



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Soft skills y toma de decisiones en la empresa Acenet S.A.C., San Isidro,  
2019

### TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

#### AUTORA:

Solís Chávez, Judith Corina (ORCID: 0000-0002-3234-4436)

#### ASESORA:

Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka (ORCID: 0000-0002-7543-9275)

#### LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

Lima – Perú

2019

## **Dedicatoria**

A mi madre por sus inmensos sacrificios,  
apoyo incondicional y amor constante  
durante toda mi formación profesional,  
este logro es tuyo.

### **Agradecimiento**

A Dios cuidarme siempre e iluminar mi sendero.

Asimismo, a mis docentes, por su asequibilidad y participación durante el desarrollo de la investigación y su apoyo incondicional en el desarrollo del presente estudio

## Índice de contenidos

|  |     |
|--|-----|
| Carátula   | i   |
| Dedicatoria  | ii  |
| Agradecimiento   | iii |
| Índice de contenidos   | iv  |
| Índice de tablas   | v   |
| Índice de figuras  | vii |
| Resumen  | ix  |
| Abstract   | x   |
| I. INTRODUCCIÓN  | 1   |
| II. MÉTODO   | 24  |
| 2.1 Tipo y diseño de investigación.  | 24  |
| 2.2 Operacionalización de Variables  | 25  |
| 2.3 Población, muestra y muestreo  | 27  |
| 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 28  |
| 2.5 Procedimientos   | 32  |
| 2.6 Método de Análisis de datos  | 32  |
| 2.7 Aspectos éticos  | 33  |
| III. RESULTADOS  | 34  |
| IV. DISCUSIÓN  | 39  |
| IV. CONCLUSIONES   | 43  |
| V. RECOMENDACIONES   | 44  |
| REFERENCIAS  | 46  |
| ANEXOS   | 52  |

## Índice de Tablas

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1  | Operacionalización de Variables   | 25 |
| Tabla 2  | Alfa de Crombach para la Variable Soft Skills   | 31 |
| Tabla 3  | Alfa de Crombach para la Variable Toma de Decisiones  | 31 |
| Tabla 4  | Tabla de Correlación entre las variables de Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet                                 | 34 |
| Tabla 5  | Tabla de Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Hacer y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.        | 35 |
| Tabla 6  | Tabla de Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Comunicación y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet. | 36 |
| Tabla 7  | Tabla de Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Apoyo y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.        | 36 |
| Tabla 8  | Tabla de Correlación entre la dimensión de la Solución de Problemas y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.     | 37 |
| Tabla 9  | Tabla de Correlación entre la dimensión de la Capacidades Fundamentales y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet. | 38 |
| Tabla 10 | Matriz de consistencia  | 53 |
| Tabla 11 | Validación de expertos  | 54 |
| Tabla 12 | Interpretación del Alpha de Cronbach  | 54 |
| Tabla 13 | Tabla de Interpretación del Coeficiente de Rho de Spearman  | 55 |
| Tabla 14 | Pregunta 1 de la Escala Likert  | 56 |
| Tabla 15 | Pregunta 2 de la Escala Likert  | 57 |
| Tabla 16 | Pregunta 3 de la Escala Likert  | 58 |
| Tabla 17 | Pregunta 4 de la Escala Likert  | 59 |

|          |                                 |    |
|----------|---------------------------------|----|
| Tabla 18 | Pregunta 5 de la Escala Likert  | 60 |
| Tabla 19 | Pregunta 6 de la Escala Likert  | 61 |
| Tabla 20 | Pregunta 7 de la Escala Likert  | 62 |
| Tabla 21 | Pregunta 8 de la Escala Likert  | 63 |
| Tabla 22 | Pregunta 9 de la Escala Likert  | 64 |
| Tabla 23 | Pregunta 10 de la Escala Likert | 65 |
| Tabla 24 | Pregunta 11 de la Escala Likert | 66 |
| Tabla 25 | Pregunta 12 de la Escala Likert | 67 |
| Tabla 26 | Pregunta 13 de la Escala Likert | 68 |
| Tabla 27 | Pregunta 14 de la Escala Likert | 69 |
| Tabla 28 | Pregunta 15 de la Escala Likert | 70 |
| Tabla 29 | Pregunta 16 de la Escala Likert | 71 |
| Tabla 30 | Pregunta 17 de la Escala Likert | 72 |
| Tabla 31 | Pregunta 18 de la Escala Likert | 73 |
| Tabla 32 | Pregunta 19 de la Escala Likert | 74 |
| Tabla 33 | Pregunta 20 de la Escala Likert | 75 |
| Tabla 34 | Pregunta 21 de la Escala Likert | 76 |
| Tabla 35 | Pregunta 22 de la Escala Likert | 77 |
| Tabla 36 | Pregunta 23 de la Escala Likert | 78 |
| Tabla 37 | Pregunta 24 de la Escala Likert | 79 |

## Índice de Figuras

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | Modelo del Comportamiento Organizacional   | 13 |
| Figura 2  | VARIABLES del Comportamiento Organizacional  | 14 |
| Figura 3  | Modelo RTDG  | 17 |
| Figura 4  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 1 de la Escala de Likert  | 55 |
| Figura 5  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 2 de la Escala de Likert  | 57 |
| Figura 6  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 3 de la Escala de Likert  | 59 |
| Figura 7  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 4 de la Escala de Likert  | 61 |
| Figura 8  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 5 de la Escala de Likert  | 63 |
| Figura 9  | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 6 de la Escala de Likert  | 65 |
| Figura 10 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 7 de la Escala de Likert  | 67 |
| Figura 11 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 8 de la Escala de Likert  | 69 |
| Figura 12 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 9 de la Escala de Likert  | 71 |
| Figura 13 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 10 de la Escala de Likert | 73 |
| Figura 14 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 11 de la Escala de Likert | 75 |
| Figura 15 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 12 de la Escala de Likert | 77 |
| Figura 16 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 13 de la Escala de Likert | 79 |
| Figura 17 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 14 de la Escala de Likert | 81 |
| Figura 18 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 15 de la Escala de Likert | 83 |
| Figura 19 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 16 de la Escala de Likert | 85 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| Figura 20 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 17 de la Escala de Likert | 87  |
| Figura 21 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 18 de la Escala de Likert | 89  |
| Figura 22 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 19 de la Escala de Likert | 91  |
| Figura 23 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 20 de la Escala de Likert | 93  |
| Figura 24 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 21 de la Escala de Likert | 95  |
| Figura 25 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 22 de la Escala de Likert | 97  |
| Figura 26 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 23 de la Escala de Likert | 99  |
| Figura 27 | Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 24 de la Escala de Likert | 101 |



## **Resumen**

Las Soft Skill conocidas también en español como Habilidades Blandas, son importantes en todo trabajador o colaborador de alguna empresa ya que permite que los actores de la empresa (trabajadores) efectúen su trabajo con sinergia, eficacia y eficiencia permitiendo así lograr los objetivos de la empresa. Por ello el presente estudio, aborda la incidencia de las Soft Skill sobre la toma de decisiones de los ejecutivos de la empresa Acenet SAC ubicado en San Isidro el cuál se desarrolló en el año 2019. La investigación se efectuó con una metodología de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental y de corte transaccional, el tipo de muestreo a aplicar es Censal, la cual está compuesta por 25 directivos, por ende se aplicará al total de trabajadores de la Empresa Acenet SAC. Está investigación trabajará con las mediciones de sus variables a través de mediciones, en caso de las Soft Skill se medirá con las capacidades de Arroyo (2014) de Hacer, Comunicación, de Apoyo y Fundamentales, así también la Toma de Decisiones con diversos teóricos como Robbins & Coulter, así como el análisis RTDG de Elster (s.f) que se citan para dimensionarlo en Identificación, Exposición y Criterios de Identificación. La investigación concluye que los directivos de la empresa no le dan la importancia debida a las Soft Skill para poder efectuar la toma de decisiones, por ende la empresa presenta un sesgo de sinergia entre sus colaboradores. El estudio recomienda que los directivos de la empresa lleven una capacitación y sensibilización en Soft Skill para poder llegar a los objetivos de una mejor manera y esto fomente eficacia, eficiencia y sinergia dentro de la empresa.

Palabras claves: Soft Skill, habilidades blandas, toma de decisiones

## **Abstract**

Soft Skills, also known in Spanish as Soft Skills, are important in every worker or collaborator of a company since it allows the actors of the company (workers) to carry out their work with synergy, effectiveness and efficiency, thus allowing to achieve the objectives of the company . Therefore, this study addresses the impact of Soft Skills on the decision-making process of the executives of the Acenet SAC company located in San Isidro which was developed in 2019. The research was carried out using a quantitative approach methodology, of non-experimental design and transactional cut, the type of sampling to be applied is Censal, which is composed of 25 managers, therefore it will be applied to the total workers of the Acenet SAC Company. This research will work with the measurements of its variables through measurements, in case of the Soft Skill it will be measured with the capabilities of Arroyo (2014) of Making, Communication, Support and Fundamentals, as well as Decision Making with various theorists such as Robbins & Coulter, as well as the Elster RTDG analysis (sf) that are cited to dimension it in Identification, Exposure and Identification Criteria. The investigation concludes that the managers of the company do not give due importance to the Soft Skills to be able to make the decisions, therefore the company presents a synergy bias among its employees. The study recommends that the managers of the company carry out training and awareness in Soft Skill to be able to reach the objectives in a better way and this fosters effectiveness, efficiency and synergy within the company.

**Keywords:** Soft Skills, decision making

## I. INTRODUCCIÓN

El constante incremento de las economías en el mundo, ha establecido diversos cambios que no sólo afectan un sector en especial, sino que afectan la industria, la tecnología, las exportaciones, y en especial la mano de obra calificada como no calificada. El acelerado cambio de la demanda laboral en diversas instituciones en el mundo lleva a que las personas se preparen desde los centros de formación y se enfoquen en desarrollar nuevas capacidades, con la intención de que en un futuro puedan optimizar la productividad, mejorar el clima organizacional y trabajar bajo competencias. En este sentido la interrelación de las habilidades que adquieran las personas está enmarcada en la función los requerimientos de las empresas. Por el mismo modo esto implica que la persona desarrollen habilidades y destrezas profesionales específicas, concretamente un cúmulo de actitudes específicas que garanticen el éxito en las actividades laborales y profesionales que ejerzan.

Estos constantes cambios socioeconómicos y tecnológicos que mueven el mundo, debido a los avances tecnológicos en las áreas médicas, en el área de la tecnología de inteligencia artificial y la industria, están haciendo que las organizaciones o empresas como Huawei, Edeg Computer, Medical Sos, cambien, y creen nuevos puestos de trabajo y eliminen puestos antiguos, como los nuevos puestos en el área de big data, áreas de desarrollo de realidad aumentada, inteligencia de objetos, etc, El futuro de los empleos es muy preocupante y llama demasiado la atención, el cambio dramático de los empleadores y empleados ha hecho partícipe a que el World Economic Forum o en español Foro Económico Mundial FEM en el 2016, menciona una serie de habilidades blandas y duras requeridas para trabajar en el 2020, debido al aumento modesto de oportunidades de trabajo.

En este contexto la preocupaciones surgen en la interacción del colaborador con la empresa o en el ámbito laboral donde ejerce las actividades laborales, debido a que esto implica no sólo un desarrollo personal sino también profesional del colaborador, desde aspectos enfocados en el desarrollo personal y la gran responsabilidad para alcanzar los objetivos de la empresa; se lograrán a través de toma de una decisiones y no solo sobre

cuestiones financieras sino también acerca del talento humano dentro de la empresa. Dicho Recurso Humano compuesto desde Gerencia hasta los operativos deben poseer las habilidades blandas, para una buena coordinación y mejor desempeño en el trabajo asimismo mejores tomas de decisiones

En el portal Universia (2017) de México aparece un artículo de nombre “5 *habilidades blandas fundamentales para triunfar en la actualidad*” En el cual hace ahínco en la importancia de las Soft Skills o también conocido como Habilidades Blandas, las cuáles menciona: Trabajo en Equipo que consiste en trabajar conjuntamente con un grupo de personas aprovechando las habilidades de cada persona para desarrollar ciertas actividades y en conjunto lograr los objetivos. Habilidades de comunicación que consiste en saber comunicarse de manera efectiva, tanto de manera oral como de manera escrita sin presentar distorsión de ideas y de manera clara, Resolución de problemas, esto implica tener la capacidad de tomar decisiones en situaciones complejas de tal manera que los conflictos se resuelvan de la mejor manera, habilidades interpersonales, esto implica que las personas posean actitud positiva, empatía paciencia, integridad y cortesía; planificación, organización priorización y gestión del tiempo que consiste no solo en el éxito de algún proyecto sino que en lograr que el colaborador no se estrese.

Commlabindia (2019) elaboró un listado de habilidades blandas esenciales en los gerentes, la cuál resalta las habildiades en cuestión de la presente investigación, como “Una buena toma de decisiones”, asimismo las demás habilidades como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, buen oyente, capacidad de recunperación emocional, gestión del tiempo, predicar con el ejemplo. El Paper concluye que un gerente con todas esta habilidades logra exitos de mas metas institucionales planeadas y por ende su éxito.

García (2018) en u publicación “*Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”*: aproximaciones a su evaluación” enla vista RDU de la UNAM, resalta la importancia de la formación de las habilidades suaves o blandas para el uso por parte de la persona enel ámbito personal, profesional y académico, cabe resaltar que está importancia también es mencionada en la Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económicos o también llamada OECD (2015). En esta investigación se efectúa una investigación de análisis para promover su educación en los programas de México.

En el Blog oficial de la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) figura un artículo sobre Habilidades Blandas escrita por Braga (2015) en el cual consultar a Mónica García de Transearch International acerca de las competencias más frecuentes como requerimiento en las empresas que busquen contratar a un gerente, García los menciona: “Trabajo en equipo, comunicación efectiva, proactividad, el saber tomar decisiones en el momento oportuno, y muchas otras que siempre estarán relacionadas a la coyuntura por la que atraviese la empresa y a la posición”. Por ende se afirma las habilidades Blandas tiene una relación explícita en la Toma de Decisiones.

Sintetizando el párrafo anterior se afirma que las habilidades blandas no son indiferentes de los altos mandos de una organización, sino que al contrario, el gerente de una empresa debe poseer habilidades que permitan dirigir la organización a un desarrollo sostenido, a través de una buena gestión de toma de decisiones.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico también conocido como CEPLAN (2014) en su investigación *“La educación del futuro y el futuro de la educación”* refleja la importancia de las habilidades blandas como factor de desarrollo fundamental para la vida del estudiante, de tal manera que tenga éxito en el desarrollo de la misma en ámbitos personales, profesionales y académicos. Asimismo estas habilidades blandas, son las que contribuyen en gran importancia al desarrollo del país, caso también visto en los países desarrollados. Por ende se hace hincapié en la importancia de llevar estas habilidades blandas en el transcurso de la vida estudiantil ya que esta viene a ser el futuro de la educación.

La Agencia Peruana de Noticias o también conocida como el portal Andina (2017) publicó una noticia en la cual resalta la importancia de las habilidades blandas como un factor de éxito para conseguir un puesto laboral ya que las empresas buscan líderes que hagan a estas crecer y conllevar a sus trabajadores al crecimiento de la empresa. Asimismo de las habilidades blandas que toma el artículo figura la iniciativa, toma de decisiones, ética y honestidad. El Portal Andina menciona que es muy importante el desarrollo de

habilidades blandas debido a que ello es factor de éxito en una organización, así como para conseguir un nuevo puesto o ascender.

La empresa Acenet SAC, se encuentra localizada en el distrito de San Isidro - Lima, es una empresa de servicios, que actualmente presenta problemas debido a que los empleados no logran trabajar adecuadamente y no logran los objetivos empresariales propuestos, cabe hacer mención que esta empresa se está viendo afectada disminuyendo no sólo la efectividad de sus servicios, sino que está retrasando los objetivos empresariales de largo plazo, e ello se suma que se está generando clima organizacional tenso, impidiendo que las decisiones tomadas no sean respetadas en su totalidad.

En el informe de educación “Desenredando la Conversación sobre las Habilidades Blandas” de Ortega (2016) realizó una investigación sobre las Habilidades Blandas, su importancia y que concierne, mencionando que existe una necesidad de distinguir las diferencias entre habilidades cognitivas y no cognitivas, sin embargo existe menos acuerdo sobre cómo agrupar y definir las habilidades blandas propiamente dichas en categorías comunes para así informar a la investigación y para que también se efectúe una toma de decisiones idónea. Asimismo no hay un consenso tipificado sobre cuáles son las habilidades y categorías más importantes de éstas.

