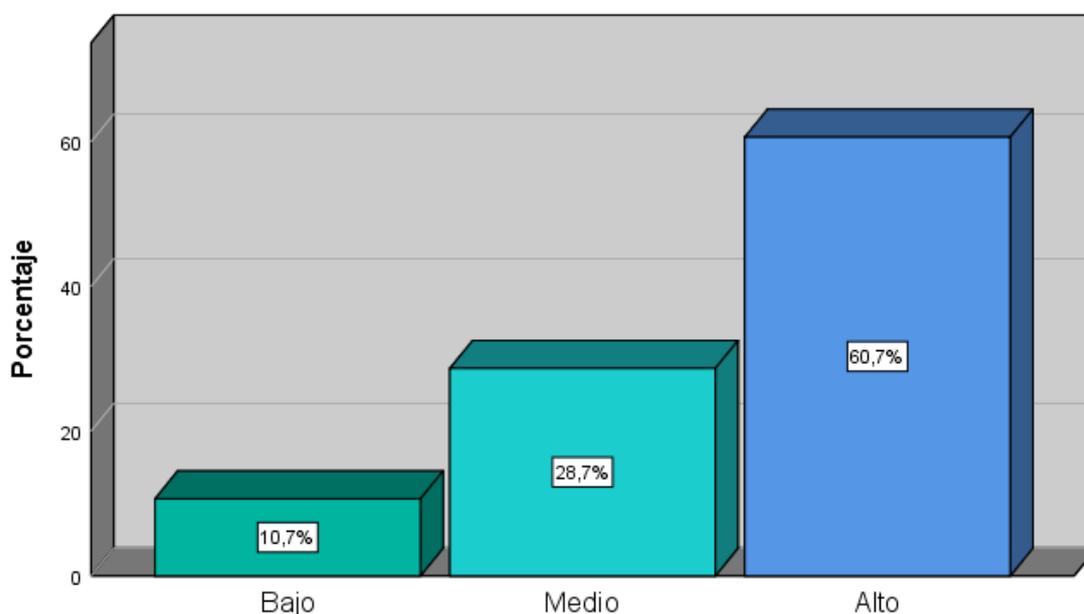
Frecuencia para Habilidades Analíticas

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	10,7	10,7	10,7
	Medio	35	28,7	28,7	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
Total		122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 4

Porcentaje para Habilidades Analíticas



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Interpretación: En relación a la tabla 8 y figura 4, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en la dimensión habilidades analíticas, mientras que otro 28,7% muestran un nivel medio y solo el

10,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades analíticas.

Tabla 4

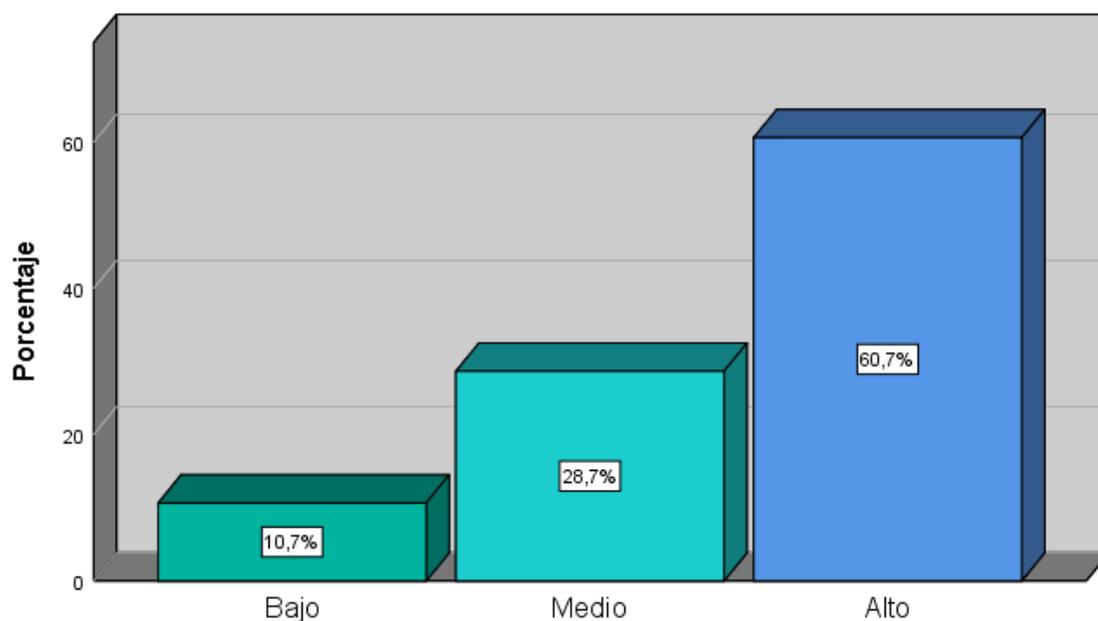
Frecuencia para Habilidades Interpersonales

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	10,7	10,7	10,7
	Medio	35	28,7	28,7	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 5

Porcentaje para Habilidades Interpersonales



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Interpretación: En relación a la tabla 9 y figura 5, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en la dimensión habilidades interpersonales, mientras que otro 28,7% muestran un nivel medio y

solo el 10,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades interpersonales.

Tabla 5

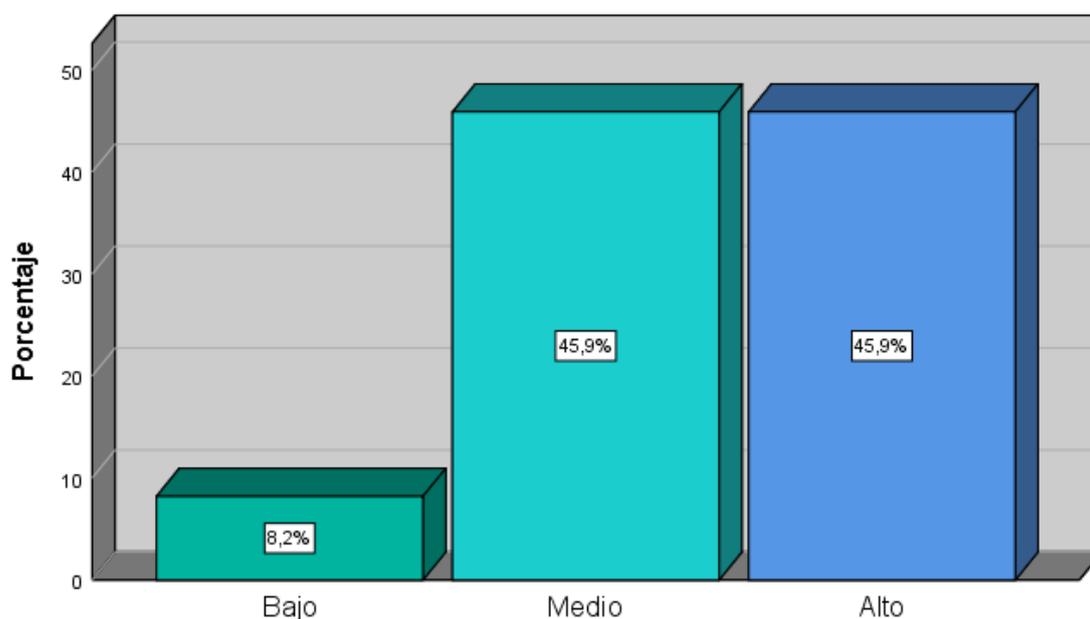
Frecuencia para Habilidades Emocionales

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,2	8,2	8,2
	Medio	56	45,9	45,9	54,1
	Alto	56	45,9	45,9	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 6

Porcentaje para Habilidades Emocionales



Interpretación: En relación a la tabla 10 y figura 6, se evidencia que el 45,9% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en la dimensión habilidades emocionales, mientras que otro 45,9% muestran un nivel medio y solo el 8,2% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades emocionales.