Esta investigación hace un énfasis en que se debe de diferenciar habilidades cognitivas y no cognitivas, o también llamado habilidades duras y blandas, dado que las dos son importantes para poder tomar decisiones, sin embargo se requiere de ambas para mejorar la toma de decisiones. Y con ello optimizar los procesos administrativos y por ende mejorar y lograr alcanzar los objetivos empresariales.

Reforzando el párrafo anterior el Banco de Desarrollo de América Latina (2016) en su publicación de *“Más habilidades para el trabajo y la vida: Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral”* menciona que una habilidad blanda bien trabajada puede llegar a conceptualizarse y considerarse como capacidad y proceso mental con el fin de llegar al aprendizaje al igual que al procesamiento de datos y una toma de decisiones idónea. De igual modo menciona que el índice de necesidad de habilidades

cognitivas complejas se formula a partir de la exigencia de cada puesto laboral la cual exige: toma de decisiones, pensamiento crítico, solución de problemas complicados aprendizaje activo, análisis y evaluación de sistemas, supervision y desarrollo de estrategias de aprendizaje. También revela que el índice de uso de habilidades socioemocionales interpersonales resulta a considerar las tareas de orientación al servicio, coordinación, empatía, persuasión y dar instrucciones.El BID afirma que las habilidades gerenciales, transversales, blandas o también llamadas Soft Skills se deben desarrollar para poder conseguir un puesto laboral, dado que las empresas solicitan personas que posean características empaticas, trabajo en equipo, pensmiento critico, etc. Y no solo para conseguir un puesto laboral y formar parte de la PEA (población economicamente activa) sino que tambien para poder tener un ascenso y desarrollar un lineade carrera dentro de la empresa.

En la conferencia UNESCO – CEDEFOP. “Las competencias, empleos y desarrollo sostenible - Algunas tendencias mundiales y desafíos locales” (2016) realizada en Francia, se mencionó dentro de sus tantos objetivos la importancia de crear circuitos de retroalimentación entre el mercado laboral y los sistemas educativos tienen como fin de crear nuevas cualificaciones, actualizar las existentes, y de examinar los programas de formación y planes de estudio, es decir integrar la información sobre los mercados laborales y las competencias en sistemas nacionales de gestión de las competencias más amplios, con el fin de desarrollar nuevas habilidades en los colaboradores futuros de las empresas modernas.

Los nuevas tendencias mundiales ponen una vez mas énfasis en el desarrollo de habilidades y su retroalimentación, para el logro de objetivos empresariales. El mercado laboral ya no solo garantiza un puesto con conocimientos (habilidades duras) sino que solicita personas con habilidades blandas desarrolladas y con capacidad de toma de decisiones.

Barreto y Izquierdo (2017), en su investigación de pregrado “*La importancia del Coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Macimex en la ciudad de Trujillo año 2016*” (Tesis de Pregrado) tiene como objetivo dar a conocer

el grado de importancia de las habilidades gerenciales o blandas en la empresa y su repercusión en los colaboradores; el autor concluye afirmando la empresa que el realizar talleres para que los colaboradores desarrollen habilidades que ayuda a generar nuevas y creativas alternativas de solución a diferentes problemas y les permite establecer una dirección con visión de futuro. El autor afirma que mediante talleres, los colaboradores pueden desarrollar habilidades que permitan elaborar alternativas de solución de manera creativa y con prospectiva con el fin de solucionar alguna problemática, para ello estos talleres tienen que estar enfocados en desarrollar habilidades blandas que permitan la mejora continua de las personas y con ello un mejor desempeño del colaborador. Como conclusión el autor afirma que el coaching tiene una importancia evidente en el desarrollo de las habilidades blandas de los trabajadores de la empresa Marcimex

Pillaca (2015), en su tesis de investigación de pregrado “*Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015*” (Tesis de Pregrado) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La cual usó un enfoque de investigación cualitativo y de corte transseccional ya que solo se desarrollo la investigación en el año 2015, el cual tiene como objetivo determinar que competencias debe poseer un trabajador para poder llegar a satisfacer las requerimientos de la empresa financiera BANBIF, esta investigación concluye mencionando que se debe poner incapie en la habilidad de trabajo en equipo, lo que se traduce en líderes que asuman nuevos retos, que estos puedan sincronizar y/o asimilar los objetivos personales con los objetivos organizaciones, a traves de una secuencia de pasos múltiples dentro de la ecuanimidad posible, y ademas sepa planear en conjunto con su equipo de trabajo y otros directivos cualquier programa que este dentro de sus posibilidades o actividades. El presente autor menciona las habilidades que debe poseer un colaborador de la empresa BANBIF entre ellos destaca el trabajo en equipo debido a que ello permite mayores posibilidades de terminar de actividades y lograr alcanzar objetivos empresariales. Asimismo comenta que la la dimensión de toma de decisiones tiene una relación muy significativa con la planificación ya que los trabajadores presentan una disposición compartida para el logro de las metas organizacionales.



Humpiri (2016) en su tesis *“Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016”*. (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional de Moquegua. Esta investigación busco determinar la existencia de la relacion entre las habilidades que manejan los directivos y la eficiencia de los trabajadores en el área administrativa. El trabajo concluye comprobando la existencia de la relación de ambas variables, en pocas palabras muestra la sinergia habilidades directivas con la eficiencia. Asimismo se hace el reconocimiento de la buena administración de los directivos del año 2016 por poder lograr la eficiencia de sus trabajadores, al igual de las decisiones que se toman respecto a la administración las cuáles son llevadas acabo gracias a las habilidades directivas.

Navarro (2017) su trabajo de investigación titulado *“Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017”* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo. La cuál trabajó una metodología de Investigación de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental de corte transaccional ya que solo estudió el año 2017. Está investigación trabajó como objetivo el hecho de determinar la existencia positiva de un compromiso del personla ante una correcta decision gerencial asi como habilidad de dirección en la empresa, periodo 2017, la cual concluyó, que la correlación entre estas variables se da moderadamente, es decir, existe una correlación entre estas, pero no es significativa dentro del contexto de los trabajadores de la Fondecyt en el año 2017.

Quispitupac & Mateo (2014) en su formulación de una *“Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión para Líderes”* (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas la cual tuvo como objetivo elaborar una herramienta con el fin que se tome decisiones de una manera idónea para la gestión de líderes. Está investigación fue de enfoque cualitativo. El trabajo de investigación concluye en la elaboración de una herramienta que mide la rentabilidad de la gestión del talento humano asimismo logra que el líder de la empresa, retengan y mejore al personal de la organizacion; ya que reduce los tiempos de operatividad, minimiza la complejidad y

facilita el acceso estratégico a una información actualizada con el fin de ser utilizada para la toma de decisiones. Esta herramienta tiene la finalidad de ayudar a personas encargadas de tomar decisiones a evaluar y seleccionar la más adecuada y mejor alternativa entre varias opciones, reduciendo las posibilidades de errores, reduciendo los tiempos, es decir con mayor eficiencia.

Aparicio & Medina (2015), desarrollo “*Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: Un análisis comparativo*” (Tesis de Maestría) Universidad del Pacífico. En su trabajo de grado menciona que las habilidades gerenciales escasean en la oferta laboral; por ende es muy necesario descubrir, capacitar y retener a este talento humano escaso. Por ello se destaca la inteligencia emocional. Asimismo, menciona una serie de habilidades que se muestran diferentes según el rubro de la empresa y el cargo, sin embargo, todas las empresas necesitan un perfil de líder para cargos gerenciales con dichas habilidades. En palabras más cortas la presente investigación afirma que no todos los líderes necesitan las mismas habilidades, sino que estas se encuentran supeditadas por el cargo y el tipo de empresa en el que se encuentre laborando, sin embargo, a pesar de que en muchos cargos se requieran habilidades específicas, es también necesario desarrollar una serie de habilidades blandas gerenciales, que permitan cualificar a los líderes encargados de la toma de decisiones. La investigación también concluye que en segunda instancia los asesorados afirman que respecto a la dimensión de habilidades conceptuales son muy valiosos como la planificar estratégicamente, visionar adecuadamente y la toma de decisiones, en su conjunto permite descubrir nuevas oportunidades y estrategias a la organización para que así pueda elevar sus niveles de competitividad.

Para las personas que inician en la actividad laboral y ocupan determinado cargo en alguna empresa, las obligaciones y remuneraciones dependen en primer lugar, del cúmulo de conocimientos técnicos especializados, destrezas y competencias que el trabajador posea y desempeñe sus actividades en el cargo que ocupa, estas habilidades son conocidas en el ámbito empresarial como Competencias Duras o Hard Skills. Yturralde (2016), menciona que las Competencias Duras son “las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se

alcanzan y desarrollan mediante la formación, capacitación, entrenamiento y en el ejercicio de las funciones”.

Por otra parte, las Competencias Blandas o Soft Skills en inglés son las competencias sociales que se trabajará en la presente investigación y se trata de actitudes necesarias que el colaborador debe poseer para tener una buena interacción social en el ámbito laboral, para escuchar activamente, para liderar, evitar cuellos de botella, estimular, delegar, para comunicar, comparar, calificar, trabajar de manera organizada en un equipo, para estimular los factores motivacionales de las personas, auto motivarse, tener conciencia de los valores, normas, y políticas, para poder negociar y llegar a consensos. Se trata de habilidades transversales que el trabajador no debe dejar de poseer, y deben estar enfocados en la crítica constructiva, en la capacidad de adaptación al cambio, en la moralidad, y la resiliencia (Yturralde, 2016). Hace una analogía entre las habilidades duras y blandas y menciona que si “se ponderarían las habilidades blandas y duras, las primeras representarían el 85% mientras que las duras representarían el 15%” (Matus & Gutiérrez, 2012, p.33). Lo cual afirma la importancia de las habilidades blandas sobre las duras.

Esto significa que existen dos tipos de habilidades, las habilidades duras que se relacionan con el conocimiento aprendido en las aulas ya sean de colegios, institutos, CEO’s, universidades, campo laboral etc. Y las habilidades blandas, que se encuentran íntimamente ligadas con el aspecto del manejo de las relaciones interpersonales

Salamanca (2009) definió que las habilidades blandas “son un cúmulo de capacidades que a un colaborador le permiten relacionarse mejor en el ámbito laboral, y que estas van desde el hecho de ser empáticos, hasta poseer cualidades de liderazgo y trabajo en equipo” (p.65).

Asimismo, Mujica (2005) afirmó que las habilidades blandas: “son características o atributos que a un colaborador le permite relacionarse de manera efectiva con los

demás, enfocada en el trabajo en equipo y en ciertos aspectos de su vida profesional” (p.23).

Sin embargo, la mayoría de los profesionales de diferentes áreas empresariales que piensan que no es importante las habilidades blandas o suaves dentro su formación profesional y su desempeño en el trabajo, generan en un futuro incapacidades para ser parte de un trabajo en equipo. Estudiosos de la materia afirman que estas personas no sólo suelen tener problemas en el ámbito laboral, sino que hacen hasta mal manejo de los recursos debido al poco compromiso y a una mala comunicación que se origina de los conflictos en las diferentes áreas de la empresa.

El no poseer estas habilidades blandas genera un sin número de problemas que han tenido origen en la diferencia que hay en el desarrollo racional e intelectual y el desarrollo emocional entre profesionales y trabajadores de diferentes empresas impidiendo que buenas ideas o propuestas con un alto potencial no se puedan ejecutar debido a la mala gestión de la comunicación entre los que tienen la autoridad en la empresa y los subalternos. Esto se traduce en la existencia de un problema que no arraiga en el conocimiento científico o técnico de las personas con ideas brillantes, agresivas o innovadoras, el problema reside en aquellas personas que no logran desarrollar habilidades blandas para obtener como resultado líderes capaces de llevar a cabo el proyecto de una idea al éxito de su organización. Por lo que no basta con el conocimiento científico, sino que se requiere una serie de aspectos basado en emociones, traducidos en habilidades blandas que son competencias que permiten una buena relación entre los miembros de una organización, ya sean estos jefes o subalternos.

Arroyo (2012) asevera sobre las “Habilidades blandas o transversales” como las nuevas demandas o exigencias laborales que no se reflejan en la hoja de vida o currículum vitae. Dichas habilidades son importantes para el profesional para que este sea cotizado en el mercado laboral y asimismo se le considere tanto por su trayectoria profesional como por las habilidades transversales que el profesional posea.

Las habilidades blandas o transversales son destrezas subjetivas e intangibles propias de los seres humanos. Aquellos aspectos como de liderazgo, la comunicación efectiva

y asertiva sea individual o grupal, el manejo de las emociones bajo presión laboral, entre otros son considerados como factores de evaluación de desempeño del personal dentro de las empresas, por ende son tomadas en cuenta en la evaluación del personal antes y durante que laboren en este.

Arroyo (2012) Considera que para lograr tener un idóneo desempeño en la realización de las competencias, se debe tener habilidades transversales como

Capacidad para hacer: Competencias relacionadas con la organización, institución y/o empresa donde el orden, la disciplina y la iniciativa demuestre la pro actividad de está

Capacidad para comunicarse: Competencias necesarias para poder llegar hacer factible el establecimiento de relaciones interpersonales eficaces y eficientes, que está comprendido por el saber escuchar, el saber escribir, el saber hablar y el saber leer, comprender e interpretar lo leído, escuchado y escrito, permitiendo así una comunicación efectiva entre el locutor y sus receptores.

Capacidad para relacionarse con clientes y/o proveedores: Competencias que ayuda a la relación entre clientes internos y externos de la institución y/o organización. Permitiendo un buen entorno, un buen ambiente laboral gracias a la comunicación interna entre colaboradores de la empresa; asimismo externo con buenos tratos con los proveedores y clientes dejando así una armonía con sus

Capacidades de apoyo:

Competencias al desarrollarlas permite cumplir con los objetivos de los colaboradores y la corporación y/o institución, es decir la voluntad propia del trabajador para lograr el cometido de los objetivos de la empresa y asimismo los personales del trabajador.

Capacidad para generar soluciones: Competencias para poder llegar a ser siempre parte de la solución y no del problema, refiere al hecho de favorecer a un ambiente y contribuir en que se de origen a las soluciones asimismo no ser un agente negativo de atraso para está.

Capacidades fundamentales: Competencias donde la ausencia de estos puede llegar a afectar el desarrollo de las aquellas competencias antes mencionadas. Dichas competencias fundamentales son relacionadas a la tolerancia al trabajo en presión y el manejo de conflictos organizacionales.

Las competencias son observables: para observar una competencia nos valemos de comportamientos específicos que para cada nivel de desarrollo (alto, medio o bajo, esperamos encontrar).

Si los comportamientos se definen de forma clara, son observables todos los miembros de la organización: jefes, pares y subordinados e inclusive por la persona que realiza la retroalimentación al ser demostrables, también son medibles para permitir una evaluación individual del desempeño. Las personas son los cimientos en los que están sustentados los procesos.

Por lo tanto, es necesario que cada persona tenga la competencia indicada para cada rol de proceso.

Ejemplo de comportamiento esperado alto: Aclara requerimientos, investiga, identifica, comprende las necesidades de su equipo, pares y clientes; actúa optimizando tiempos y la forma del servicio a brindar. Se anticipa ante la expectativa y demanda de los clientes tanto internos como externos. Escucha y muestra empatía por las necesidades que aqueja al equipo de trabajo. Obtiene información necesaria directamente de la fuente primaria. Desarrolla soluciones a aquellos problemas que se presentan en el día a día. Analiza la información, toma decisiones orientadas a la consistencia de ésta. Complementando la teoría de las Soft Skills se tomará en cuenta la Teoría del Comportamiento Organizacional con el de entender mejor las implicancias de las Soft Skill en la organización.

Respecto a las Soft Skills en la presente investigación se trabajó con una perspectiva de capacidades, las cuáles fueron tomadas como dimensiones en la tabla de Operacionalización como la capacidad de hacer, comunicación, de apoyo, de solución

de problemas y fundamentales, cabe resaltar que cada capacidad posee sus competencias estas son tomadas como indicadores en la tabla antes mencionada, como en la dimensión de capacidad de hacer poseerá los indicadores de organización, disciplina e iniciativa, estos indicadores y dimensiones salen a partir de la teoría de habilidades blandas respaldada por Arroyo, dicha teoría manifestada en los párrafos anteriores.

Teoría del Comportamiento Organizacional: El modelo convencional del CO de Chiavenato (2017) usado por una gran mayoría de autores que incluyen las tres categorías o niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, estos poseen grados en crecimiento de complejidad y por lo cual cada uno se desarrolla en base al nivel inmediato anterior, es decir, se sobrepone como si fueran bloques de construcción de forma dinámica e interactiva.

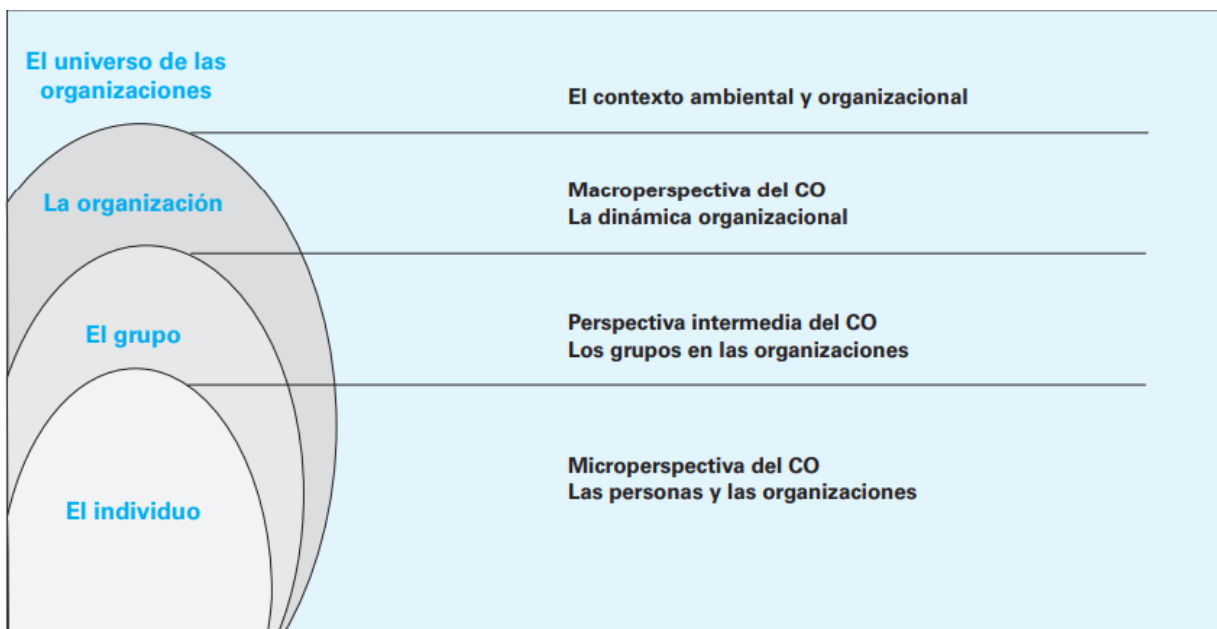


Figura 1, Modelo del Comportamiento Organizacional por Niveles, Chiavenato (2017)

Variabes del Comportamiento organizacional

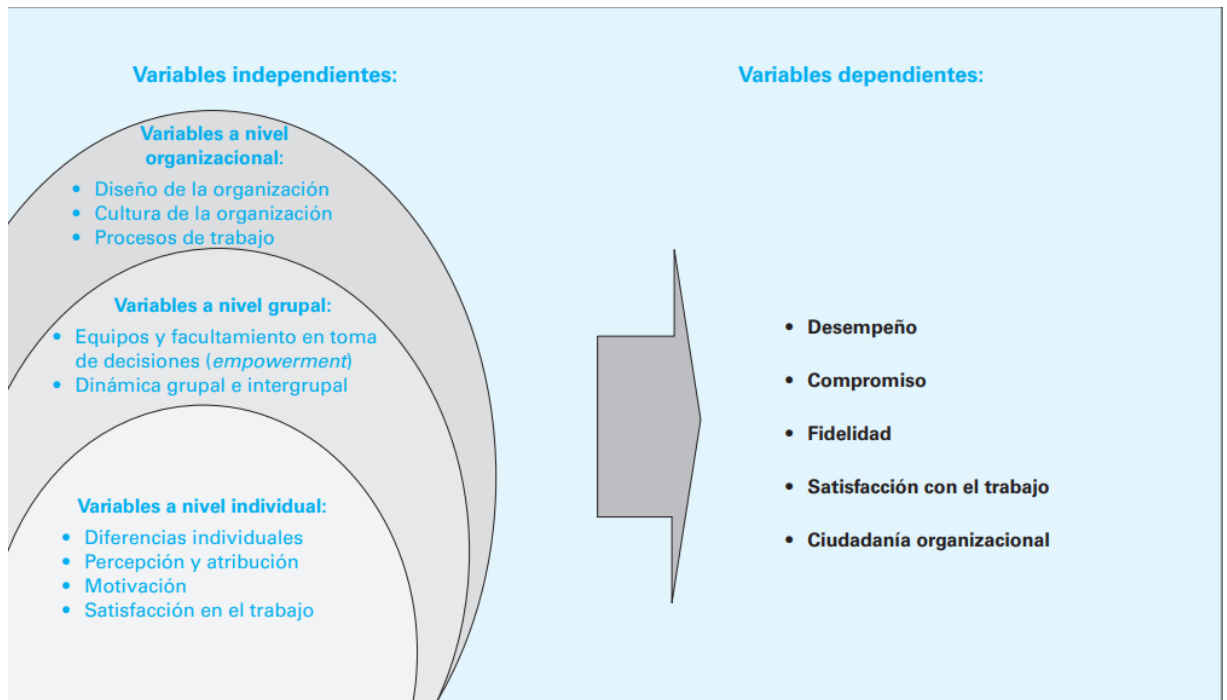


Figura 2, Variables del Comportamiento Organizacional, Chiavenato (2017)

**Variables Dependientes: Desempeño:** Es aquella manera por el que los colaboradores cumplen sus respectivas funciones, actividades y obligaciones encomendadas en su trabajo.

**Compromiso de las personas:** Representa el apego absoluto de los colaboradores a la organización y/o institución, empresa.

**Fidelidad:** Representa el grado en que los colaboradores, grupos o equipos de trabajo son leales a las organizaciones.

**Satisfacción en el trabajo:** Para que las empresas sean exitosas tienden a ser excelentes lugares para laborar y esencialmente gratificante para los colaboradores.

**Ciudadanía organizacional:** Se dice que es el grado en que un individuo disfruta de un conglomerado de derechos civiles y políticos en una colectividad política o social establecida.



Variables Independientes:

Este tipo de unidades de estudio a nivel empresarial y/o organizacional la podemos encontrar dentro de la misma como un todo. Se debe abordar de manera holística, es decir, que lo involucre en su conjunto. Unos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y sus procesos de labor. Por ende se debe considerar que el todo es diferente de sus partes que la constituye.

Las variables a nivel grupal: Son las que se pueden apreciar en el comportamiento de grupo, es decir, cuando los colaboradores se encuentran trabajando en equipos. Dicho comportamiento de grupo no es igual a comparación de cada uno de los que la componen.

Ahora bien a nivel individual: son aquellas originadas dentro de las peculiaridades de las personas que laboran en la organización y/o empresa, estas peculiaridades son la personalidad, la historia propia de estas, el grado de estudios cumplido, competencias, valores y las actitudes, aun así sin descartar aquellos aspectos como propios de uno como la percepción, la toma de decisiones propias de uno, el aprendizaje y por último la motivación.

La teoría del comportamiento organizacional se usa con el fin de complementar para un mayor entendimiento de las Soft Skills, la cual está operacionalizada para la presente investigación; los indicadores trabajados en dicha matriz e inclusive sus significados y como funciona están dispuestos en la teoría del comportamiento organizacional.

Según Robbins & Coulter (2014) propone una continua serie de pasos para una Toma de decisiones idónea, los pasos referidos son los siguientes:

Identificación del Problema: Las decisiones se originan por un problema, cuando hay una diferencia entre la condición actual y lo que se aspira o sea una situación ideal para la empresa, por ende se deja al descubierto una problemática en la cual uno debe tomar cartas en el asunto.

Determinación de los criterios de decisión: Cuando el gerente ha identificado el problema, deberá determinar los criterios de decisión y selecciona como guía.

**Ponderación de Criterios:** Es asignar al criterio más importante un valor alto ejemplo de 10 y continuar con los demás criterios la ponderación respectiva. Aclarando que se puede utilizar cualquier número como valor superior.

**Desarrollo de las Alternativas:** Es importante realizar una lista de las alternativas posibles para resolver el problema. Es importante la creatividad al listar las opciones disponibles sin aún haber sido evaluadas.

**Análisis de las Alternativas:** La persona encargada de las decisiones debe tomarse la labor de analizar las posibles soluciones, una por una. Lo hará usando aquellos criterios establecidos anteriormente. En el caso que una alternativa obtenga una calificación muy alta en todos los criterios establecidos, no sería necesario la consideración de las ponderaciones ya que cada alternativa representará ya la mejor opción. En el caso que si todas las ponderaciones fueran las mismas, todo lo que tendría que efectuar la persona encargada de tomar la decisión para evaluar las alternativas sería sumar los sumandos obtenidos de la evaluación de cada caso.

**Selección de una Alternativa:** Consiste en efectuar la elección de la mejor alternativa que haya sumado el total más alto en la ponderación de las alternativas conforme a los criterios.

**Implementación de una Alternativa:** La alternativa determinada en la selección se lleva a ejecutar; por ende en este sentido, en primera instancia se tiene que dar a los implicados que podrían verse afectados o influenciados por esta y así poder llegar a obtener e compromiso de ellos respecto a la ejecución de la alternativa escogida. Es entendido que si las personas que tienen la tarea de la implementación de la decisión participan en el proceso de está, por ende estarán más proclives a respaldarlas a comparación que si sólo se les indicara cómo deberían actuar.

**Evaluación de la eficacia de la decisión:** El fin de determinar que si se logró resolver la problemática. Si la corroboración de la implementación muestra que la dificultad o problemática persiste en la organización, el gerente o responsable tendrá que indagar dónde se encuentra la equivocación. Y después de ello efectuar el feedback o retroalimentación para un replanteamiento de una toma de decisiones a posteriori

La teoría de Robbins y Coulter acerca del proceso de la toma de decisiones se toma de forma secuencial con el fin de medir que etapas toma el responsable de la toma de

decisiones, de tal manera que se pueda decir que la población estudiada está llevando su toma de decisiones de una manera idónea o no, o si realmente está llevando dicho proceso en su organización.

### Modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales

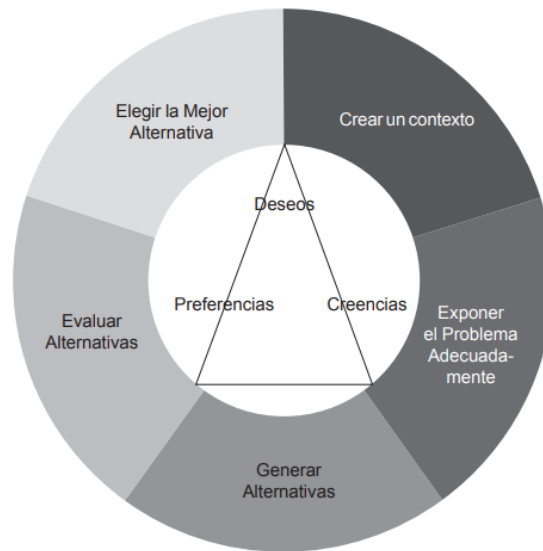


Figura 3, Modelo de Análisis racional para la toma de decisiones gerenciales (RTDG) de Arrendondo & Vasquez (2013)

El modelo de análisis RTDG (racional para la toma de decisiones gerenciales) de Jon Elster (s.f) citado en Arrendondo & Vasquez (2013) trata de llegar a un dialogo con autores de diversas propuestas teóricas sobre la toma de decisiones ( como la teoría neoclásica, la teoría de la agencia, la teoría de los satisfactores, la teoría de juegos, las teorías post-keynesianas), y llegar así complementar estas con una investigación mucha más detallada y crítica de estos elementos ya que intercede el agente, como lo son los deseos, las creencias y las preferencias de la persona responsable de la toma de decisiones. Adicionalmente, el modelo de análisis RTDG no solamente resulta de gran utilidad en el momento de efectuar la estimación del nivel de racionalidad en una decisión, sino que también es un medio alternativo ideal para la reducción considerable

de la incertidumbre natural que usualmente tiende a rondar en toda decisión o consecuencia de alguna acción determinada.

Elementos:

Los deseos racionales: Lo primero a considerarse dentro de la teoría elsteriana, han de considerarse como racionales siempre y cuando estos se hayan ido formando de una manera óptima; es decir, que no hayan sido deformados por procesos causales de poca relevancia y en el que el agente, como parte y partícipe de la organización, conserve su autonomía como tal (Elster, 2010).

Las creencias racionales: Se le considera creencia a partir de la relación existente entre esta (la creencia) con la evidencia disponible en el momento de la misma, considerándose así la concordancia de la información y la causal de está (Elster, 1989)

Elster considera que la gran parte de las decisiones que son tomadas llegan a tener un gran respaldo de las creencias que posea la persona tomadora de esta decisión. Empero, para que estas puedan sean realmente calificadas como racionales, se debe demostrar que cuentan con la evidencia o información necesaria que las sustente.

Preferencias racionales: Las preferencias no pueden llegar a ser consideradas por sí mismas como un aspecto de independiente análisis, ya que estas nacen a partir de la relación entre los deseos y las creencias; la valoración racional de está depende en gran medida de estos últimos (los deseos y las creencias). Partiendo de la autonomía e independencia de los estímulos del líder así como si parte mas alla de una creencia y toma en cuenta información bien sustentada y con la veracidad de la información previamente evaluada, así el líder tendrá un ramillete de alternativas para poder tomadas en acción por medio de un proceso de valoración establecido, se formulará una escala de preferencias con la que se evaluaría y tomaría la decisión definitiva. En la teoría económica, las preferencias están sumamente relacionadas con la llamada función de utilidad por ende le da cierta característica cuantificable de tal manera que le da objetividad al momento de efectuar la toma de decisión requerida (Debreu, 1959).

Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales:

Creando un contexto. Decisiones individuales versus grupales: Para efectuar la mejor toma de decisiones posible ante una problemática es requisito tener en claro el contexto en el que se va a dar el proceso decisorio y este sea el indicado, considerando así que en este mismo entorno, es en el que se va a debatir las ideas con la que se va a llevar a cabo la toma de decisiones (Essentials, 2006).

Se debe considerar que el grupo o comité encargado de efectuar el proceso de la toma de decisiones sea manejable en todo momento, ya que dependiendo de la naturaleza, implicancia y relevancia de la decisiones a considerar, deberá preverse que este grupo que decidira no sea ni tan pequeño como para que se omitan puntos de vista relevantes, ni tan numeroso que pueda entorpecer este proceso.

A pesar de la Dirección Gerencial sea sumamente importante en la organización, ante la situación de un proceso de decisión se privilegiara a los que participen en los grupos de decisión, ya que estos grupos brindan una mayor afluencia de ideas, de puntos de vista, de apreciaciones, etc. Como son los comités organizacionales que vienen a constituirse para cumplir un fin en específico.

Exponer el problema adecuadamente: Ya sea el proceso de toma de decisiones que sea, se debe tener en claro la problemática por el que se tiene que tomar una decisión, determinar la naturaleza de está y por ende estar consciente de la forma en que pueda afectar a los objetivos propuestos por la organización, tener en claro la problemática es fundamental para poder efectuar una decisión de calidad (Essentials, 2006). Tomando el enfoque elsteriano, debe preocuparse por conocer perfectamente la problemática surgida. López (2003) comenta que gran parte de las dificultades en el proceso de tomar una decisión pueden lograrse a través de un planteamiento idóneo es decir que sea completo, correcto, claro y conciso; ya que la toma de decisión solo es factible si se puede definir correctamente lo que se trata de solucionar, haciendo uso de las opciones analíticas más adecuadas para el proceso.

Generar alternativas: Matheson y Matheson (1997) comentan acerca de las alternativas creativas y viables se deben considerar previamente ante diferentes procesos de toma de alguna decisión, ya que si no existen dichas alternativas, y si solo se posee una opción, no se puede decirse que se tome una decisión, ya que no ha pasado por proceso sino ha

sido una elección directa a causa de no existir más alternativas (Castillo, 2006). Según Jauli et al. (2002) las adecuadas decisiones se originan a partir de los conflictos; cuando se llega a identificar y se considera todas las posibles alternativas de solución.

Desde el enfoque de Elster, se debe primar la búsqueda de un resultado favorable entre las alternativas de acción disponibles en el momento, ya que el tener numerosas alternativas podría ser necesario una recopilación y análisis sobre el exceso de información pre existente, empero al tener reducidas alternativas, estas podrían llevar a un proceso de elección demasiado restrictivo ante la posibilidad o incluso a no dar una pauta a algunas otras alternativas.