Tabla 6

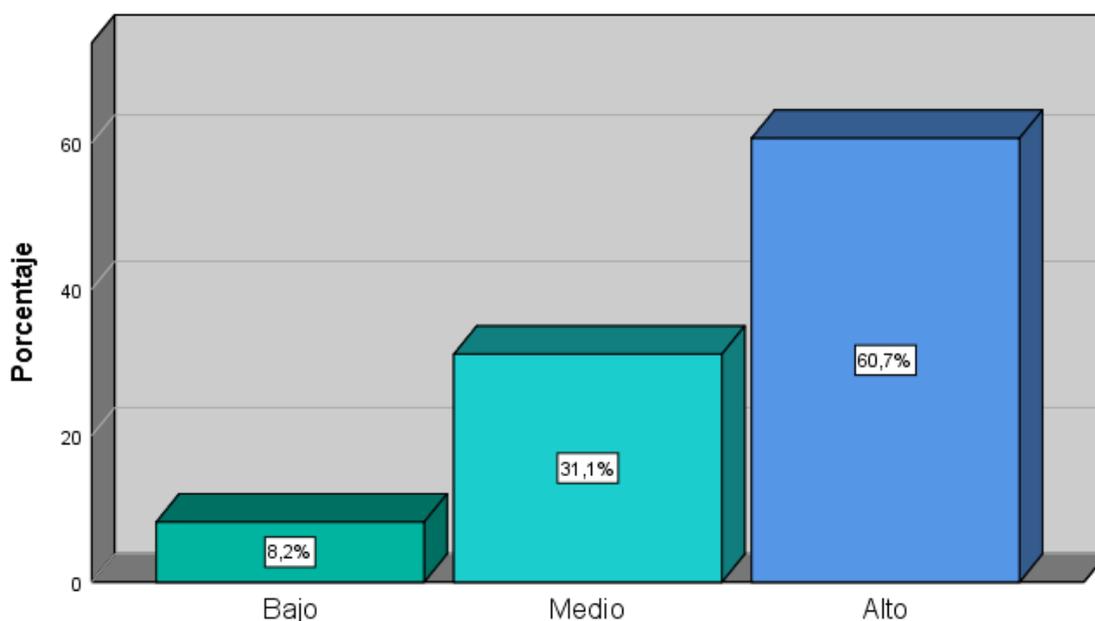
Frecuencia para Toma de Decisiones

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,2	8,2	8,2
	Medio	38	31,1	31,1	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 7

Porcentaje para Toma de Decisiones



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En relación a la tabla 11 y figura 7, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la esuperior presentan un nivel alto en la variable toma de decisiones, mientras que otro 31,1% muestran un nivel medio y solo el 8,2% de los trabajadores de la escuela superior tienen un nivel bajo en relación a la toma de decisiones.

Tabla 7

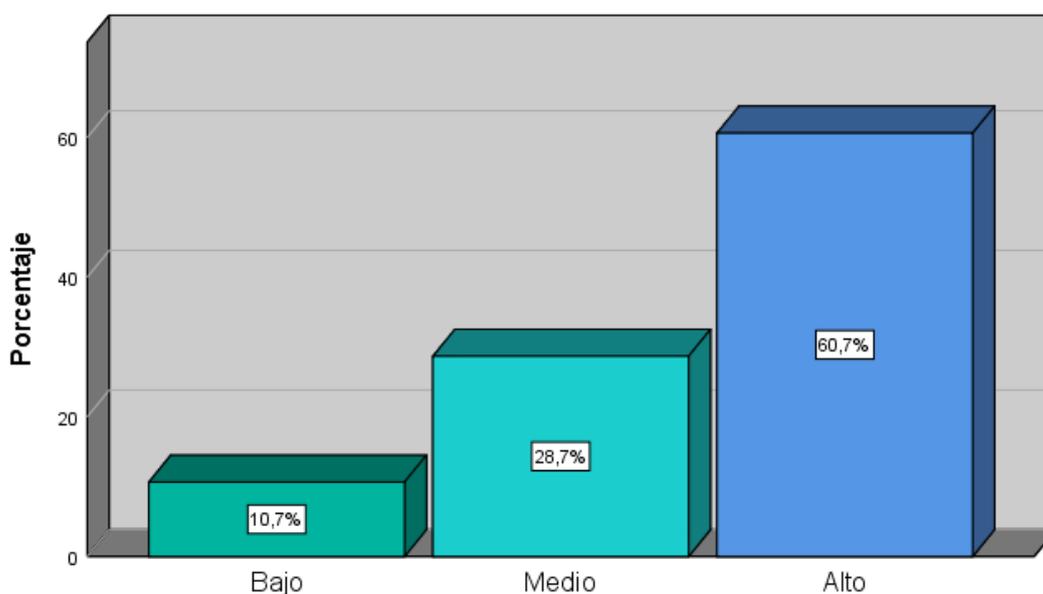
Frecuencia para Conocimiento de los Resultados

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	10,7	10,7	10,7
	Medio	35	28,7	28,7	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 8

Porcentaje para Conocimiento de los Resultados



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En relación a la tabla 12 y figura 8, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en la dimensión conocimiento de los resultados, mientras que otro 28,7% muestran un nivel medio y solo el 10,7% de los trabajadores de la escuela superior cuentan con un nivel bajo en relación al conocimiento de los resultados.

Tabla 8

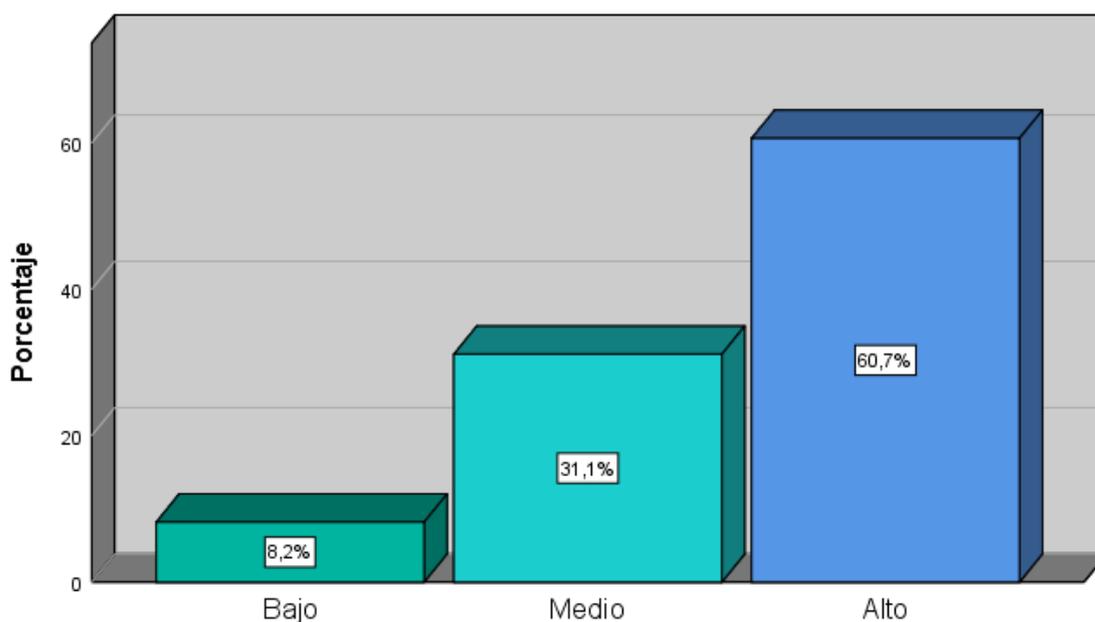
Frecuencia para Nivel de Programabilidad

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,2	8,2	8,2
	Medio	38	31,1	31,1	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 9

Porcentaje para Nivel de Programabilidad



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En relación a la tabla 13 y figura 9, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en referencia al nivel de programabilidad, mientras que otro 31,1% muestran un nivel medio y solo el 8,2% de los trabajadores de la escuela superior cuentan con un nivel bajo en relación al nivel de programabilidad.