Evaluar las alternativas: Cada una de las alternativas tendrán que ser analizadas y evaluadas por un grupo o comisión responsable ante el proceso de la toma de decisiones, y se debe tomar en consideración las variables: los costos implicados en cada una de las oportunidades de solución, los resultados, el resultado financiero, como repercute en un intangible (es decir la reputación, satisfacción y la lealtad), duración, viabilidad, recursos, riesgos, aspectos éticos y más (Bernal, 2008). En esta fase es imposible evitar la consideración de aquellos elementos subjetivos como lo son los deseos, la motivación, la voluntad y otros componentes cognitivos presentes en la valuación de las alternativas de acción que han de ser consideradas a como dé lugar, ya que las creencias de cada gerente en la elección de la alternativa es crucial para el resultado esperado. (Rabl y Kuhlmann, 2008).

Elegir la mejor alternativa: La alternativa elegida tiene que haber estado respaldada por el cúmulo de creencias óptimas del grupo o comité responsable, sustentadas con la información y las sustentaciones necesarias. Lo que se busca el gerente, el trabajador o colectivo encargado llegue a poder escoger una alternativa idónea y racional que considere la mejor solución el problema surgido, y que siga poseyendo la coherencia con los objetivos, con la visión y misión e incluso sus principios, es decir que se logre una elección racional en su totalidad (Lucas, 1981)

Respecto al Modelo de Análisis RTDG de Jon Elster se usa en primera instancia el proceso en el que el responsable y/o responsables de efectuar la toma de decisiones. Por ende se toman las dimensiones de identificación – exposición, criterio – Soluciones y por último evaluación, en dichas dimensiones se han considerado los pasos para una correcta toma de decisiones de Robbins y Couleret consolidándose así en las dimensiones antes mencionadas, ya que dichas teorías se complementan, no se contradicen en ninguno de sus postulados y los indicadores tomados en la tabla de Operacionalización de variables cumplen con ambos postulados acerca del proceso de la toma de decisiones, como por ejemplo enfoque, criterios de identificación, eficacia, criterios de evaluación y más indicadores que figuran en la tabla antes mencionada. Se tomó ambos autores con el fin de recabar más información acerca de esta variable para poder así analizarlo

En el estudio se formulo el Problema General: ¿Qué relación existe entre la Soft skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019?

Seguido de los específicos: -¿Qué relación existe entre la capacidad de hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?, ¿Qué relación existe entre la capacidad de comunicación y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?, ¿Qué relación existe entre la capacidad de apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?, ¿Qué relación existe relación entre la Capacidad de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?, -¿Qué relación existe entre la Capacidades fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?

Justificación teórica: el trabajo de investigación servirá a otros estudios a futuro, brindando información teórica, la investigación fue elaborada recolectando fundamento teórico de autores que desarrollaron su temática en estudio de ciencias administrativas, esta investigación servirá como material de consulta del área de gerencial así como recursos humanos para analizar las características que influyen en las decisiones gerenciales así como contar con un recurso humano con buenas habilidades blandas.

Justificación práctica: Para llevar a cabo la comprobación de la hipótesis, se debe corroborar mediante unos instrumentos de aplicación práctica a la muestra de la investigación.

Justificación por conveniencia: Se tendrá acceso a la información pertinente, gracias que la autora de la investigación labora en la empresa donde se enfocará el estudio, haciendo así que el estudio sea más objetivo.

Justificación social: La investigación beneficiará a un conjunto de personas miembros de la empresa Acenet SAC ya que mediante una mejor gestión que conste de adecuadas decisiones gerenciales se podrá con un adecuado personal y optimizar su habilidades en favor de la organización.

Justificación metodológica: La investigación posee un enfoque cuantitativo, este estudio se justificó en la metodología puesta, que presenta una forma de describir la relación que existe entre los objetos de estudio habilidades blandas y toma de decisiones con la finalidad de poder analizar cuáles son los medios más efectivos para el desempeño de estrategias de la empresa



Se formulo la Hipótesis general: Existe una relación significativa entre Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019. Continuando con las específicas: Existe una relación significativa entre la Capacidad de Hacer y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019, Existe una relación significativa entre la Capacidad de Comunicación y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019, Existe una relación significativa entre la Capacidad de Apoyo y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019, Existe una relación significativa entre la Capacidad de Solución de problemas y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019, Existe una relación significativa entre las Capacidades Fundamentales y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019

Objetivo general: Determinar la relación que existe entre Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019. Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre la capacidad de Hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019, Determinar la relación que existe entre la capacidad de Comunicación y la Toma de decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019; determinar la relación que existe entre la capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019; determinar la relación que existe entre la capacidad de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019; determinar la relación que existe entre las capacidades fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de investigación.

Alvitres (citado en Málaga, 2008) en alusión a la investigación Aplicada, nos dice que puede darse por el uso de la investigación pura o básica como las teorías en la cual se desarrollo esta investigación, asimismo se sustenta que es aplicada ya que la empresa trata de solucionar una problemática planteada en la presente investigación con objetivos específicos. Por ello, se pone en manifiesto que la investigación aplicada se sustenta por el uso de las teorías de las Habilidades Blandas y la Toma de decisiones obtenidos de la investigación pura o básica; para así poder cumplir el objetivo de la investigación “Determinar la relación que existe entre Soft Skills y la Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019”.

Asimismo fue de **enfoque cuantitativo** según Hernández (2014), indica que para ello se utiliza herramientas estadísticas que permitan conllevar a determinar el objetivo del estudio y mediante el procesamiento de información afirmar la relación entre las variables; en consecuencia afirmar la hipótesis planteada por el investigador. El enfoque cuantitativo servirá para poder medir la correlación existente entre variables, de tal manera que mediremos en cuanto se relacionan los objetos de estudio y así determinar en cuanto se relaciona la Soft Skills y la toma de decisiones en la empresa, Acenet 2019. Esta valoración se logro mediante el uso de escala de tipo Likert.

Asimismo fue de **tipo no experimental** según Hernández (2014), porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Fue una investigación que se realizo sin manipular deliberadamente las variables. Tal como se dio en su contexto natural y que permitio posteriormente analizarlo

Por otro lado, el **nivel fue relacional** debido a que se busco determinar la relación causa efecto entre las variables Soft Skills y la Toma de Decisiones, asimismo permitiendo determinar la relación del comportamiento entre ambas variables.

(Supo, 2012). Asimismo la investigación fue de corte transversal, lo que determina que se enfoca a un tiempo en específico.

## **2.2. Variables, Operacionalización.**

### **Variables**

Variable 1: Soft Skills

Variable 2: Toma de Decisiones.

## Operacionalización

**Tabla 1.** Operacionalización de Variables

| Variables          | Definición conceptual   | Definición operacional   | Dimensiones                        | Indicadores  | Escala de medición |
|--------------------|---|--|------------------------------------|--|--------------------|
| Soft Skills        | Cúmulo de capacidades que a un colaborador le permiten relacionarse mejor en el ámbito laboral, y que estas van desde el hecho de ser empáticos, hasta poseer cualidades de liderazgo y trabajo en equipo. (Salamanca, 2009, p.65).         | Soft Skills se medira a atravez de la capacidad de hacer, comunicación, apoyo solución de problemas asi como las capacidades fundamentales aplicando su uso o la presencia de estos en los trabajadores de Acenet SAC 2019 | Capacidad de Hacer                 | Organización<br>Disciplina<br>Iniciativa             | Escala de Likert   |
|                    |   |  | Capacidad de Comunicación          | Comprensión<br>Empatía<br>Relación interna y externa |                    |
|                    |   |  | Capacidad de Apoyo                 | Trabajo en equipo<br>Compromiso                      |                    |
|                    |   |  | Capacidad de solución de problemas | Competencia de análisis                              |                    |
|                    |   |  | Capacidades Fundamentales          | Tolerancia a la presión<br>Manejo de conflictos      |                    |
| Toma de Decisiones | La toma de decisiones, es un proceso en el cual la persona puede elegir entre varias alternativas disponibles, orientado a solucionar una situación problemática, sobre el cual se tiene cierto grado de fluctuación, Bernal & Laca (2014). | Toma de decisiones se medirá con la identificación-identificación, criterio – soluciones y evaluación de estos en los trabajadores de Acenet SAC 2019  | Identificación – Exposición        | Enfoque<br>Exposición<br>Criterios de Identificación | Escala de Likert   |
|                    |   |  | Criterio - Soluciones              | Eficacia<br>Eficiencia                               |                    |
|                    |   |  | Evaluación                         | Criterios de Evaluación                              |                    |

### **2.3. Población y muestra.**

#### **Población.**

Población: Arias, Villasís, & Miranda (2016) señalan que se considera como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. También expresada en un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga

La población se encuentra conformada por los colaboradores de la empresa Acenet SAC cuya cantidad corresponde a 25 directivos según el departamento de Recursos Humanos en 2019.

#### **Muestra**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014) es el subconjunto de la población, que tiene representatividad y se obtiene para averiguar sus propiedades y características el interés inicial se centrara en los sujetos u objetos de estudio. Esto depende como lo planteamos inicialmente de la investigación para seleccionar una muestra lo primero es definir dicha unidad de análisis (personas, organizaciones, etc)

Según Hayes (1999) donde la muestra viene a ser compuesta por toda la población determinada en el estudio, este tipo de muestreo es considerado no probabilístico de nombre muestreo de tipo censal; el cual es ideal cuando se necesita tener en cuenta todas las opiniones de todas las personas involucradas o cuando sea sencillo acceder a la población de estudio para poder ser encuestada y/o entrevistada, este tipo de muestreo tiene un problema, ya que suele ser costoso cuando es utilizado en alguna investigación por el hecho de contar a toda la población para ser estudiada.

La muestra es de tipo Censal, que significa que los instrumentos se aplican a toda la población, conformado por 25 directivos de la empresa Acenet SAC al 2019.

## **Criterios de exclusión**

No incluye en la investigación al personal que haya sido encontrado en años pasados y ya no se encuentre laborando, sino que solo se tendrá en cuenta a los colaboradores de la empresa que se encuentren realizando actividades vigentes en el año 2019.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **Técnica de recolección de datos**

Según Rojas (2011) la técnica de recolección de datos comprende procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a la pregunta del estudio desarrollado. Se pueden mencionar como técnicas de información: La observación, la encuesta, la entrevista, la revisión documental y las sesiones de profundidad

Garcés (2000) afirma que “comprende de una serie de preguntas formuladas por escrito para que el investigado conteste cada pregunta de manera independiente o escrita” (p.122).

Cabe mencionar que se aplicó la técnica de encuestas, dicho documento permitió extraer información de otras personas a través de un cuestionario o series de preguntas cerradas.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Según Valderram (2015) conjunto de procedimientos y métodos que se utilizan durante el proceso de investigación, con el propósito de conseguir la información pertinente a los objetivos formulados en una investigación, en mi estudio utilice el cuestionario.

Behar (2008) afirma que el cuestionario es un conjunto de preguntas que se realizan respecto a una o más variables a medir y su contenido puede ser tan variado como los aspectos que sean medidos. Básicamente, se puede hablar de dos tipos de preguntas para este instrumento, las cerradas y abiertas. (p.54)

## **Validez**

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), sostiene que “la legitimidad, en todos los términos, hace referencia a cuánto y cómo mide realmente el instrumento a la variable que se quiere medir (p.241). también afirma que “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (como se cita en Silva y Brain, 2006, p.138).

La aprobación del instrumento está físicamente incluido, será evaluado por cuatro especialistas, a quienes proporcionarán los instrumentos respectivos. Con la finalidad de evaluar, rectificar y/o respaldar la investigación.

4 expertos en el área brindaron la apreciación correspondiente según su criterio para afirmar la validez del presunto estudio.

## **Confiabilidad**

Al respecto, para Hernández et al. (2014) todo estudio debe tener un grado considerable de confiabilidad antes de ser aplicado para ello se hará uso de herramientas estadísticas que permitan certificar la aplicabilidad de un instrumento y que sus resultados permitan dar fe de la problemática del campo de estudio así como la veracidad de los objetos de estudio seleccionados para este fin se utilizó el estadístico alfa de Cronbach que pertenece al programa SPSS v.24 de IBM Statistics. para la aplicabilidad de la misma se aplicaron sobre 20 casos. Cada objeto de estudio contuvo un total de 12 preguntas, en total 24.

## **Alfa de Cronbach**

Como prueba de confiabilidad se usó el Alfa de Cronbach (desarrollado por J.L. Cronbach) que permite efectuar las medidas de coherencia o consistencia interna. La ventaja radica en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se mide y efectúa el cálculo del coeficiente. Gran parte de los programas de procesamiento estadístico como el SPSS y el Minitab llegan a tener esta función como análisis - escala - confiabilidad.

En el cuadro anterior se aprecia los diferentes rangos de resultados que pueden tener un Alfa de Cronbach y su respectivo criterio para poder así aprobarse los instrumentos propuestos en esta investigación.

Alfa de Cronbach: obtenido mediante la matriz de correlación.

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

N= número de ítems

P= promedio de las correlaciones lineales de cada uno de los ítems.

Solución:

$$\alpha = \frac{14 * 0.2302}{1 + 0.2302(14 - 1)}$$

$$\alpha = 0.80719$$

Cabe resaltar que las pruebas a ambas variables sse efectuó con 10 casos para poder efectuar la prueba de confiabilidad

Cada variable trabaja con un total de 12 preguntas, en total 24

#### *Análisis de SPSS*

|       |          | N  | %     |
|-------|----------|----|-------|
| Casos | Válido   | 10 | 100.0 |
|       | Excluido | 0  | 0.0   |
|       | Total    | 10 | 100.0 |



Tabla 2

*Alfa de Cronbach para la Variable Soft Skills*

| Estadísticas de fiabilidad |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach           | N° de elementos |
| 0.891                      | 12              |

Fuente: Elaboración propia.

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach aplicada al instrumento de medición obtuvo un coeficiente de 0.891 lo cual indica una confiabilidad muy alta y asegura que los resultados obtenidos del uso del instrumento son altamente confiables.

Tabla 3

*Alfa de Cronbach para la Variable Toma de Decisiones*

| Estadísticas de fiabilidad |                 |
|----------------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach           | N° de elementos |
| 0.805                      | 12              |

La prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach aplicada al instrumento de medición obtuvo un coeficiente de 0.805 lo cual indica una confiabilidad muy alta y asegura que los resultados obtenidos del uso del instrumento son altamente confiables.

## **2.5. Procedimiento.**

Al momento de haber detectado una problemática el investigador, efectuó:

La recopilación de información concerniente a su Estado del Arte de la problemática, reflejado en la realidad problemática, los antecedentes y la base teórica

- Se elige la metodología de investigación a usar
- Se elige las técnicas y se elabora los instrumentos de recolección de datos, se efectúa su validez y confiabilidad.
- Se aplica los instrumentos
- Se opta por el método estadístico de comprobación de hipótesis según el método estadístico.
- Se procesa los resultados obtenidos
- Se analiza los resultados, se efectúan las conclusiones y recomendaciones

Procedimiento de análisis estadístico

## **2.6. Métodos de análisis de datos.**

La estadística descriptiva según Castro (2019) posee como objetivo el describir cuantitativamente información. Para poder efectuarlo, se hace el uso de múltiples recursos estadísticos, como los estadígrafos de orden, centralización y variabilidad, que son números resúmenes de los datos recolectados, que pueden surgir de estudios poblacionales o muestrales.

Castro (2019) afirma que la estadística inferencial es un área de la estadística que se dedica al análisis y a la elaboración de los datos con métodos basados en probabilidades, para la toma de decisiones. La estadística inferencial es usada con el fin de comprobar la hipótesis planteada en esta investigación, de tal manera que se efectuó el contraste de la hipótesis con la realidad obtenida de la aplicación de los instrumentos de recojo de información y su respectivo procedimiento.

Para poder llegar a determinar la correlación entre las variables del estudio, se empleará la prueba Rho de Spearman, ya que las variables están sujetas bajo el enfoque cuantitativo y los datos obtenidos fueron obtenidos mediante la Escala de Likert.

Como se puede apreciar en la anterior tabla, para poder afirmar la existencia de una correlación entre las variables de esta investigación, el Rho de Spearman debe ser superior a 0.00 para poder afirmar la hipótesis planteada ya que se acoge a una correlación positiva. En preferencia lo más cercano a 1 para que se pueda afirmar que el grado de significancia sea alto entre las variables.

## **2.7. Aspectos éticos**

### Política Anti plagio

El autor del presente trabajo aseguro la originalidad de la investigación, asimismo reconociendo mediante citas y referencias a aquellos autores que permitieron que la investigación sea factible.

### De los Derechos de Autor

La Bachiller Judith Corina Solís Chavez es la única autora y la que goza exclusivamente de los derechos de propiedad intelectual de esta tesis según el reglamento establecido de la UCV, asimismo del poder publicarlo parcial o totalmente.

### Del Personal principal y personal investigador

La investigación ha estado sujeta bajo supervisión de la asesora Dra. Luna Gamarra, Magaly Ericka, quien ha permitido llevar a cabo con éxito esta investigación, asimismo la autora se compromete que resguardará la información de la tesis por un mínimo de 5 años como se es exigido.

### III. RESULTADOS

#### Objetivo General

Determinar la relación que existe entre Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019

Tabla 4

*Correlación entre las variables de Soft Skill y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                    | Correlaciones               |            | Toma de Decisiones |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|------------|--------------------|
|                 |                    |                             | Soft Skill |                    |
| Rho de Spearman | Soft Skills        | Coefficiente de correlación | 1,000      | ,794               |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | .          | ,000               |
|                 |                    | N                           | 25         | 25                 |
|                 | Toma de Decisiones | Coefficiente de correlación | ,794       | 1,000              |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | ,000       | .                  |
|                 |                    | N                           | 25         | 25                 |

Diseño propio

Se determino que existe una correlación alta positiva entre las variables “Soft Skills” y la “Toma de Decisiones” ya que dicha correlación presentada por el coeficiente de Rho de Spearman arroja un 0.794 de correlación.

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación que existe entre la capacidad de Hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019

Tabla 5

*Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Hacer y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                    | <b>Correlaciones</b>       |                    |       |
|-----------------|--------------------|----------------------------|--------------------|-------|
|                 |                    | Capacidad de Hacer         | Toma de Decisiones |       |
| Rho de Spearman | Capacidad de Hacer | Coeficiente de correlación | 1,000              | ,820  |
|                 |                    | Sig. (bilateral)           | .                  | ,000  |
|                 |                    | N                          | 25                 | 25    |
|                 | Toma de Decisiones | Coeficiente de correlación | ,820               | 1,000 |
|                 |                    | Sig. (bilateral)           | ,000               | .     |
|                 |                    | N                          | 25                 | 25    |

Diseño propio

Se determino la existencia de una correlación alta positiva entre la dimensión “Capacidad de Hacer” de las Soft Skills y la variable “Toma de Decisiones” mediante la aplicación del coeficiente de Rho de Spearman se obtuvo un 0.820 de correlación entre ambas.

#### Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre la capacidad de Comunicación y la Toma de decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019

Tabla 6

*Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Comunicación y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                           | Correlaciones               |                           |                    |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------|
|                 |                           |                             | Capacidad de Comunicación | Toma de Decisiones |
| Rho de Spearman | Capacidad de Comunicación | Coefficiente de correlación | 1,000                     | ,776               |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | .                         | ,000               |
|                 |                           | N                           | 25                        | 25                 |
|                 | Toma de Decisiones        | Coefficiente de correlación | ,776                      | 1,000              |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | ,000                      | .                  |
|                 |                           | N                           | 25                        | 25                 |

Diseño propio

### Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre la capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019

Tabla 7

*Correlación entre la dimensión de la Capacidad de Apoyo y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                    | Correlaciones               |                    |                    |
|-----------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|--------------------|
|                 |                    |                             | Capacidad de Apoyo | Toma de Decisiones |
| Rho de Spearman | Capacidad de Apoyo | Coefficiente de correlación | 1,000              | ,732               |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | .                  | ,000               |
|                 |                    | N                           | 25                 | 25                 |
|                 | Toma de Decisiones | Coefficiente de correlación | ,732               | 1,000              |
|                 |                    | Sig. (bilateral)            | ,000               | .                  |
|                 |                    | N                           | 25                 | 25                 |

Diseño propio

Se aprecia la existencia de una correlación alta positiva entre la dimensión “Capacidad de Apoyo” de las Soft Skills y la variable “Toma de Decisiones” con el coeficiente de Rho de Spearman se obtuvo un 0.732 de relación

#### Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre la capacidad de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019.

Tabla 8

*Correlación entre la dimensión de la Solución de Problemas y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                                    | Correlaciones              |                                 |                    |
|-----------------|------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|--------------------|
|                 |                                    |                            | Capacidad de generar soluciones | Toma de Decisiones |
| Rho de Spearman | Capacidad de solución de problemas | Coeficiente de correlación | 1,000                           | ,756               |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)           | .                               | ,000               |
|                 |                                    | N                          | 25                              | 25                 |
|                 | Toma de Decisiones                 | Coeficiente de correlación | ,756                            | 1,000              |
|                 |                                    | Sig. (bilateral)           | ,000                            | .                  |
|                 |                                    | N                          | 25                              | 25                 |

Diseño propia

Se evidencia que existe una correlación alta positiva entre la dimensión “Capacidad de Solución de Problemas” de las Soft Skills y la variable “Toma de Decisiones” con el uso del coeficiente de Rho de Spearman se obtuvo un 0.756 de relación entre ambas.

#### Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre las capacidades fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019

Tabla 9

*Correlación entre la dimensión de la Capacidades Fundamentales y la variable de Toma de Decisiones de la Empresa Acenet.*

|                 |                           | Correlaciones               |                              |                       |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------------------|
|                 |                           |                             | Capacidades<br>fundamentales | Toma de<br>Decisiones |
| Rho de Spearman | Capacidades fundamentales | Coefficiente de correlación | 1,000                        | ,587                  |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | .                            | ,002                  |
|                 |                           | N                           | 25                           | 25                    |
|                 | Toma de Decisiones        | Coefficiente de correlación | ,587                         | 1,000                 |
|                 |                           | Sig. (bilateral)            | ,002                         | .                     |
|                 |                           | N                           | 25                           | 25                    |

Diseño propio

Se determino que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión de “Capacidades Fundamentales” de las Soft Skills y la variable “Toma de Decisiones” mediante el coeficiente de Rho de Spearman arroja un 0.587 de relación entre ambas.



#### **IV. DISCUSIÓN**

Objetivo General. Determinar la relación que existe entre Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019. Como se aprecia en los resultados, existe una correlación alta positiva entre estas variables, por lo que se concluye la alta significancia entre estas, asimismo coincide con otras investigaciones como la del “Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015” de Pillaca (2015) en la cual menciona la importancia de las Soft Skills en la gerencia, asimismo en una de sus conclusiones comenta acerca de la dimensión de toma de decisiones perteneciente a las Soft Skills tiene una relación muy significativa con la planificación ya que los trabajadores presentan una disposición compartida. Cabe resaltar que según el marco teórico de Pillaca incluye a la Toma de decisiones como dimensión de las Soft Skills dejando explícitamente la relación en un ámbito teórico. Por ende ambas investigaciones coinciden en la correlación en la de Pillaca de manera teórica y la presente mediante práctica. Cabe resaltar que estas investigaciones tuvieron el mismo tipo, enfoque y diseño de investigación.

Objetivo específico 1. Determinar la relación que existe entre la capacidad de Hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Como se aprecia en los resultados la capacidad de Hacer y la toma de Decisiones tienen una relación alta positiva, pero cabe resaltar que según Arroyo (2014) que dicha capacidad está compuesta por la iniciativa, pro actividad, orden y disciplina del trabajador en beneficio de la empresa. Lo cual concuerda con los resultados de la aplicación del Coaching en los trabajadores de la empresa Marcimex, dato revelado a partir de la investigación de Barreto & Izquierdo (2017) en su tesis “La importancia del Coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Macimex en la ciudad de Trujillo año 2016” por ende se puede concordar que si la empresa desarrolla las capacidades de hacer, es decir la pro actividad, iniciativa y similares mejorarían las capacidades de Recursos Humanos para el trabajo y así ACENET SAC sería más competitivo en el mercado. Cabe resaltar que el Coaching favoreció el desarrollo de la pro actividad, toma de decisiones y más; reafirmando así su relación entre estas, amparado bajo el estudio de Barrero & Izquierdo (2017).

Objetivo específico 2. Determinar la relación que existe entre la capacidad de Comunicación y la Toma de decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Como se aprecia en los resultados de la presente tesis, se puede afirmar que la capacidad de comunicación tiene una correlación alta positiva con un  $Rho = 0.776$  de Spearman, esto es concordante con la base teórica de la tesis “Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017” que hace el uso de los teóricos de Wetten y Cameron (2011) concordando con los estudios de Baker (2000) y Dutton (2003) que afirman que las interacciones de comunicación positivas permiten un panorama agradable para el trabajo, es decir un buen clima laboral. Asimismo, esta investigación recalca la importancia de la comunicación en la expresión de ideas, hechos que permitan la organización o tratar un tema en cuestión o resolver una problemática. Por ende es muy importante para la toma de decisiones en gerencia, lo cual concuerda con los resultados de la presente investigación.

Objetivo específico 3. Determinar la relación que existe entre la capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. De acuerdo a la base teórica de Habilidades de Gestión con que trabajaron Aparicio & Medina (2015) en su investigación “Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: Un análisis Comparativo” mencionan a los autores de Pérez & Rosales (1977) quienes exponen 3 tipos de habilidades, entre ellas las humanas o sociales, las cuáles afirman que son las que facilitan las relaciones interpersonales, compromiso y la cooperación dentro de la empresa para la dirección de ésta. Por ende se puede afirmar que es totalmente concordante con los resultados de la presente investigación que arroja una relación alta positiva ejercida entre la capacidad de Apoyo y la toma de Decisiones. Cabe destacar que Arroyo (2014) toma el apoyo como el compromiso voluntario del trabajador a apoyar en el logro de las metas organizacionales.

Objetivo específico 4. Determinar la relación que existe entre la capacidad de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Como se aprecia en la sección de resultados se aprecia la relación alta positiva entre la dimensión de capacidad

de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC 2019, la cual coincide con la investigación de “La importancia del Coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Macimex en la ciudad de Trujillo año 2016” a cargo de Barreto e Izquierdo (2017) concluye afirmando la empresa que el realizar talleres para que los colaboradores desarrollen habilidades que ayuda a generar nuevas y creativas alternativas de solución a diferentes problemas y les permite establecer una dirección con visión de futuro gracias a la toma de decisiones que dichas habilidades permiten. Por ello se entiende dichas habilidades blandas permiten una buena toma de decisiones en la organización. Por ello ambas investigaciones coinciden, cabe resaltar que estas investigaciones tuvieron el mismo tipo, enfoque y diseño de investigación.

Objetivo específico 5. Determinar la relación que existe entre las capacidades fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Arroyo (2014) menciona que las capacidades fundamentales están compuestas por la tolerancia al trabajo a presión y el manejo de conflictos, competencias muy importantes y relevantes para la toma de decisiones según lo arrojado por los resultados del presente estudio. Concordando con ello de acuerdo a la base teórica de Habilidades Directivas con que trabajaron Apartio & Medina (2015) en su investigación “Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: Un análisis Comparativo” mencionan a los autores de Whetten & Cameron (2011) de una versión revisada de las habilidades directivas la cual fue desarrollada antes por Sternberg (1985) por lo que afirman que las habilidades de gestión ejecutiva son muy importante para el Recurso Humano de las empresas, se rescata de ellos las habilidades interpersonales de manejo de conflictos. De tal manera se deja en claro que estas posturas concuerdan entre sus fundamentos.

## **V. CONCLUSIONES**

### **Primera**

Luego de la aplicabilidad de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre la Soft Skills y Toma de Decisiones de la Empresa de la Empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 0.794

### **Segunda**

Luego de la aplicabilidad de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre la capacidad de Hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 820

### **Tercera**

Luego de hacer uso de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre la capacidad de Comunicación y la Toma de decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 0.776

### **Cuarta**

Luego de la aplicabilidad de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre la capacidad de Comunicación y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 0.732

### **Quinta**

Luego de hacer uso de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre la capacidad de solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 0.756

### **Sexta**

Luego de la aplicabilidad de la estadística correspondiente podemos concluir que en la investigación realizada, se determinó la existencia de una relación alta positiva entre las capacidades fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019. Dicha conclusión se basa en los resultados obtenidos y amparados bajo el coeficiente de correlación del Rho de Spearman con Rho de 0.587

## **VI. RECOMENDACIONES**

### **Primero:**

Se exhorta a la empresa ACENET SAC que considere la importancia de las Soft Skills dentro de la organización, tanto para los aspirantes como a los que ya laboran dentro de esta, de tal manera que efectúe actividades que permitan el desarrollo de dichas habilidades ya que permitirán una mejor toma de decisiones dentro de la empresa, asimismo mejorará el clima organizacional, permitiendo dar un panorama favorable el desarrollo de la empresa ACENET SAC.

### **Segundo:**

Como lo refrenda los resultados y conclusiones de la presente investigación, se exhorta a la empresa ACENET SAC que considere las capacidades de Hacer de las Soft Skills dentro del desarrollo del Recurso Humano dentro de la empresa, asimismo captar personal con dicha capacidad, pues estas capacidades en el personal permitirá mejorar la productividad ya que Arroyo (2012) afirma que está compuesta por las competencias de orden, disciplina, iniciativa y pro actividad; competencias vitales y de mucha importancia para el crecimiento y organización de toda empresa en las actividades de su día a día.

### **Tercero:**

Se manifiesta en la presente investigación la importancia de la capacidad de comunicación en la toma de decisiones de la empresa ACENET SAC, por ende se le exhorta que debe prestar atención a dicha capacidad, ya que los elementos de la comunicación planteados por Arroyo (2014) como el saber escribir, el saber hablar, el saber leer,

comprender e interpretar, es esencial para cualquier relación interpersonal, pero como lo manifiesta el presente estudio, es crucial para la toma de decisiones de la empresa debido a su alta correlación positiva manifestado en el análisis de Spearman.

#### **Cuarto**

Se recomienda a la empresa ACENET SAC considerar la capacidad de apoyo de sus trabajadores porque está es la que manifiesta el compromiso voluntario del trabajador a cumplir con las metas organizacionales, en pocas palabras permitirá que al desarrollar esta capacidad en el trabajador, este apoyará en el crecimiento de la empresa y en el lograr el cometido de sus ideales.

#### **Quinto**

Se recomienda que la empresa ACENET SAC considere la capacidad de solución de problemas de los trabajadores y aspirantes a la empresa. Ya que si el recurso humano posee esta capacidad permitirá favorecer un ambiente de contribución a la resolución de problemáticas, cabe aclarar que dicha capacidad permitirá a la empresa tener trabajadores que formen parte de la solución y no del problema.

#### **Sexto**

Las capacidades fundamentales compuestas por el trabajo a presión y el manejo de conflictos son competencias totalmente necesarias para el sostenimiento de las otras habilidades según Arroyo (2014) permitiendo así que el trabajador pueda mantenerse en su posición ante cualquier problemática, asimismo, permitirá la contribución de solución de estas. Por lo antes mencionado se recomienda a la empresa ACENET SAC que considere el desarrollo de dicha capacidad en sus trabajadores y aspirantes.

## REFERENCIAS

- Agencia Peruana de Noticias - Andina. (2017). ¿Qué necesitas para ser más empleable en 2017? MBA y educación ejecutiva AméricaEconomía.com. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/que-necesitas-para-ser-mas-empleable-en-2017>
- Aparicio, M., & Medina, J. (2015). Habilidades Gerenciales que demandan las Empresas en el Perú: Un análisis comparativo. Lima: Universidad del Pacífico. Obtenido de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica\\_Tesis\\_maestria\\_2015.pdf?sequence=1](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1650/Monica_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1)
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2 de Abril de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. Revista Alergia México, LXII(2), 201-206. Obtenido de <http://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/181/309>
- Arrendondo, F., & Vasquez, J. (29 de Junio de 2013). Un modelo de Análisis Racional para la toma de Decisiones Gerenciales, desde la perspectiva Elsteriana. Cuadernos de Administración, XXVI(46), 135-158. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a07.pdf>
- Arroyo, R. (2012). Habilidades gerenciales (Primera ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/detail.action?docID=3198701>
- Banco Interamericano de Desarrollo2016. (2016). Instrumentos para la medición de las habilidades de la fuerza de trabajo. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Instrumentos-para-la-medici%C3%B3n-de-las-habilidades-de-la-fuerz>



- Bentacourt, A., & Caviedes, I. (30 de Abril de 2018). Metodología de correlación estadística de un sistema integrado de gestión de la calidad en el sector salud. *SIGNOS - Investigación en sistemas de Gestión*, X(2), 119-139. doi:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.07>
- Bernal, A., & Laca, F. (2014). Patrones de toma de decisiones y autoconfianza en adolescentes bachilleres. *Revista de Psicología*, XXXII. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v32n1/a02v32n1.pdf>
- Braga, V. (01 de 04 de 2015). Habilidades Blandas: ¿Dónde Comienzan? Blog Sinergia e Innovación. Obtenido de <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/habilidades-blandas/habilidades-blandas-donde-comienzan>
- CAF. (2016). Más habilidades para el trabajo y la vida: Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. Banco de Desarrollo de America Latina - CAF. Bogota: Panamericana Formas e Impresos S.A. Obtenido de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/936/RED2016-16sep.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Castro, M. (2019). Bioestadística aplicada en investigación clínica: conceptos básicos. *REVISTA MÉDICA CLÍNICA LAS CONDES*, XXX(1), 5065. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.12.002>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (Marzo de 2014). La educación del futuro y el futuro de la educación. CEPLAN-Avance de Investigación. Obtenido de [https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/foro\\_educacion\\_final\\_02-05-2014.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/files/Documentos/foro_educacion_final_02-05-2014.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Tercera ed.). México D.F, México: Mc Graw Hill.