Tabla 9

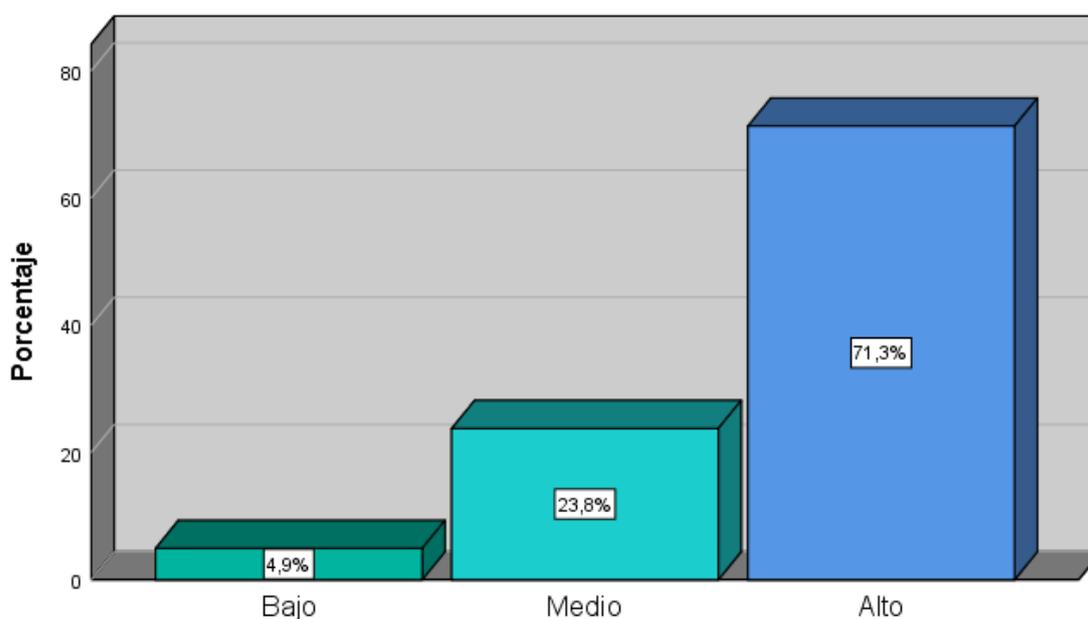
Frecuencia para Criterios para la Toma de Decisiones

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	6	4,9	4,9	4,9
	Medio	29	23,8	23,8	28,7
	Alto	87	71,3	71,3	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 10

Porcentaje para Criterios para la Toma de Decisiones



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En relación a la tabla 14 y figura 10, se evidencia que el 71,3% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en referencia a los criterios para tomar decisiones, mientras que otro 23,8% muestran un nivel medio y solo el 4,9% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en relación a los criterios para tomar decisiones

Tabla 10

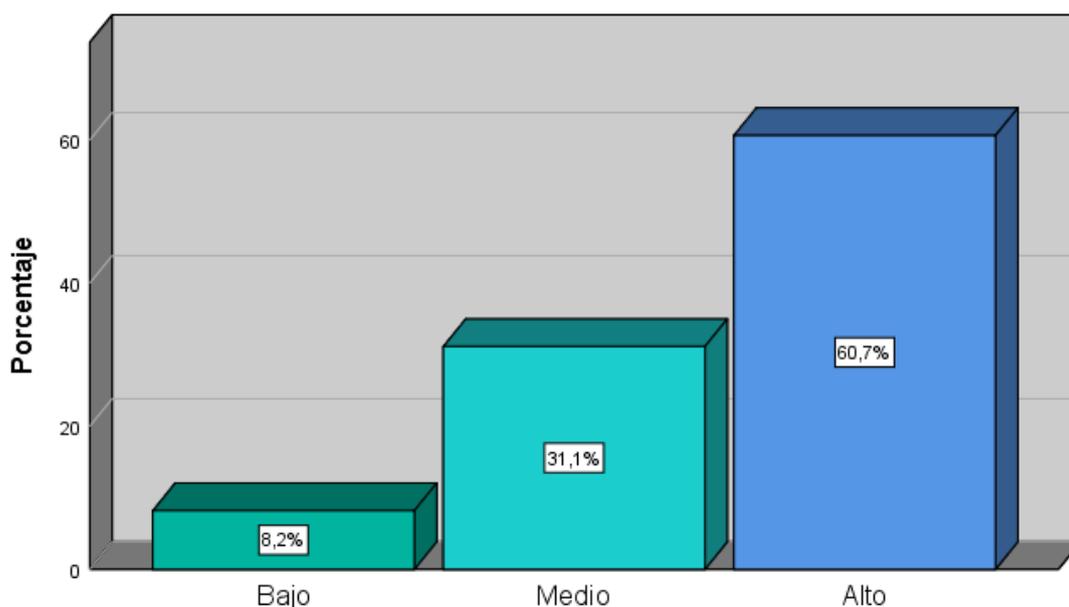
Frecuencia para Nivel de Impacto de la Decisión

		f	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	8,2	8,2	8,2
	Medio	38	31,1	31,1	39,3
	Alto	74	60,7	60,7	100,0
	Total	122	100,0	100,0	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación

Figura 11

Porcentaje para Nivel de Impacto de la Decisión



Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En relación a la tabla 15 y figura 10, se evidencia que el 60,7% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel alto en relación al nivel de impacto de la decisión, mientras que otro 31,1% muestran un nivel medio y solo el 8,2% de los trabajadores de la escuela superior presentan un nivel bajo en referencia al nivel de impacto de la decisión.

Tabla 11

Análisis cruzado entre habilidades gerenciales y toma de decisiones

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Habilidades gerenciales	Bajo	Recuento	10	38	0	48
		% del total	8,2%	31,1%	0,0%	39,3%
	Alto	Recuento	0	0	74	74
		% del total	0,0%	0,0%	60,7%	60,7%
	Total	Recuento	10	38	74	122
		% del total	8,2%	31,1%	60,7%	100,0%

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En la tabla 16, sobre el análisis cruzado entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, se determinó que el 8,2% (10) de los encuestados presentan un nivel bajo en las habilidades gerenciales y un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras el 60,7% (74) de los encuestados tienen un nivel alto en las habilidades gerenciales y un nivel alto en la toma de decisiones la escuela superior.

Tabla 12

Análisis cruzado entre motivaciones y valores con la toma de decisiones

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Motivaciones y valores	Bajo	Recuento	10	0	0	10
		% del total	8,2%	0,0%	0,0%	8,2%
	Medio	Recuento	0	38	18	56
		% del total	0,0%	31,1%	14,8%	45,9%
	Alto	Recuento	0	0	56	56
		% del total	0,0%	0,0%	45,9%	45,9%
	Total	Recuento	10	38	74	122
		% del total	8,2%	31,1%	60,7%	100,0%

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En la tabla 17, sobre el análisis cruzado entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior, se determinó que el 8,2% (10) de los encuestados presentan un nivel bajo en la dimensión motivaciones-valores y un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras el 31,1% (38) de los encuestados tienen un nivel medio en la dimensión motivaciones-valores y un nivel medio en la toma de decisiones. Además, se observa que el 45,9% (56) de los encuestados tiene un nivel alto en la dimensión motivaciones-valores y un nivel alto en la toma de decisiones.

Tabla 13

Análisis cruzado habilidades analíticas y la toma de decisiones

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Habilidades analíticas	Bajo	Recuento	10	3	0	13
		% del total	8,2%	2,5%	0,0%	10,7%
	Medio	Recuento	0	35	0	35
		% del total	0,0%	28,7%	0,0%	28,7%
	Alto	Recuento	0	0	74	74
		% del total	0,0%	0,0%	60,7%	60,7%
Total	Recuento	10	38	74	122	
	% del total	8,2%	31,1%	60,7%	100,0%	

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En la tabla 18, sobre el análisis cruzado entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, se determinó que el 8,2% (10) de los encuestados presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades analíticas y un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras el 28,7% (35) de los encuestados tienen un nivel medio en la dimensión habilidades analíticas y un nivel medio en la toma de decisiones. Además, se observa que el 60,7% (74) de los encuestados tiene un nivel alto en la dimensión habilidades analíticas y un nivel alto en la toma de decisiones.

Tabla 14

Análisis cruzado habilidades interpersonales y la toma de decisiones

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Habilidades interpersonales	Bajo	Recuento	10	3	0	13
		% del total	8,2%	2,5%	0,0%	10,7%
	Medio	Recuento	0	35	0	35
		% del total	0,0%	28,7%	0,0%	28,7%
	Alto	Recuento	0	0	74	74
		% del total	0,0%	0,0%	60,7%	60,7%
	Total	Recuento	10	38	74	122
		% del total	8,2%	31,1%	60,7%	100,0%

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En la tabla 19, sobre el análisis cruzado entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, se determinó que el 8,2% (10) de los encuestados presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades interpersonales y un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras el 28,7% (35) de los encuestados tienen un nivel medio en la dimensión habilidades interpersonales y un nivel medio en la toma de decisiones. Además, se observa que el 60,7% (74) de los encuestados tiene un nivel alto en la dimensión habilidades interpersonales y un nivel alto en la toma de decisiones.

Tabla 15

Análisis cruzado habilidades emocionales y la toma de decisiones

		Toma de decisiones				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Habilidades emocionales	Bajo	Recuento	10	0	0	10
		% del total	8,2%	0,0%	0,0%	8,2%
	Medio	Recuento	9	38	9	56
		% del total	7,4%	31,1%	7,4%	45,9%
	Alto	Recuento	0	0	56	56
		% del total	0,0%	0,0%	45,9%	45,9%
	Total	Recuento	10	38	74	122
		% del total	8,2%	31,1%	60,7%	100,0%

Nota: resultados de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Interpretación: En la tabla 20, sobre el análisis cruzado entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, se determinó que el 8,2% (10) de los encuestados presentan un nivel bajo en la dimensión habilidades emocionales y un nivel bajo en la toma de decisiones, mientras el 31,1% (38) de los encuestados tienen un nivel medio en la dimensión habilidades emocionales y un nivel medio en la toma de decisiones. Además, se observa que el 45,9% (56) de los encuestados tiene un nivel alto en la dimensión habilidades emocionales y un nivel alto en la toma de decisiones.

Análisis inferencial

Prueba de normalidad

H_a: La muestra no tiene una distribución normal.

H₀: La muestra tiene una distribución normal.

Regla de decisión

Si p valor <0,05, acepta H_a

Si p valor ≥0,05, acepta H₀.

Tabla 16

Prueba de Normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1. Habilidades Gerenciales	,205	122	0,000	,837	122	0,000
D1. Motivaciones y valores	,242	122	0,000	,854	122	0,000
D2. Habilidades analíticas	,218	122	0,000	,861	122	0,000
D3. Habilidades interpersonales	,203	122	0,000	,846	122	0,000
D4. Habilidades emocionales	,235	122	0,000	,817	122	0,000
V2. Toma de Decisiones	,200	122	0,000	,840	122	0,000
D1. Conocimiento de resultados	,288	122	0,000	,792	122	0,000
D2. Nivel de programabilidad	,239	122	0,000	,833	122	0,000
D3. Criterios para tomar decisiones	,233	122	0,000	,869	122	0,000
D4. Nivel de impacto de la decisión	,280	122	0,000	,815	122	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: Se evidencia que el grado de libertad es de 122, mayor que 50, por ello, se utilizó el estadístico de Kolmogórov-Smirnov. En ese contexto, se observa que la significancia bilateral en todos los casos es <0.05, lo que significa que se acepta la H_a; es decir, la muestra no tiene una distribución normal, por lo cual, para realizar el contraste de las hipótesis se tiene que aplicar una prueba no paramétrica, para el presente caso Rho de Spearman.

Contraste de hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Regla de decisión

Sig. >0.05, acepta H₀.

Sig. <0.05, acepta H_a.

Tabla 17

Correlación para la Hipótesis General

			Habilidades gerenciales	Toma de decisiones
Spearman	Habilidades gerenciales	Correlación	1,000	0,968**
		Sig.	.	0,000
		N	122	122
	Toma de decisiones	Correlación	0,968**	1,000
		Sig.	0,000	.
		N	122	122

Nota: Base de datos

Interpretación: En la tabla 17, se evidencia un r de Spearman de 0.968, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a; esto significa, cuanto mayor sean las habilidades gerenciales en los directivos de la escuela superior PNP, mejor serán las decisiones que tomen los directivos.

Contraste de hipótesis específica 1

H₀: No existe relación significativa entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

H_a: Existe relación significativa entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Regla de decisión

Sig. >0.05, acepta H₀.

Sig. <0.05, acepta H_a.

Tabla 18

Correlación para la Hipótesis Específica 1

			Motivaciones y valores	Toma de decisiones
Spearman	Motivaciones y valores	Correlación	1,000	0,957**
		Sig.	.	0,000
	Toma de decisiones	N	122	122
		Correlación	0,957**	1,000
	Sig.	0,000	.	
	N	122	122	

Nota: Base de datos

Interpretación: En la tabla 17, se evidencia un r de Spearman de 0.957, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a; esto significa, cuanto mayor sean las motivaciones y valores en los directivos de la escuela superior, mejor serán las decisiones que tomen los directivos.

Contraste de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Regla de decisión

Sig. >0.05, acepta H₀.

Sig. <0.05, acepta H_a.

Tabla 19

Correlación para la Hipótesis Específica 2

			Habilidades analíticas	Toma de decisiones
Spearman	Habilidades analíticas	Correlación	1,000	0,966**
		Sig.	.	0,000
		N	122	122
	Toma de decisiones	Correlación	0,966**	1,000
		Sig.	0,000	.
		N	122	122

Nota: Base de datos

Interpretación: En la tabla 19, se evidencia un r de Spearman de 0.966, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a; esto significa, cuanto mayor sean las habilidades analíticas en los directivos de la escuela superior, mejor serán las decisiones que tomen los directivos.

Contraste de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Regla de decisión

Sig. >0.05, acepta H₀.

Sig. <0.05, acepta H_a.

Tabla 20

Correlación para la Hipótesis Específica 3

			Habilidades interpersonales	Toma de decisiones
Spearman	Habilidades interpersonales	Correlación	1,000	0,896**
		Sig.	.	0,000
	N	122	122	
	Toma de decisiones	Correlación	0,896**	1,000
Sig.		0,000	.	
N	122	122		

Nota: Base de datos

Interpretación: En la tabla 20, se evidencia un r de Spearman de 0.896, lo que indica que existe una correlación positiva considerable entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a; esto significa, cuanto mayor sean las habilidades interpersonales en los directivos de la escuela superior, mejor serán las decisiones que tomen los directivos.

Contraste de hipótesis específica 4

H₀: No existe relación significativa entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

H_a: Existe relación significativa entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.

Regla de decisión

Sig. >0.05, acepta H₀.

Sig. <0.05, acepta H_a.

Tabla 21

Correlación para la Hipótesis Específica 4

			Habilidades emocionales	Toma de decisiones
Spearman	Habilidades emocionales	Correlación	1,000	0,960**
		Sig.	.	0,000
		N	122	122
	Toma de decisiones	Correlación	0,960**	1,000
		Sig.	0,000	.
		N	122	122

Nota: Base de datos

Interpretación: En la tabla 18, se evidencia un r de Spearman de 0.960, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a; esto significa, cuanto mayor sean las habilidades emocionales en los directivos de la escuela superior, mejor serán las decisiones que tomen los directivos.

V. DISCUSIÓN

Luego de presentar los resultados estadísticos, corresponde discutir la validez de los mismo, por tanto, se procede a la discusión de los resultados en contraste con otras investigaciones y la teoría.

Respecto a la hipótesis general, se evidencia un r de Spearman de 0.968, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Estos resultados estadísticos tienen relación con lo reportado por Giráldez & Capani (2021) en su estudio que tuvo como principal objetivo desarrollar la relación de las habilidades gerenciales con la toma de decisión en la institución pública, donde se estableció como muestra a 83 colaboradores quienes respondieron el cuestionario. Por consiguiente, concluyeron que existe correlación entre las variables en la institución estatal, debido a que se obtuvo un r de Spearman = 0.582 y una significancia de 0.000.

Al respecto, Huerta (2020) refiere que es entendida como aquella ventaja que tiene un individuo en la ejecución de una actividad, se expresan como talentos, en al ámbito laboral, estas habilidades permiten una mejor planificación, administración, negociaciones y tomar decisiones más oportunas y correctas en las empresas privadas como públicas. Además, son de vitales a fin de complementar los conocimientos técnicos.

De igual forma, Arrascue *et al.*, (2021) señalan que las habilidades gerenciales permiten enfrentar los desafíos del cambiante escenario sociopolítico, económico y tecnológico, así como cumplir con las expectativas de los usuarios, por tanto, sin una adecuada gestión, no será posible evidencia una mejorar en la eficacia, eficiencia y capacidad de respuesta en el brindado de los servicios.