- Commlabindia. (26 de Octubre de 2019). Ocho consejos de habilidades blandas para gerentes. MBA y educación ejecutiva - AméricaEconomía.com. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ocho-consejos-de-habilidades-blandas-para-gerentes>
- García, a. (2019). Qué son las habilidades blandas y cómo influyen en la búsqueda de empleo. Reportajes. (E. Espectador.com, Entrevistador) MBA y Educación Ejecutiva. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/que-son-las-habilidades-blandas-y-como-influyen-en-la-busqueda-de-empleo>
- García, B. (26 de Noviembre de 2018). Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o “blandas”: aproximaciones a su evaluación. RDU Revsista Digital Universitaria, VI. doi:<http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a5>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la Investigación (6 ed.). Mexico.
- Humpiri, S. (2016). Habilidades Directivas y Eficiencia Administrativa en trabajadores de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Región Moquegua, 2016. Universidad Nacional de Moquegua, Moquegua. Moquegua: Universidad Nacional de Moquegua. Obtenido de [http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T\\_095\\_44903925\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unam.edu.pe/bitstream/handle/UNAM/10/T_095_44903925_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lugo, R., Enith, G., & Lucía, M. (Mayo de 2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. Scientia Et Technica, XIII(34), 309-314. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf>
- Málaga, J., Vera, G., & Oliveros, R. (2008). Tipos, Métodos y estrategias de investigación científica. Revista de la Escuela de Postgrado URP, 145-154. Obtenido de:

[http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj\\_modela\\_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf](http://www.imarpe.pe/imarpe/archivos/articulos/imarpe/oceanografia/adj_modela_pa-5-145-tam-2008-investig.pdf)

Matus, O., & Gutiérrez, A. (2012). Habilidades Blandas: Una ventaja competitiva en la formación tecnológica. Universidad de Santiago de Chile. Departamento de Tecnologías Industriales. Obtenido de [http://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art.\\_9\\_](http://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art._9_)

Mujica, L. J. (2015). ¿Qué son habilidades blandas y como se aprende? Obtenido de <http://www.selectum.cl/publicaciones/documentos/HBN%C2%B01,enero2015,Aprendizajedehabilidadesblandas.pdf>

Navarro, H. (2017). Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los trabajadores del Fondo Nacional de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación Tecnológica - Fondecyt, 2017. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Lima: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17414/Navarro\\_MHF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/17414/Navarro_MHF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Noreña, A., Alcaraz - Moreno, N., Rojas, J., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación. *Aquichan*, 12(3), 263-274. Obtenido de <http://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/viewFile/1824/2877>

Ortega, T. (2016). Desenredando la Conversación sobre Habilidades Blandas. Banco de Desarrollo de America Latina - CAF. Washington DC: El Diálogo. Obtenido de <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4844/Desenredando%20la%20conversaci%C3%B3n%20sobre%20habilidades%20blandas.pdf?sequence=1&isAllowed>

Pillaca, F. (2015). Diagnóstico de las capacidades blandas del gerente de la institución financiera Banbif oficina Makro Chiclayo, 2015. Universidad Católica Santo Toribio de

Mogrovejo, Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1278/1/TL\\_PillacaLarreaFernando.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1278/1/TL_PillacaLarreaFernando.pdf.pdf)

Quispitupac, C., & Mateo, S. (2014). Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión para Líderes. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/338163/Tesis%20Quispitupac%20-%20Mateo.pdf;jsessionid=DCE8B7680663D4B5E50ED6DBC05404DD?sequence=1>

Robbins, S., & Coulert, M. (2014). Administración (Décimasegunda edición ed.). México: Pearson.

Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempos de Educar*, XII(24), 277-297. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>

Salamanca, J. M. (2009). La importancia de las habilidades blandas.

Silva, R. y Brain, L. (2006). Validez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico. Coyoacán, México: UNAM

Supo, J. (2012). Seminarios de Investigación científica. Perú: Bioestadístico. Recuperado de <http://bioestadistico.com/>

Universia. (2017). 5 Habilidades blandas fundamentales para triunfar en la actualidad. Universia. Obtenido de <http://noticias.universia.net.mx/practicas-empleo/noticia/2017/07/10/1154123/5-habilidades-blandas-fundamentales-triunfar-actualidad.html>

Valderrama, S., & Guillén, O. (2015). Guía para la Tesis Unviersitaria - Guía de PosGrado.  
Obtenido de [https://www.academia.edu/37024919/GU%C3%8DA\\_PARA\\_ELABORAR\\_LA\\_TESI  
S\\_UNIVERSITARIA\\_ESCUELA\\_DE\\_POSGRADO](https://www.academia.edu/37024919/GU%C3%8DA_PARA_ELABORAR_LA_TESIS_UNIVERSITARIA_ESCUELA_DE_POSGRADO)

Yturalde, E. (2016). Habilidades blandas. Obtenido de <http://www.habilidadesblandas.com/>

## ANEXO 01: Matriz de consistencia

| Problema  | Objetivos  | Hipótesis  | Variable           | Definición  | Dimensión                          | Indicadores  | Escala de medición | Metodología                    |   |
|---|--|--|--------------------|---|------------------------------------|--|--------------------|--------------------------------|---|
| General   | General  | General  | 1                  | Conceptual  |                                    |  | Escala de Likert   | <b>Enfoque</b><br>Cuantitativo |   |
| ¿Cuál es la relación entre las Soft Skills y la Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019?                       | Determinar la relación que existe entre de las Soft Skills y la Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC en el año 2019                     | Existe una relación significativa entre Soft Skills y la Toma de Decisiones de la Empresa Acenet SAC. en el año 2019         | Soft Skills        | Cúmulo de capacidades que a un colaborador le permiten relacionarse mejor en el ámbito laboral, y que estas van desde el hecho de ser empáticos, hasta poseer cualidades de liderazgo y trabajo en equipo. (Salamanca, 2009, p.65).         | Capacidad de Hacer                 | Organización<br>Disciplina<br>Iniciativa             |                    |                                | <b>Diseño</b><br>No Experimental                            |
|   |  |  |                    |   | Capacidad de Comunicación          | Comprensión<br>Empatía<br>Relación interna y externa |                    |                                | <b>Tipo</b><br>Aplicativo                                   |
|   |  |  |                    |   | Capacidad de Apoyo                 | Trabajo en equipo<br>Compromiso                      |                    |                                | <b>Nivel</b><br>Correlacional                               |
|   |  |  |                    |   | Capacidad de solución de problemas | Competente   |                    |                                | <b>Corte</b><br>Transversal                                 |
|   |  |  |                    |   | Capacidades Fundamentales          | Tolerancia a la Presión<br>Manejo de Conflictos      |                    |                                | <b>Técnica</b><br>Encuesta                                  |
| Específico  | Específico   | Específico   | 2                  | Conceptual  |                                    |  |                    |                                | <b>Instrumento</b><br>Cuestionario                          |
| ¿Cuál es la relación entre la Capacidad de Hacer y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?                    | Determinar la relación que existe entre la Capacidad de Hacer y Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019                    | Existe relación entre la la Capacidad de Hacer y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019              | Toma de Decisiones | La toma de decisiones, es un proceso en el cual la persona puede elegir entre varias alternativas disponibles, orientado a solucionar una situación problemática, sobre el cual se tiene cierto grado de fluctuación, Bernal & Laca (2014). | Identificación – Exposición        | Enfoque<br>Exposición<br>Criterios de Identificación |                    |                                | <b>Población</b><br>Trabajadores de Acenet SAC              |
| ¿Cuál es la relación entre la Capacidad de Comunicación y la toma de decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?          | Determinar la relación que existe entre la Capacidad de Comunicación y la toma de decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019          | Existe relación entre el la Capacidad de Comunicación y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019       |                    |   | Soluciones – Criterio              | Eficacia<br>Eficiencia                               |                    |                                | <b>Muestra</b><br>Tipo censal<br>Trabajadores de Acenet SAC |
| ¿Cuál es la relación entre la Capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?                 | Determinar la relación que existe entre la Capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019                 | Existe relación entre la la Capacidad de Apoyo y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019              |                    |   | Evaluación                         | Criterios de Evaluación                              |                    |                                | 25 directivos   |
| ¿Cuál es la relación entre la Capacidad de Solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019? | Determinar la relación que existe entre la Capacidad de Solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019 | Existe relación entre la Capacidad de Solución de problemas y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019 |                    |   |                                    |  |                    |                                |   |
| ¿Cuál es la relación entre la Capacidades Fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC en el año 2019?          | Determinar la relación que existe entre las Capacidades Fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019         | Existe relación entre las Capacidades Fundamentales y la Toma de Decisiones de la empresa Acenet SAC. en el año 2019         |                    |   |                                    |  |                    |                                |   |
|   |  |  |                    |   |                                    |  |                    |                                |   |

Tabla 11 validacion de expertos:

| N°.       | Experto                       | Opinión   | Grado   |
|-----------|-------------------------------|-----------|---------|
| Experto 1 | Guerra Bendezú, Carlos Andrés | Si cumple | Doctor  |
| Experto 2 | Carranza Estela, Teodoro      | Si cumple | Doctor  |
| Experto 3 | Luna Gamarra, Magaly Ericka   | Si cumple | Doctora |
| Experto 4 | Vasquez Espinoza, Juan Manuel | Si cumple | Doctor  |

Tabla 12

*Interpretación del Alpha de Cronbach*

| Coeficiente            | Criterio        |
|------------------------|-----------------|
| Coeficiente alfa $>.9$ | Es excelente    |
| Coeficiente alfa $>.8$ | Es bueno        |
| Coeficiente alfa $>.7$ | Es aceptable    |
| Coeficiente alfa $>.6$ | Es cuestionable |
| Coeficiente alfa $>.5$ | Es inaceptable  |

Fuente: Bentacourt & Caviades (2018)

Elaboración: Facultad de estadística de la Universidad Santo Tomás.

Tabla 13

*Tabla de Interpretación del Coeficiente de Rho de Spearman*

| Rango         | Relación                          |
|---------------|-----------------------------------|
| -0.91 a -1.00 | Correlación negativa perfecta     |
| -0.76 a -0.90 | Correlación negativa muy fuerte   |
| -0.51 a -0.75 | Correlación negativa considerable |
| -0.11 a -0.50 | Correlación negativa media        |
| -0.01 a -0.10 | Correlación negativa débil        |
| 0.00          | No existe correlación             |
| +0.01 a +0.10 | Correlación positiva débil        |
| +0.11 a +0.50 | Correlación positiva media        |
| +0.51 a +0.75 | Correlación positiva considerable |
| +0.76 a +0.90 | Correlación positiva muy fuerte   |
| +0.91 a +1.00 | Correlación positiva perfecta     |

Fuente: Elaboración propia, basada en Hernández (2014)



Tabla 14

*Pregunta 1 de Escala Likert*

| Es organizado en su trabajo diario |              |            |            |                   |                      |
|------------------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                    |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                             | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|                                    | Casi Nunca   | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|                                    | A veces      | 8          | 32,0       | 32,0              | 44,0                 |
|                                    | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 92,0                 |
|                                    | Siempre      | 2          | 8,0        | 8,0               | 100,0                |
|                                    | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia



Figura 4. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 1 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 15

*Pregunta 2 de Escala Likert*

| Ejecuta sus tareas con disciplina |              |            |            |                   |                      |
|-----------------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                            | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|                                   | A veces      | 4          | 16,0       | 16,0              | 24,0                 |
|                                   | Casi Siempre | 17         | 68,0       | 68,0              | 92,0                 |
|                                   | Siempre      | 2          | 8,0        | 8,0               | 100,0                |
|                                   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia



Figura 5. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 2 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 16

*Pregunta 3 de Escala Likert*

| Realiza propuestas de mejora en su labor |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                                   | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|  | Casi Nunca   | 1          | 4,0        | 4,0               | 12,0                 |
|  | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 36,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 84,0                 |
|  | Siempre      | 4          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

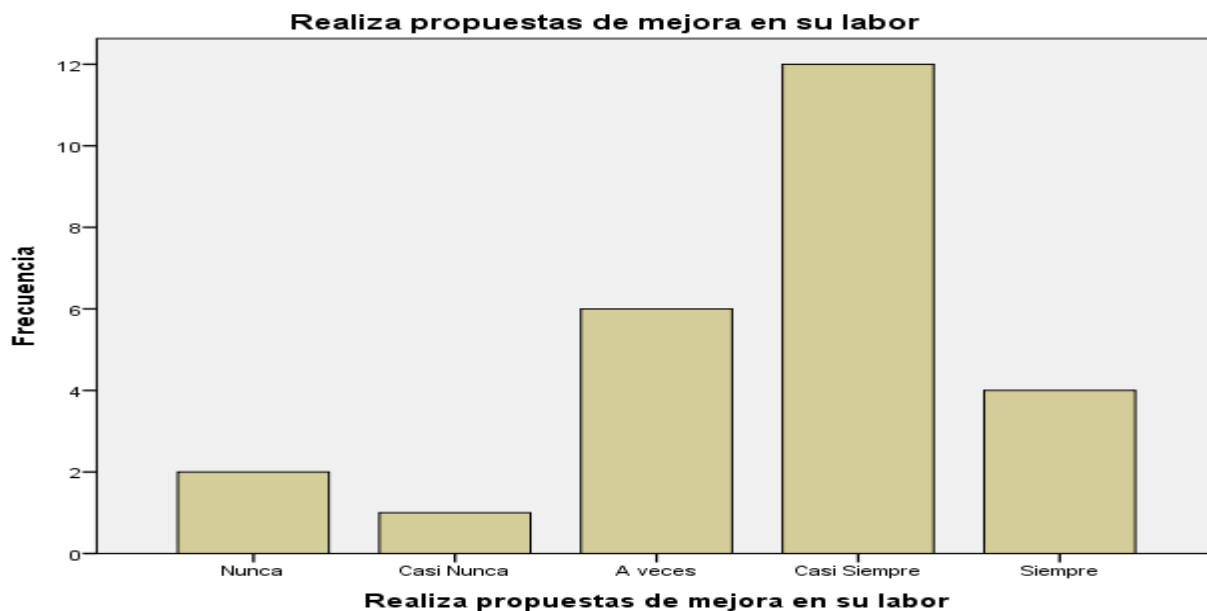


Figura 6. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 3 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 17

*Pregunta 4 de Escala Likert*

| Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|   | A veces      | 3          | 12,0       | 12,0              | 20,0                 |
|   | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 68,0                 |
|   | Siempre      | 8          | 32,0       | 32,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