A cerca de la hipótesis específica 1, se evidencia un r de Spearman de 0.957, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Estos resultados son similares a los que encontró Custodio *et al.*,

(2020) en su artículo que tuvo como principal objetivo de poder establecer la existencia de relación entre habilidades gerenciales y la motivación en los asesores de la empresa Mibanco, agencia la Victoria, ubicada en Chiclayo, donde se estableció como muestra a 32 trabajadores. El resultado encontrado mostró un r de Spearman = 0,724 y una significancia de 0.000, por ende, se aceptó la H_a . En ese contexto, concluyeron que no existe una relación de confianza con los directivos. Por otro lado, se evidencia los directivos poseen diferentes habilidades que les han sido de utilidad para producir un agradable clima laboral.

Al respecto, Rivas (2020) explica que las motivaciones y valores, es entendido como un estado activo que direcciona y mantiene la conducta del individuo hacia una meta establecida; es decir, es el impulso que lo moviliza a que se puedan conseguir los objetivos planificados en la institución.

En relación a la hipótesis específica 2, se evidencia un r de Spearman de 0.966, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Estos resultados confirman lo que encontró Janampa (2020) en su investigación que tuvo como principal objetivo de poder establecer la existencia de relación entre habilidades gerenciales y el proceso para la toma de decisiones en trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa 05, donde se estableció como muestra a 100 empleados de la UGEL quienes respondieron el cuestionario. En ese sentido, se concluyó que existen una relación significativa positiva y moderada entre las variables en la Unidad de Gestión Educativa (Rho de Spearman = 0.437).

De igual manera, Mantuano & Vélez (2021) explica que consiste en el proceso de ir a las partes de un todo y las relaciones existentes, la cual permite al directivo poder hacer una distinción entre las relaciones; es decir, entre aquello que se presupone y lo demostrado a través del trasfondo. Sus principales características son la resolución de conflicto y toma de decisiones.

Al respecto, Robbins & Coulter (2018) explica que es definida como un proceso que permite elegir entre dos o varias alternativas, la cual es importante en la vida, ámbito profesional, personal y laboral. En ese sentido, es considerado como una pieza clave para conseguir el éxito, por tanto, es vital considerar el proceso que se da en la toma de decisiones a fin de que esta sea eficaz.

Sobre la hipótesis específica 3, se evidencia un r de Spearman de 0.896, lo que indica que existe una correlación positiva considerable entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Estos resultados confirman lo que reportó Muñoz *et al.*, (2021) en su artículo que tuvo como principal objetivo analizar la importancia del liderazgo directivo y habilidades gerenciales en una institución pública, donde se estableció como muestra a 40 trabajadores quienes respondieron un cuestionario y entrevista. En consecuencia, concluyeron que se tiene que implementar las habilidades gerenciales y estrategias que permitan a los directivos asumir sus funciones de manera adecuada a fin de lograr un óptimo desenvolvimiento en los procesos. Además, las habilidades de los directivos tienen que estar acordes a sus competencias para un buen manejo del talento humano.

Al respecto, Arroyo (2017) explica que consiste en la capacidad que tienen los directivos en poder aprender a manejar las emociones propias y entender las emociones de los demás. Es de vital importancia en aquellas labores donde se interactúa constantemente con los usuarios y/o clientes, no obstante, los directivos deben aprender a manejar sus emociones de manera obligatoria a fin de optimizar las relaciones no solo con los trabajadores sino también con los usuarios (Arroyo, 2017).

Referente a la hipótesis específica 4, se evidencia un r de Spearman de 0.960, lo que indica que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior. Además, se encontró una significancia bilateral de 0,000, por ende, en relación con la regla de decisión se acepta la H_a . Estos resultados son similares a los que encontró Huerta (2019) en su estudio que tuvo como principal objetivo poder establecer la relación entre habilidades gerenciales, toma de decisiones y la gestión de las instituciones, donde se estableció como muestra a 10 trabajadores quienes respondieron el cuestionario. Por consiguiente, se concluyó que el 53% de los directivos poseen un nivel regular sobre habilidades gerenciales, destacando la habilidad técnica con un 58%, esto quiere decir que existen deficiencias referentes a los talentos gerenciales de los directivos de las entidades educativas.

Al respecto, Arroyo (2017) refiere que hace referencia a las personas que son capaces de enfrentar contratiempos, superar frustraciones y aproximarse a los problemas. La habilidad emocional permite tomar conciencia de nuestras emociones, tolerar presiones y permite desarrollar una capacidad para trabajar en equipo, así como adoptar actitudes empáticas y sociales. En ese sentido, es de vital importancia que un directivo aprenda a manejar sus emociones, porque lo contrario, sus emociones lo manejarán.

De igual manera, Ristimäki *et al.*, (2020) refiere que el derecho a que se pueda incluir en la participación de la toma de decisiones presupone el derecho a participar en la discusión en la que se toman las decisiones. El control de los derechos de participación de una conversación también puede entenderse en términos de derechos deónticos; es decir, como una cuestión de quién tiene derecho a decidir y qué oradores son relevantes, como los encuestados que tienen el derecho principal de aceptar o rechazar una sugerencia.

VI. CONCLUSIONES

Primera: Se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior. Esto debido a que se encontró un $r=0,968$ y una significancia bilateral de 0,000; es decir, cuanto mayor sea las habilidades gerenciales en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

Segunda: Se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior. Esto debido a que se halló un $r=0,957$ y una significancia bilateral de 0,000, es decir, cuanto mayor sea las motivaciones y valores en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

Tercera: Se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior. Esto debido a que se encontró un $r=0,966$ y una significancia bilateral de 0,000; es decir, cuanto mayor sea las habilidades analíticas en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

Cuarta: Se determinó que existe una correlación positiva considerable entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior. Esto debido a que se halló un $r=0,896$ y una significancia bilateral de 0,000; es decir, cuanto mayor sea las habilidades

interpersonales en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

Quinta: Se determinó que existe una correlación positiva muy fuerte entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior. Esto debido a que se encontró un $r=0,960$ y una significancia bilateral de $0,000$; es decir, cuanto mayor sea las habilidades emocionales en los directivos de la institución, mejor será la toma de decisiones en la escuela superior.

VI. RECOMENDACIONES

- Primera:** Se sugiere a la escuela superior a fortalecer en los directivos las habilidades gerenciales que van a permitir una mejor toma de decisiones, ya que es de vital importancia para la dirección adecuada de la institución. Además, permite enfrentar desafíos económicos, tecnológicos y contar con capacidad de respuesta en los servicios prestados.
- Segunda:** Se recomienda a la escuela superior a realizar capacitaciones para fortalecer las motivaciones y valores que van a contribuir a una toma de decisiones acertadas, por cuanto, son importantes para desarrollar la empatía y el trabajo en equipo.
- Tercera:** Se sugiere a la escuela superior a realizar charlas a fin de fortalecer las habilidades analíticas que permitirán tomar mejores decisiones, las cuales son importantes para la resolución de conflictos entre empleados, así como los que pudieran surgir con los usuarios.
- Cuarta:** Se recomienda a la escuela superior a realizar capacitaciones con el propósito de fortalecer las habilidades interpersonales para una adecuada toma de decisiones, ya que son necesarias para interactuar de manera acertada con los usuarios y optimizar las relaciones con los trabajadores.
- Quinta:** Se sugiere a la escuela superior a realizar charlas a fin de fortalecer las habilidades emocionales que van a permitir una mejor toma de decisiones, ya que son importantes para la tolerar presión y trabajar en equipo, así como superar frustraciones.

REFERENCIAS

- Arias, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa: Enfoques Consulting EIRLL.
- Arracue, I., Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., & Ruis, R. (2021). Employees perception of management skills at Hospital Minicipal Los Olivos. *Revista URP*. Obtenido de <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/RFMH/article/download/3715/4629?inline=1>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE Ediciones.
- Artieda, J. R., Guarnizo, W., Caiza, M., & Vayas, G. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Investigación y Negocios*, 14(24). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372021000200149&script=sci_arttext
- Baque, L., Triviño, K., & Viterí, D. (2020). Las habilidades gerenciales como aliado del líder para ejecutar la estrategia organizacional. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 2(58). Obtenido de <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2152/2207>
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Sangolquí: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Cárdenas, L., & Neyra, L. (2021). Habilidades gerenciales en estudiantes de Administración de Negocios de una Universidad Privada de Lima, 2020. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19). Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2616-79642021000300733&script=sci_arttext
- Cisneros, W. (2022). Habilidades gerenciales ante la emergencia del COVID-19: Un desafío para la economía de las PYMES de la ciudad de Ambato. *Digital Publisher*, 7(2). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385783>

- Cortney, M., Casper, K., Coleman, A., & Porter, K. (2017). Managerial skills of new practitioner pharmacists within community practice. *Revista JAPhA*, 57(3). Obtenido de [https://www.japha.org/article/S1544-3191\(17\)30133-4/fulltext](https://www.japha.org/article/S1544-3191(17)30133-4/fulltext)
- Custodio, K., Ríos, O., & Ríos, M. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. *Dialnet*, 9(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>
- Devore, J. L. (2021). *Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias*. México DF: Cengage Learning.
- Farías, S., Burgos, J., & Valbuena, M. (2020). Habilidades gerenciales para la administración del talento humano en Instituciones Educativas. *Redieluz*, 10(1). Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/33267/34976>
- Fernández, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espiritu Emprededor TES*, 4(3). Obtenido de <https://www.espirituemprededores.com/index.php/revista/article/view/207/275>
- Frolov, V., Samurganov, E., & Samurganov, G. (2020). Theoretical justification of the feed preparation technology by the gear pelletizer. *IOP Publishing*. Obtenido de <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/862/3/032063/pdf>
- García, L. S., Olivos, F. G., Galvez, N., Villanueva, J. A., & Marín, W. T. (2021). *Estadística aplicada a la investigación científica*. IIMA: Papyrus Ediciones E.I.R.L.
- Giraldez, J., & Capani, S. (2021). *Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones de Huancavelica, 2019*. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3964>
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Huerta, H. S. (2019). *Habilidades gerenciales, la toma decisiones y la gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07, 2019*. Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40227>
- Huerta, H. S. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Revista Saber Servir*, 1(3). Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919/4370>
- Janampa, N. (2020). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05, San Juan de Lurigancho y el Agustino, 2020*. Obtenido de <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1067>
- Lofgren, A., & Nordblom, K. (2020). A theoretical framework of decision making explaining the mechanisms of nudging. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 174. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167268120300871>
- Loor, M., & Valdes, D. (2021). Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos. *Dominio de las Ciencias*, 7(1). Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1720/3401>
- Mantuano, N., & Vélez, C. (2021). Habilidades analíticas y la educación imaginativa en la asignatura de historia. 3(4). Obtenido de <https://www.revistainnovaeducacion.com/index.php/rie/article/view/388>
- Mohammend, A., Elrehail, H., Ahmad, M., & Elci, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X17300562>
- Moreno, R. R. (2017). *Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017*. Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8864>
- Muñoz, H., Tuesta, W., Nolazco, F., & Menacho, J. (2021). Estrategia de mejora del liderazgo directivo y las habilidades gerenciales en el nivel educativo

superior. *Ciencia Latina*, 5(6). Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1262/1716>

Muñoz, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. OXFORD.

Parreño, Á. (2016). *Metodología de investigación en salud*. Lima: Instituto de Investigaciones.

Rios, R. (2017). *Metodología para la investigación*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

Ristimaki, H., Tiitinen, S., Juvonen, P., & Ruusuvuori, J. (2020). Collaborative decision-making in return-to-work negotiations. *Journal Of Pragmatics*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378216620301946>

Rivas, R. G. (2020). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la UGEL N° 06 -Lima. *Saber Servir*, 1(3). Obtenido de <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3917/4368>

Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson.

Román, Y., Lozano, G., Tito, J., & Ludeña, G. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Redalyc*, 23(84). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776013/html/>

Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

Silva, E. (2020). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Digital Publisher*, 6(2). Obtenido de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/472

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>

Villanueva, K., Villanueva, A., Lasig, D., Esteban, R., & Cuaresma, M. (2019). Assessing the Managerial Skills and Decision-Making Ability of the Local Chief Executives: The Case of the Third District of Nueva Ecija. *Scientific Research*, 6(11). Obtenido de

<https://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=96740&#abstract>

ANEXOS

Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
HABILIDADES GERENCIALES	Fue entendida como una ventaja que posee un individuo en la ejecución de una actividad, se expresa como un talento, en el ámbito laboral le permite desarrollar habilidades para planificar, administrar, tomar decisiones y negociar con las entidades públicas y privadas. Además, son vitales a fin de complementar los conocimientos técnicos (Huerta, 2020).	La variable habilidades gerenciales se operacionalizó a través de la aplicación de un cuestionario, con las dimensiones: Motivaciones y valores; Habilidades analíticas; Habilidades interpersonales y Habilidades emocionales (Arrascue, Podestá, Matzumura, Gutiérrez y Arias, 2021).	Motivaciones y valores	Deseo de logros	Escala Ordinal de tipo Likert
				Deseo de ser directivo	
				Responsabilidad	
				Riesgos	
				Inspeccionar y supervisar	
			Habilidades analíticas	Identificar problemas	
				Resolución de problemas	
				Validez de información	
				Aprendizaje	
				Implementar soluciones	
				Percepción de la situación	
			Habilidades interpersonales	Selección de subordinados	
				Influencia	

				Trabajo colaborativo y equipo	
				Comunicación	
				Clima de crecimiento	
				Diagnóstico de situaciones	
				Sentimientos	
				Procesos de coordinación	
				Relaciones de confianza	
				Comprensión	
			Habilidades emocionales	Capacidad vs dependencia	
				Tolerancia	
				Curso de acción	
				Asumir riesgos	
				Resolver conflictos	
				Información incompleta	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
TOMA DE DECISIONES	Se definió como el proceso que consiste en la elección entre dos o más opciones y que forma parte esencial de la vida en el ámbito personal como profesional. Teniendo en consideración que una clave para el éxito consiste en tomar decisiones de forma eficaz (Robbins y Coulter, 2018, p.45).	La variable toma de decisiones se operacionalizó a través de la aplicación de un cuestionario, con las dimensiones: Conocimiento de los resultados; Nivel de programabilidad; Criterios para la toma de decisiones y Nivel de impacto de la decisión (Huerta, 2020).	Conocimiento de los resultados	Decisiones acertadas	Escala Ordinal de tipo Likert
				Enfoques intelectuales y creativos	
				Responsabilidad	
				Definición de funciones	
			Nivel de programabilidad	Determinación con anterioridad	
				Desempeño efectivo	
			Criterios para la toma de decisiones	Equipo de trabajo	
				Sistemas de información	
				Supervisión	
				Profesionales y técnicos	
			Nivel de impacto de la decisión	Rotación de puestos	
				Sistemas de control	
				Control interno	
				Conocimientos	
				Dialogo	

Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES				
¿Cuál es la relación entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022?	Determinar la relación existente entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Existe relación significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	VARIABLE 1: HABILIDADES GERENCIALES				
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	NIVELES
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	Motivaciones y valores	Deseo de logros	1	Ordinal de tipo Likert	Malo Regular Bueno
¿Cuál es la relación entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022?	Determinar la relación existente entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Existe relación significativa entre las motivaciones y valores con la toma de decisiones en la escuela Superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.		Deseo de ser directivo	2		
				Responsabilidad	3		
				Riesgos	4		
				Inspeccionar y supervisar	5		
¿Cuál es la relación entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022?	Determinar la relación existente entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Existe relación significativa entre las habilidades analíticas y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Habilidades analíticas	Identificar problemas	6		
				Resolución de problemas	7		
				Validez de información	8		
				Aprendizaje	9		
				Implementar soluciones	10		

				Percepción de la situación	11		
¿Cuál es la relación entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022?	Determinar la relación existente entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Habilidades interpersonales	Selección de subordinados	12		
				Influencia	13		
				Trabajo colaborativo y equipo	14		
				Comunicación	15		
				Clima de crecimiento	16		
				Diagnóstico de situaciones	17		
				Sentimientos	18		
				Procesos de coordinación	19		
				Relaciones de confianza	20		
				Comprensión	21		
¿Cuál es la relación entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022?	Determinar la relación existente entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Existe relación significativa entre las habilidades emocionales y la toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022.	Habilidades emocionales	Capacidad vs dependencia	22		
				Tolerancia	23		
				Curso de acción	24		
				Asumir riesgos	25		