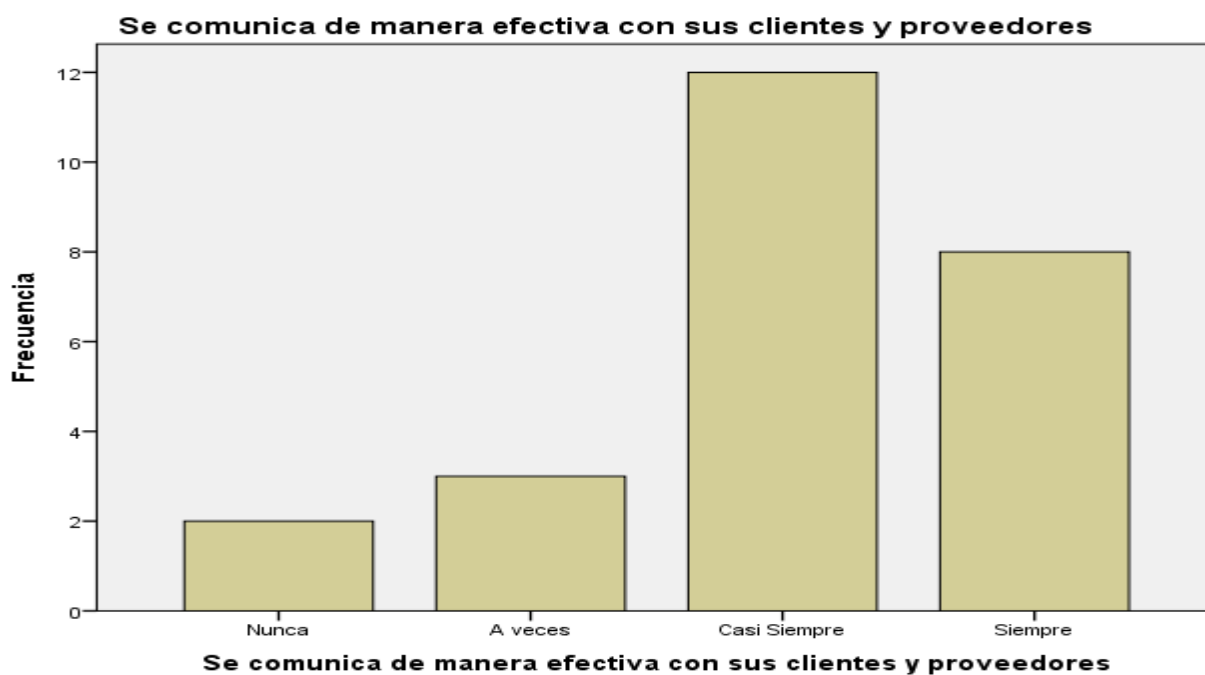


Figura 7. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 4 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 18

*Pregunta 5 de Escala Likert*

| Considera que es empático en la comunicación |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                                       | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|  | A veces      | 4          | 16,0       | 16,0              | 24,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 72,0                 |
|  | Siempre      | 7          | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

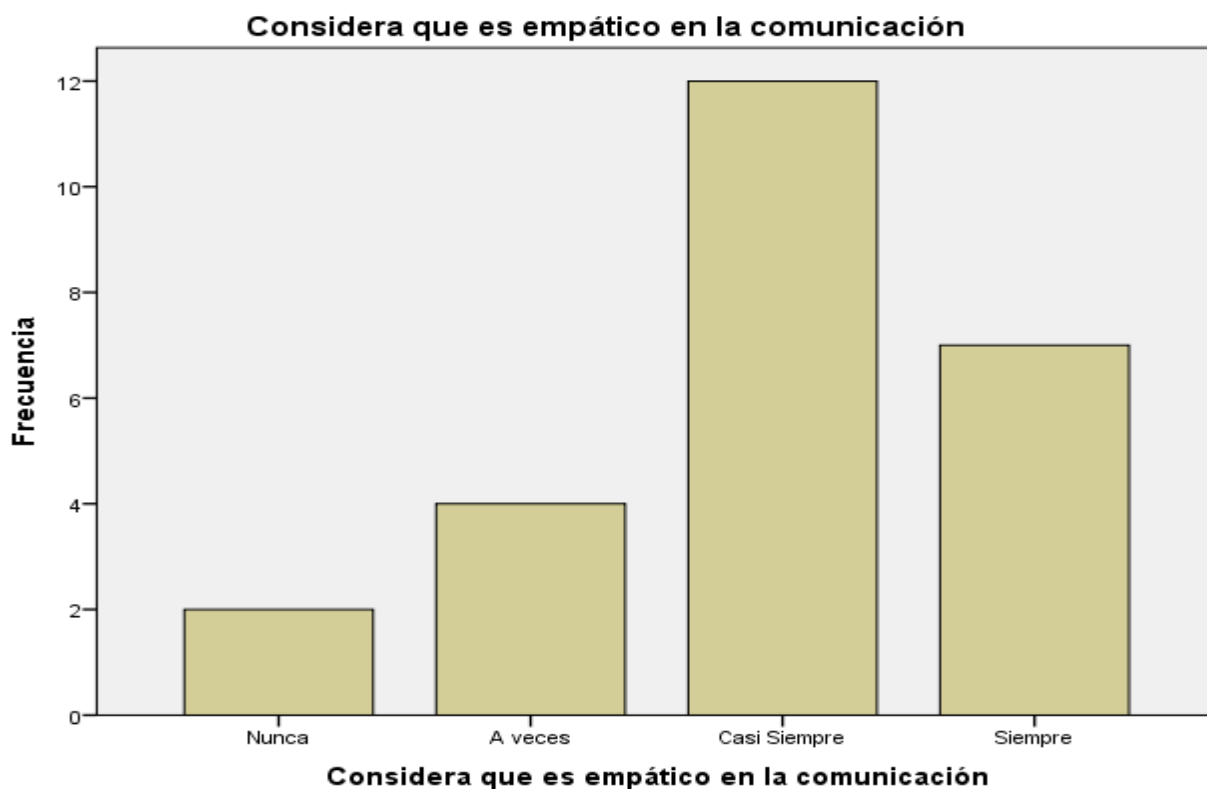


Figura 8. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 5 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 19

*Pregunta 6 de Escala Likert*

| Comprende y sabe escuchar a los colaboradores |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|   | Casi Nunca   | 1          | 4,0        | 4,0               | 8,0                  |
|   | A veces      | 2          | 8,0        | 8,0               | 16,0                 |
|   | Casi Siempre | 15         | 60,0       | 60,0              | 76,0                 |
|   | Siempre      | 6          | 24,0       | 24,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

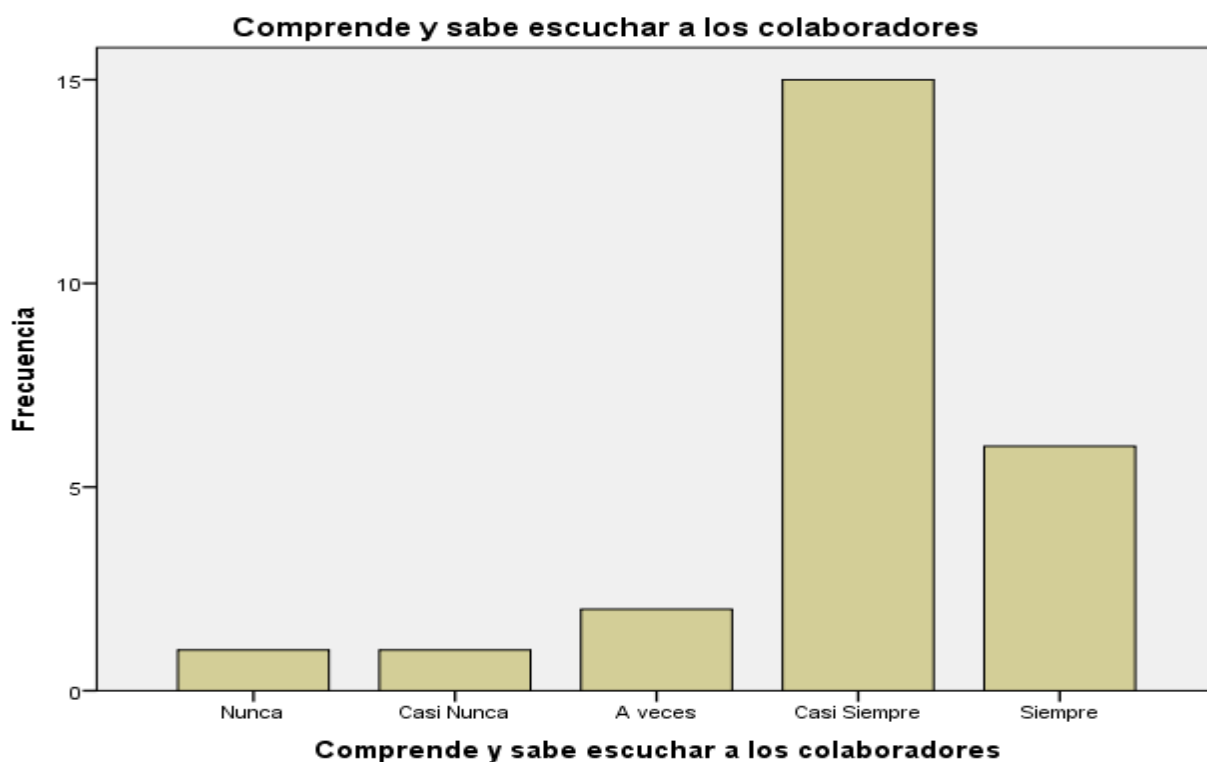


Figura 9. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 6 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 20

*Pregunta 7 de Escala Likert*

| Fomenta el trabajo en equipo |              |            |            |                   |                      |
|------------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                              |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                       | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|                              | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 28,0                 |
|                              | Casi Siempre | 11         | 44,0       | 44,0              | 72,0                 |
|                              | Siempre      | 7          | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|                              | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración propia

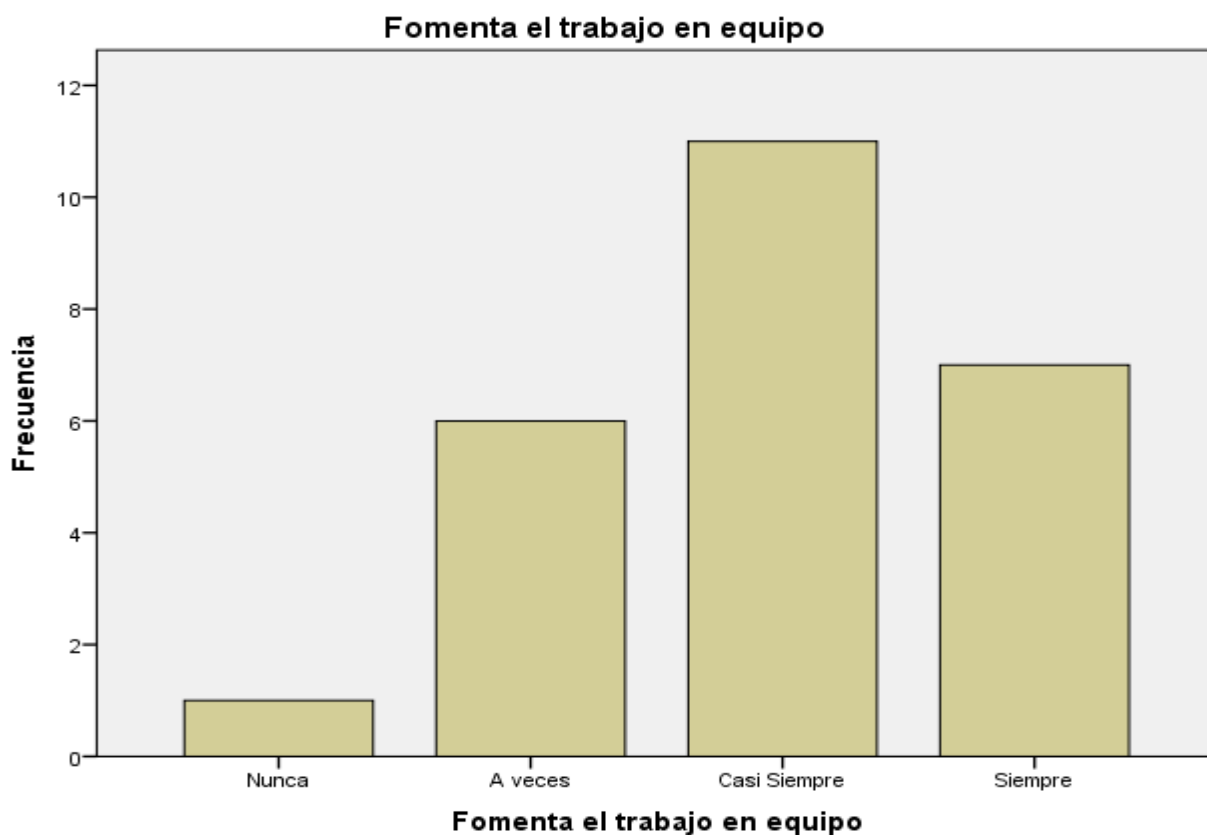


Figura 10. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 7 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 21

Pregunta 8 de Escala Likert

| Se compromete con el trabajo de equipo |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                                 | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|  | A veces      | 1          | 4,0        | 4,0               | 12,0                 |
|  | Casi Siempre | 15         | 60,0       | 60,0              | 72,0                 |
|  | Siempre      | 7          | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia



Figura 11. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 8 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.



Tabla 22

*Pregunta 9 de Escala Likert*

| Frente a los problemas plantea soluciones efectivas. |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|  | Casi Nunca   | 1          | 4,0        | 4,0               | 12,0                 |
|  | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 36,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 84,0                 |
|  | Siempre      | 4          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

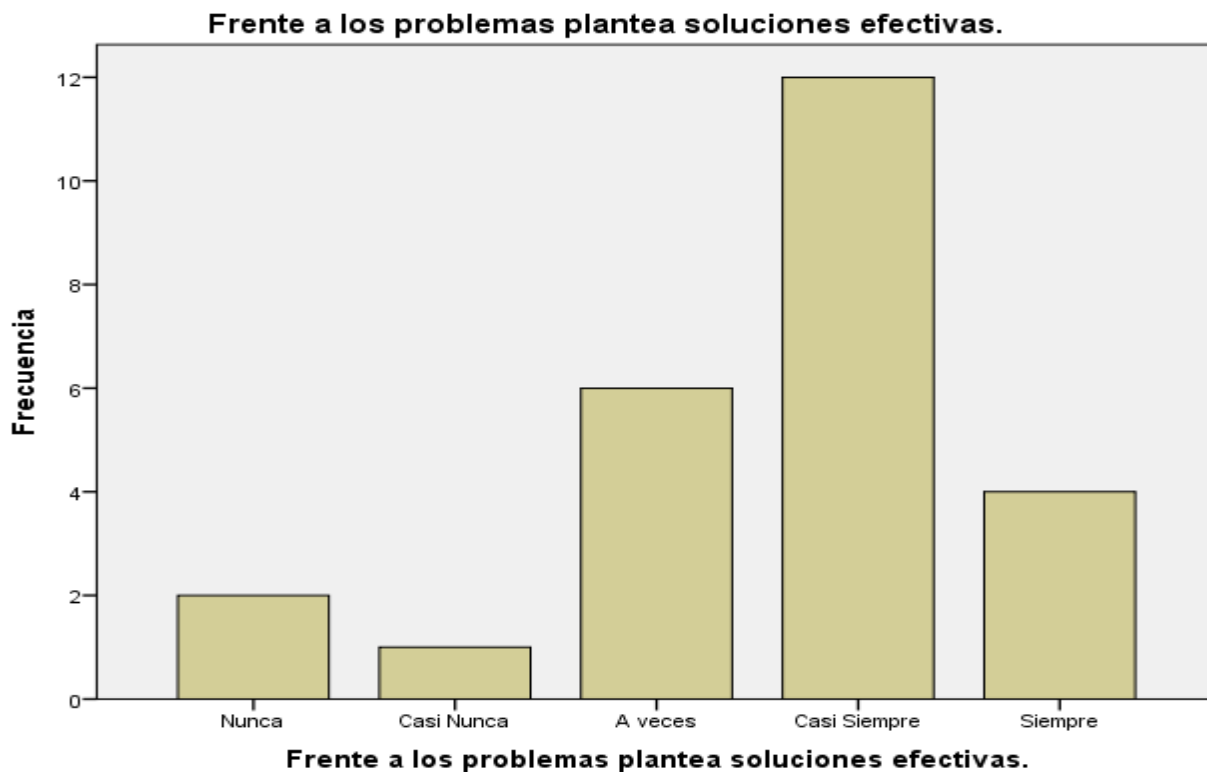


Figura 12. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 9 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 23

*Pregunta 10 de Escala Likert*

| Identifica la problemática y sus causas con eficiencia |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|  | A veces      | 2          | 8,0        | 8,0               | 16,0                 |
|  | Casi Siempre | 9          | 36,0       | 36,0              | 52,0                 |
|  | Siempre      | 12         | 48,0       | 48,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