				Resolver conflictos	26			
				Información incompleta	27			
VARIABLE 2: TOMA DE DECISIONES								
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA	NIVELES	
			Conocimiento de los resultados	Decisiones acertadas	1	Ordinal de tipo Likert	Malo	
				Enfoques intelectuales y creativos	2		Regular	
				Responsabilidad	3		Bueno	
				Definición de funciones	4			
			Nivel de programabilidad	Determinación con anterioridad	5			
				Desempeño efectivo	6			
			Criterios para la toma de decisiones	Equipo de trabajo	7			
				Sistemas de información	8			
				Supervisión	9			
				Profesionales y técnicos	10			

			Nivel de impacto de la decisión	Rotación de puestos	11		
				Sistemas de control	12		
				Control interno	13		
				Conocimientos	14		
				Dialogo	15		

Juicio de Expertos

NOMBRE DEL VALIDADOR	DNI	COMENTARIO
1. Juan Méndez Vergaray	09200211	Aplicable
2. Johnny Félix Farfán Pimentel	06269132	Aplicable
3. Yolanda Josefina Huayta Franco	09333287	Aplicable

Nota: Elaboración propia

Fiabilidad para Habilidades Gerenciales

Alfa de Cronbach	N
0,977	27

Nota: Elaboración propia

Fiabilidad para Toma de Decisiones

Alfa de Cronbach	N
0,966	15

Nota: Elaboración propia

Instrumento de recolección de datos

CUESTIONARIO SOBRE HABILIDADES GERENCIALES

Estimado(a) reciba mis saludos, el presente cuestionario es parte de un estudio que tiene como propósito obtener información para poder elaborar una tesis acerca de: "Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022".

Por consiguiente, solicito su colaboración para que usted responda con sinceridad el presente, que es confidencial y de carácter anónimo.

Por favor, exprese con sinceridad marcando con "X" en una sola casilla, conforme a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: MOTIVACIONES Y VALORES						
Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.					
2	Deseo de funcionar como directivo, libre de preocupación de tipo técnico.					
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad en su trabajo.					
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.					
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades del personal técnico.					
DIMENSIÓN: HABILIDADES ANALÍTICAS						
6	Identificar problemas en situaciones complejas.					
7	Darse cuenta de forma rápida de la información necesaria a fin de resolver un problema en particular y cómo obtenerla.					

8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.					
9	Aprender rápido a partir de la experiencia.					
10	Implementar diversas soluciones para diferentes problemas.					
11	Percibir una situación desde diferentes puntos de vista.					
DIMENSIÓN: HABILIDADES INTERPERSONALES						
12	Seleccionar efectivamente a los subordinados claves.					
13	Influenciar en las personas donde no se tiene un control directo.					
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y en equipo entre sus subordinados.					
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.					
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.					
17	Diagnosticar situaciones complejas interpersonales o de grupo.					
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.					
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.					
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.					
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.					
DIMENSIÓN: HABILIDADES EMOCIONALES						
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.					
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.					
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.					
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.					

26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).					
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.					

CUESTIONARIO SOBRE TOMA DE DECISIONES

Estimado(a) reciba mis saludos, el presente cuestionario es parte de un estudio que tiene como propósito obtener información para poder elaborar una tesis acerca de: “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la escuela superior, distrito de Carmen Alto, Ayacucho - 2022”.

Por consiguiente, solicito su colaboración para que usted responda con sinceridad el presente, que es confidencial y de carácter anónimo.

Por favor, exprese con sinceridad marcando con “X” en una sola casilla, conforme a la siguiente escala:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

DIMENSIÓN: CONOCIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
1	Se toma decisiones acertadas en beneficio de la escuela superior.					
2	Se adopta enfoques intelectuales y creativos a fin de tomar una decisión.					
3	Asumo de manera responsable las decisiones de mis superiores.					
4	Tengo definidas las funciones que desempeño en la escuela superior.					

DIMENSIÓN: NIVEL DE PROGRAMABILIDAD

5	En la escuela superior se determina con anterioridad la toma decisiones.					
6	Me preparo para desempeñarme de forma efectiva en mis funciones.					

DIMENSIÓN: CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

7	El equipo de trabajo toma en cuenta tus ideas para la toma de decisiones.					
8	Se plantean alternativas para mejorar los sistemas de información.					
9	Los directivos supervisan las actividades que se realiza en el equipo de trabajo.					
10	La escuela superior permite la toma de decisiones por parte de los profesionales y técnicos.					
DIMENSIÓN: NIVEL DE IMPACTO DE LA DECISIÓN						
11	La escuela superior realiza rotación de puestos para eliminar la monotonía.					
12	Se realizan sistemas de control para comprobar progresos del sistema de información.					
13	Se cuenta con un control interno para conducir la organización hacia resultados favorables.					
14	El sistema de información se mejora en base a los conocimientos del equipo de trabajo.					
15	El diálogo es el principal instrumento para buscar alternativas de solución en beneficio de la escuela superior.					

Validación del instrumento

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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Motivaciones y valores								
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	X		X		X		
2	Deseo de funcionar como directivo, libre de preocupación de tipo técnico.	X		X		X		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad en su trabajo.	X		X		X		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	X		X		X		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades del personal técnico.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades analíticas								
6	Identificar problemas en situaciones complejas.	X		X		X		
7	Darse cuenta de forma rápida de la información necesaria a fin de resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	X		X		X		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	X		X		X		
9	Aprender rápido a partir de la experiencia.	X		X		X		
10	Implementar diversas soluciones para diferentes problemas.	X		X		X		
11	Percibir una situación desde diferentes puntos de vista.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades interpersonales								
12	Seleccionar efectivamente a los subordinados claves.	X		X		X		
13	Influenciar en las personas donde no se tiene un control directo.	X		X		X		
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y en equipo entre sus subordinados.	X		X		X		
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	X		X		X		
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	X		X		X		
17	Diagnosticar situaciones complejas interpersonales o de grupo.	X		X		X		
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.	X		X		X		
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.	X		X		X		
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.	X		X		X		
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: Habilidades emocionales								
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	X		X		X		
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	X		X		X		
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	X		X		X		
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	X		X		X		

26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	X		X		X		
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SUFICIENTE**

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. JUAN MÉNDEZ VERGARAY** DNI: 09200211

Especialidad del validador: **Doctor en Psicología**

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.



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

Nº	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Conocimiento de los resultados							
1	Se toma decisiones acertadas en beneficio de la Escuela Superior.	X		X		X		
2	Se adopta enfoques intelectuales y creativos a fin de tomar una decisión.	X		X		X		
3	Asumo de manera responsable las decisiones de mis superiores.	X		X		X		
4	Tengo definidas las funciones que desempeño en la Escuela Superior.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Nivel de programabilidad							
5	En la Escuela Superior se determina con anterioridad la toma de decisiones.	X		X		X		
6	Me preparo para desempeñarme de forma efectiva en mis funciones.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Criterios para la toma de decisiones							
7	El equipo de trabajo toma en cuenta tus ideas para la toma de decisiones.	X		X		X		
8	Se plantean alternativas para mejorar los sistemas de información.	X		X		X		
9	Los directivos supervisan las actividades que se realiza en el equipo de trabajo.	X		X		X		
10	La Escuela Superior permite la toma de decisiones por parte de los profesionales y técnicos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Nivel de impacto de la decisión							
11	La Escuela Superior realiza rotación de puestos para eliminar la monotonía.	X		X		X		
12	Se realizan sistemas de control para comprobar progresos del sistema de información.	X		X		X		
13	Se cuenta con un control interno para conducir la organización hacia resultados favorables.	X		X		X		
14	El sistema de información se mejora en base a los conocimientos del equipo de trabajo.	X		X		X		
15	El diálogo es el principal instrumento para buscar alternativas de solución en beneficio de la Escuela Superior.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **SUFICIENTE**

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. JUAN MÉNDEZ VERGARAY** DNI: 09200211
Especialidad del validador: **Doctor en Psicología**

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.



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Motivaciones y valores								
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	x		x		x		
2	Deseo de funcionar como directivo, libre de preocupación de tipo técnico.	x		x		x		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad en su trabajo.	x		x		x		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	x		x		x		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades del personal técnico.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Habilidades analíticas		Si	No	Si	No	Si	No	
6	Identificar problemas en situaciones complejas.	x		x		x		
7	Darse cuenta de forma rápida de la información necesaria a fin de resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	x		x		x		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	x		x		x		
9	Aprender rápido a partir de la experiencia.	x		x		x		
10	Implementar diversas soluciones para diferentes problemas.	x		x		x		
11	Percibir una situación desde diferentes puntos de vista.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Habilidades interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
12	Seleccionar efectivamente a los subordinados claves.	x		x		x		
13	Influenciar en las personas donde no se tiene un control directo.	x		x		x		
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y en equipo entre sus subordinados.	x		x		x		
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	x		x		x		
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	x		x		x		
17	Diagnosticar situaciones complejas interpersonales o de grupo.	x		x		x		
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.	x		x		x		
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.	x		x		x		
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.	x		x		x		
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.	x		x		x		

DIMENSIÓN 4: Habilidades emocionales		Si	No	Si	No	Si	No	
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	x		x		x		
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	x		x		x		
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	x		x		x		
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	x		x		x		
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	x		x		x		
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):HAY SUFICIENCIA.....

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

Apellidos y nombres del juez validador:FARFAN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX..... DNI:06269132.....

Especialidad del validador:METODÓLOGO.....

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.

Lima, 25 de mayo del 2022



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

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Conocimiento de los resultados							
1	Se toma decisiones acertadas en beneficio de la Escuela Superior.	x		x		x		
2	Se adopta enfoques intelectuales y creativos a fin de tomar una decisión.	x		x		x		
3	Asumo de manera responsable las decisiones de mis superiores.	x		x		x		
4	Tengo definidas las funciones que desempeño en la Escuela Superior.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 2: Nivel de programabilidad							
5	En la Escuela Superior se determina con anterioridad la toma de decisiones.	x		x		x		
6	Me preparo para desempeñarme de forma efectiva en mis funciones.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 3: Criterios para la toma de decisiones							
7	El equipo de trabajo toma en cuenta tus ideas para la toma de decisiones.	x		x		x		
8	Se plantean alternativas para mejorar los sistemas de información.	x		x		x		
9	Los directivos supervisan las actividades que se realiza en el equipo de trabajo.	x		x		x		
10	La Escuela Superior permite la toma de decisiones por parte de los profesionales y técnicos.	x		x		x		
	DIMENSIÓN 4: Nivel de impacto de la decisión							
11	La Escuela Superior realiza rotación de puestos para eliminar la monotonía.	x		x		x		
12	Se realizan sistemas de control para comprobar progresos del sistema de información.	x		x		x		
13	Se cuenta con un control interno para conducir la organización hacia resultados favorables.	x		x		x		
14	El sistema de información se mejora en base a los conocimientos del equipo de trabajo.	x		x		x		
15	El diálogo es el principal instrumento para buscar alternativas de solución en beneficio de la Escuela Superior.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):HAY SUFICIENCIA.....

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

Apellidos y nombres del juez validador:FARFÁN PIMENTEL JOHNNY FÉLIX..... DNI:062691332.....

Especialidad del validador:METODÓLOGO.....

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.

Lima, 25 de mayo del 2022



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: Motivaciones y valores								
1	Deseo de obtener logros en su trabajo.	X		X		X		
2	Deseo de funcionar como directivo, libre de preocupación de tipo técnico.	X		X		X		
3	Deseo de un alto nivel de responsabilidad en su trabajo.	X		X		X		
4	Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	X		X		X		
5	Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades del personal técnico.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Habilidades analíticas								
6	Identificar problemas en situaciones complejas.	X		X		X		
7	Darse cuenta de forma rápida de la información necesaria a fin de resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	X		X		X		
8	Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	X		X		X		
9	Aprender rápido a partir de la experiencia.	X		X		X		
10	Implementar diversas soluciones para diferentes problemas.	X		X		X		
11	Percibir una situación desde diferentes puntos de vista.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: Habilidades interpersonales								
12	Seleccionar efectivamente a los subordinados claves.	X		X		X		
13	Influenciar en las personas donde no se tiene un control directo.	X		X		X		
14	Desarrollar un trabajo de colaboración y en equipo entre sus subordinados.	X		X		X		
15	Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	X		X		X		
16	Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	X		X		X		
17	Diagnosticar situaciones complejas interpersonales o de grupo.	X		X		X		
18	Expresar sus sentimientos en forma clara.	X		X		X		
19	Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.	X		X		X		
20	Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.	X		X		X		
21	Escuchar a otras personas en forma comprensiva.	X		X		X		

DIMENSIÓN 4: Habilidades emocionales								
		Si	No	Si	No	Si	No	
22	Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	X		X		X		
23	Tolerancia respecto de la ambigüedad.	X		X		X		
24	Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	X		X		X		
25	Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	X		X		X		
26	Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	X		X		X		
27	Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina **DNI:** 09333287

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

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, 12 de mayo del 2022.

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


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: Conocimiento de los resultados							
1	Se toma decisiones acertadas en beneficio de la Escuela Superior.	X		X		X		
2	Se adopta enfoques intelectuales y creativos a fin de tomar una decisión.	X		X		X		
3	Asumo de manera responsable las decisiones de mis superiores.	X		X		X		
4	Tengo definidas las funciones que desempeño en la Escuela Superior.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: Nivel de programabilidad							
5	En la Escuela Superior se determina con anterioridad la toma de decisiones.	X		X		X		
6	Me preparo para desempeñarme de forma efectiva en mis funciones.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: Criterios para la toma de decisiones							
7	El equipo de trabajo toma en cuenta tus ideas para la toma de decisiones.	X		X		X		
8	Se plantean alternativas para mejorar los sistemas de información.	X		X		X		
9	Los directivos supervisan las actividades que se realiza en el equipo de trabajo.	X		X		X		
10	La Escuela Superior permite la toma de decisiones por parte de los profesionales y técnicos.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 4: Nivel de impacto de la decisión							
11	La Escuela Superior realiza rotación de puestos para eliminar la monotonía.	X		X		X		
12	Se realizan sistemas de control para comprobar progresos del sistema de información.	X		X		X		
13	Se cuenta con un control interno para conducir la organización hacia resultados favorables.	X		X		X		
14	El sistema de información se mejora en base a los conocimientos del equipo de trabajo.	X		X		X		
15	El diálogo es el principal instrumento para buscar alternativas de solución en beneficio de la Escuela Superior.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

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

Apellidos y nombres del juez validador: HUAYTA FRANCO, Yolanda Josefina **DNI:** 09333287

Grado y Especialidad del validador: DOCTORA EN EDUCACIÓN

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, 12 de mayo del 2022.

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


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad



Escuela de Posgrado

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima 511, 15 de junio del 2022

N°Carta P.088- 2022-1 EPG - UCV LE

SEÑOR(A)

Comandante PNP Victor Alberto ZEGARRA TORRES
Director de la EESTP AYACUCHO

Asunto: Carta de Presentación del estudiante FLORES TORREBLANCA JULIO ENRIQUE.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a FLORES TORREBLANCA JULIO ENRIQUE, identificado(a) con DNI N.°47099281 y código de matrícula N° 7002641213; estudiante del Programa de MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN UNA ESCUELA SUPERIOR, DISTRITO - CARMEN ALTO, AYACUCHO 2022.

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA - CAMPUS LIMA ESTE

Cc. Interesado, Administrativo
(MRCV)



LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. B 2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



"Año del Bicentenario del Congreso de la República del Perú"



**ESCUELA DE EDUCACION SUPERIOR TECNICO PROFESIONAL PNP
AYACUCHO**

CONSTANCIA

**EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA ESCUELA DE EDUCACION SUPERIOR
TECNICO PROFESIONAL PNP CON SEDE EN AYACUCHO**

HACE CONSTAR:

Que, Julio Enrique FLORES TORREBLANCA. Identificado con DNI 47099281, realizo la aplicación de encuestas para el trabajo de investigación titulado "HABILIDADES GERENCIALES Y TOMA DE DECISIONES EN UNA ESCUELA SUPERIOR, DISTRITO DE CARMEN ALTO-AYACUCHO 2022", el mismo que se realizó al personal administrativo nombrado y contratado por todas las modalidades que labora en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional PNP Ayacucho.

Se emite la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.

Atentamente;




OA-291351
VICTOR ALBERTO ZEGARRA TORRES
CMDTE. PNP
DIRECTOR DE LA EESTP PNP AYACUCHO