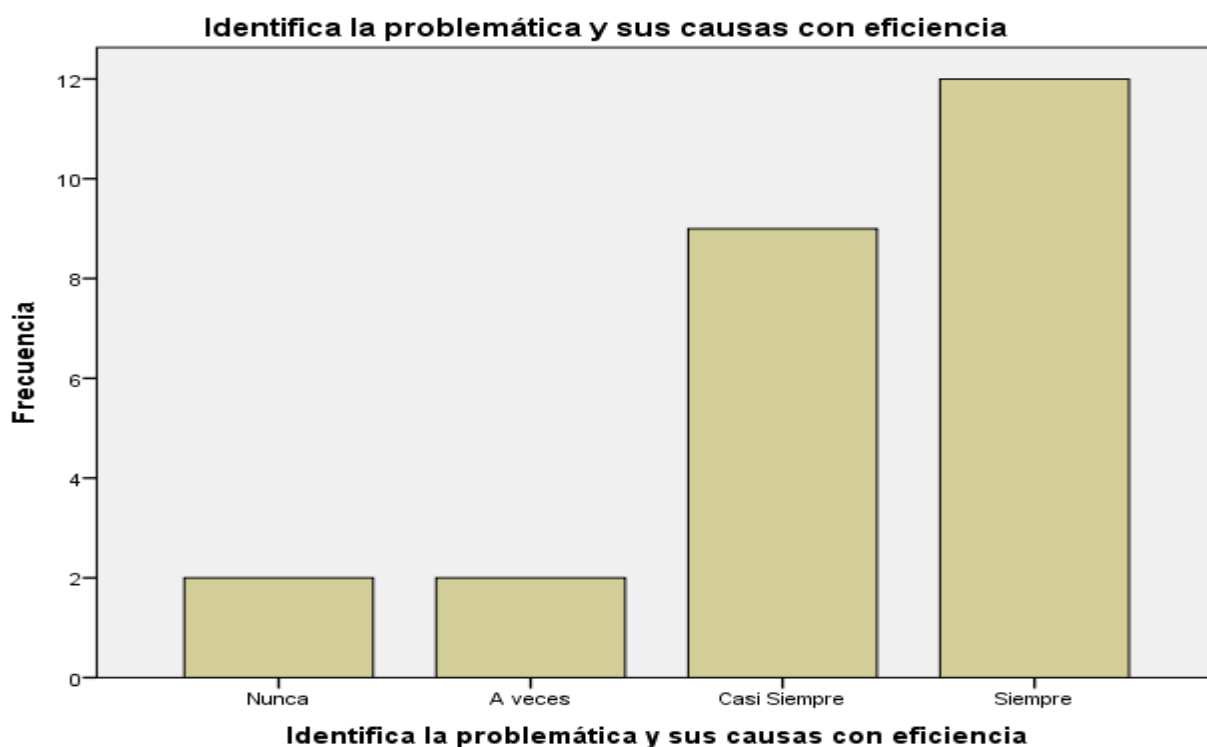


Figura 13. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 10 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 24

*Pregunta 11 de Escala Likert*

| Muestra tolerancia al trabajo bajo presión |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                                     | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | Casi Nunca   | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|  | A veces      | 5          | 20,0       | 20,0              | 32,0                 |
|  | Casi Siempre | 14         | 56,0       | 56,0              | 88,0                 |
|  | Siempre      | 3          | 12,0       | 12,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

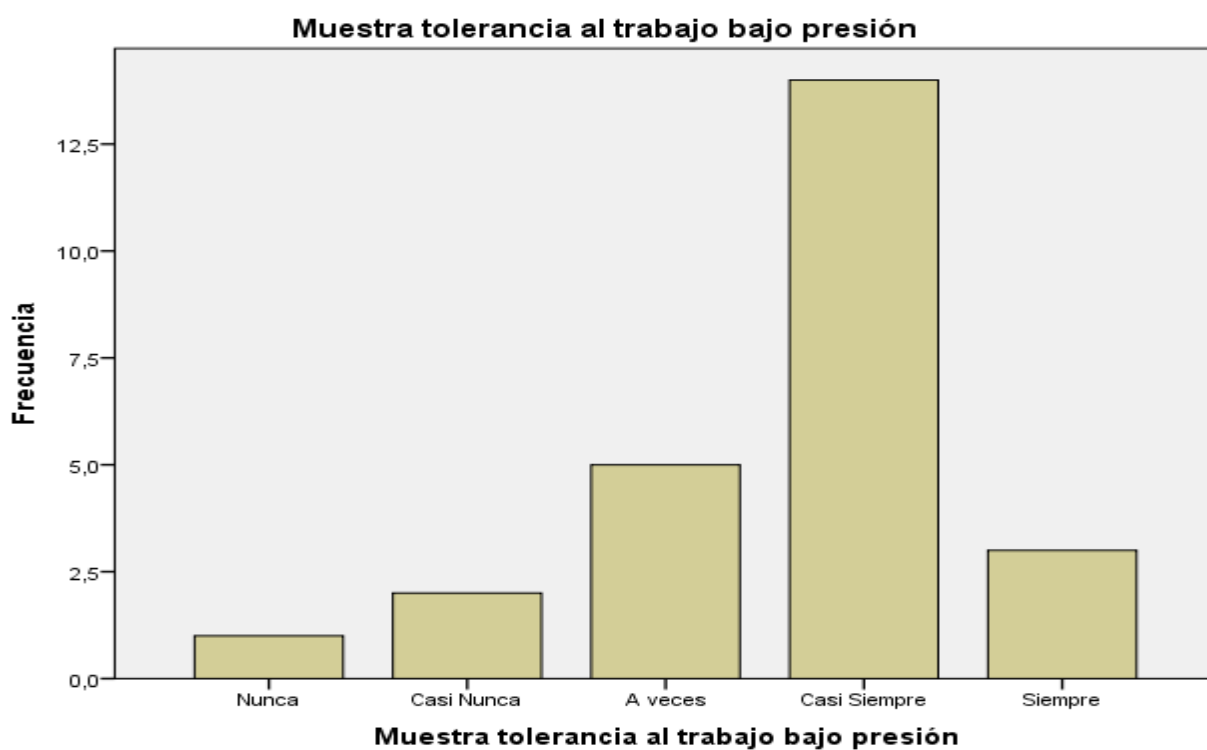


Figura 14. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 11 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 25

*Pregunta 12 de Escala Likert*

| Muestra un buen manejo de conflictos |              |            |            |                   |                      |
|--------------------------------------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                                      |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                               | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|                                      | A veces      | 5          | 20,0       | 20,0              | 24,0                 |
|                                      | Casi Siempre | 16         | 64,0       | 64,0              | 88,0                 |
|                                      | Siempre      | 3          | 12,0       | 12,0              | 100,0                |
|                                      | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia



Figura 15. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 12 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 26

*Pregunta 13 de Escala Likert*

| Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Casi Nunca   | 2          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|   | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 32,0                 |
|   | Casi Siempre | 11         | 44,0       | 44,0              | 76,0                 |
|   | Siempre      | 6          | 24,0       | 24,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

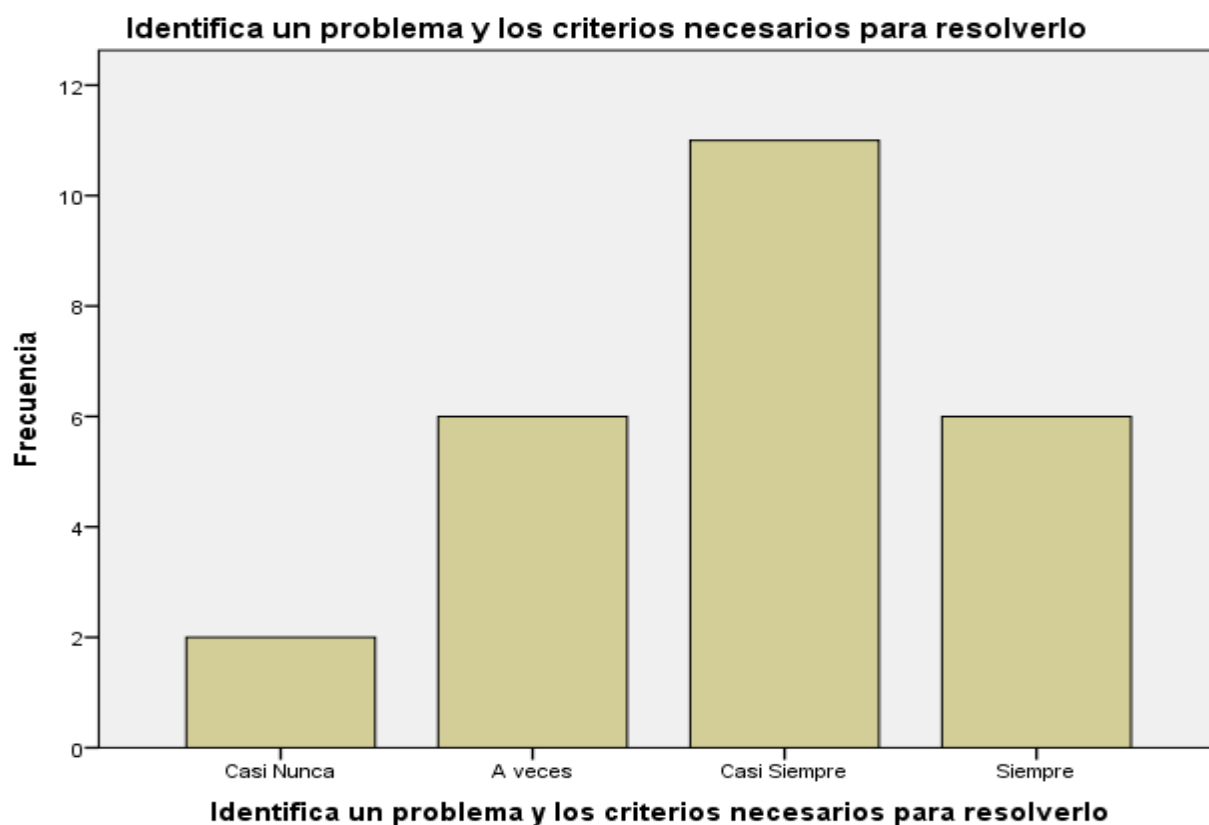


Figura 16. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 13 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 27

*Pregunta 14 de Escala Likert*

| Se presta la atención suficiente ante cualquier surgimiento de la problemática para ser identificada |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | A veces      | 4          | 16,0       | 16,0              | 20,0                 |
|  | Casi Siempre | 18         | 72,0       | 72,0              | 92,0                 |
|  | Siempre      | 2          | 8,0        | 8,0               | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

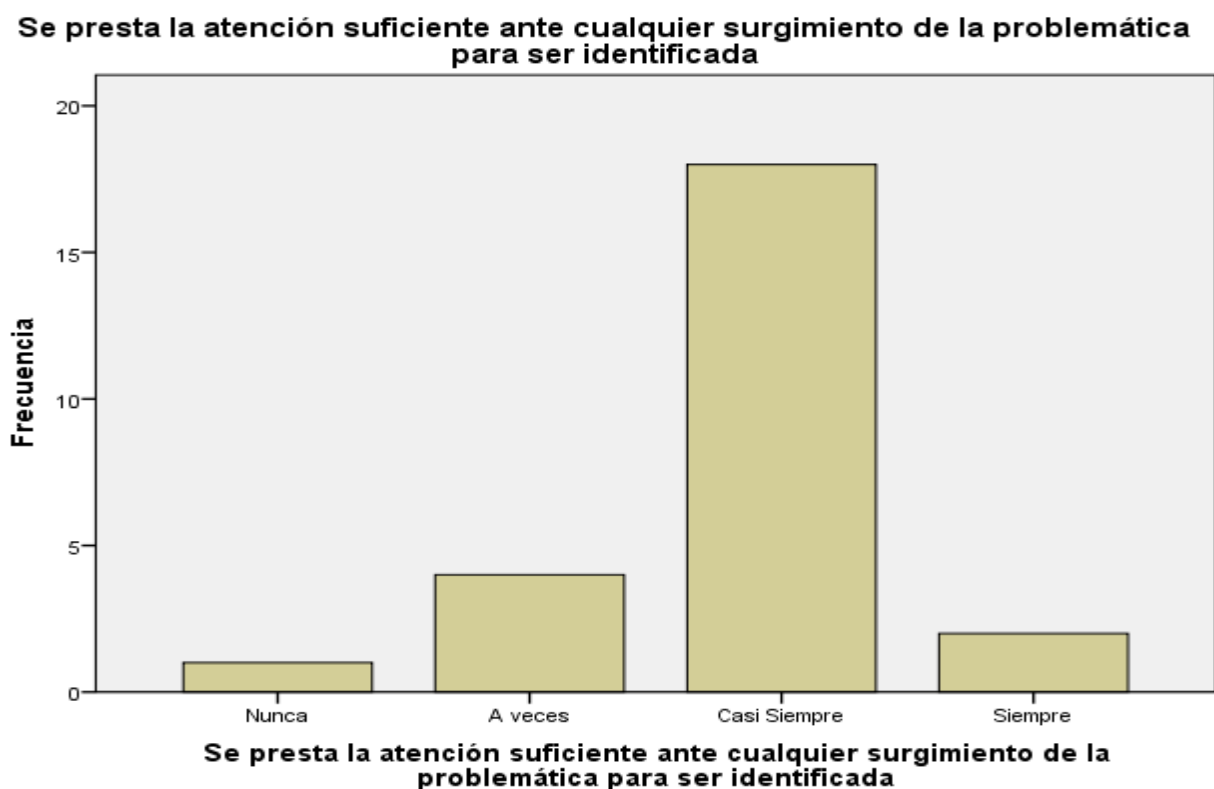


Figura 17. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 14 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 28

*Pregunta 15 de Escala Likert*

| Identifica los criterios del problema para plantear una solución |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | Casi Nunca   | 1          | 4,0        | 4,0               | 8,0                  |
|  | A veces      | 7          | 28,0       | 28,0              | 36,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 84,0                 |
|  | Siempre      | 4          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

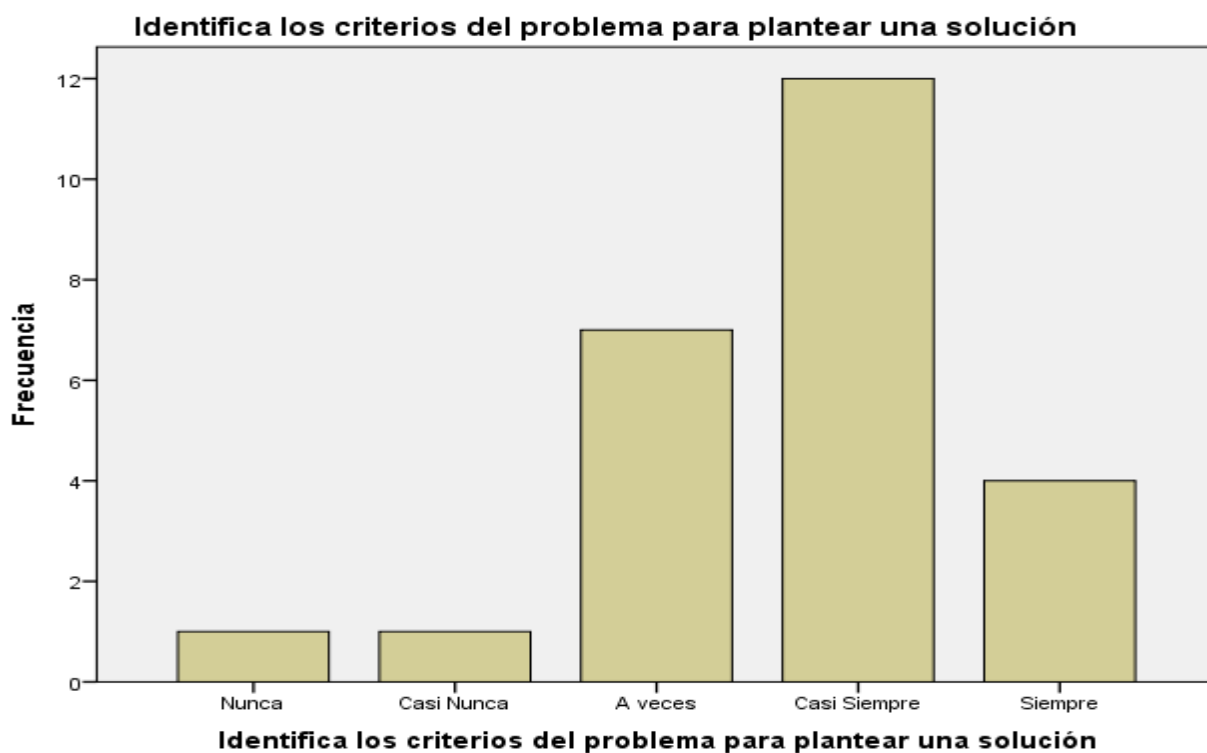


Figura 18. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 15 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 29

*Pregunta 16 de Escala Likert*

| Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | A veces      | 3          | 12,0       | 12,0              | 16,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 64,0                 |
|  | Siempre      | 9          | 36,0       | 36,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

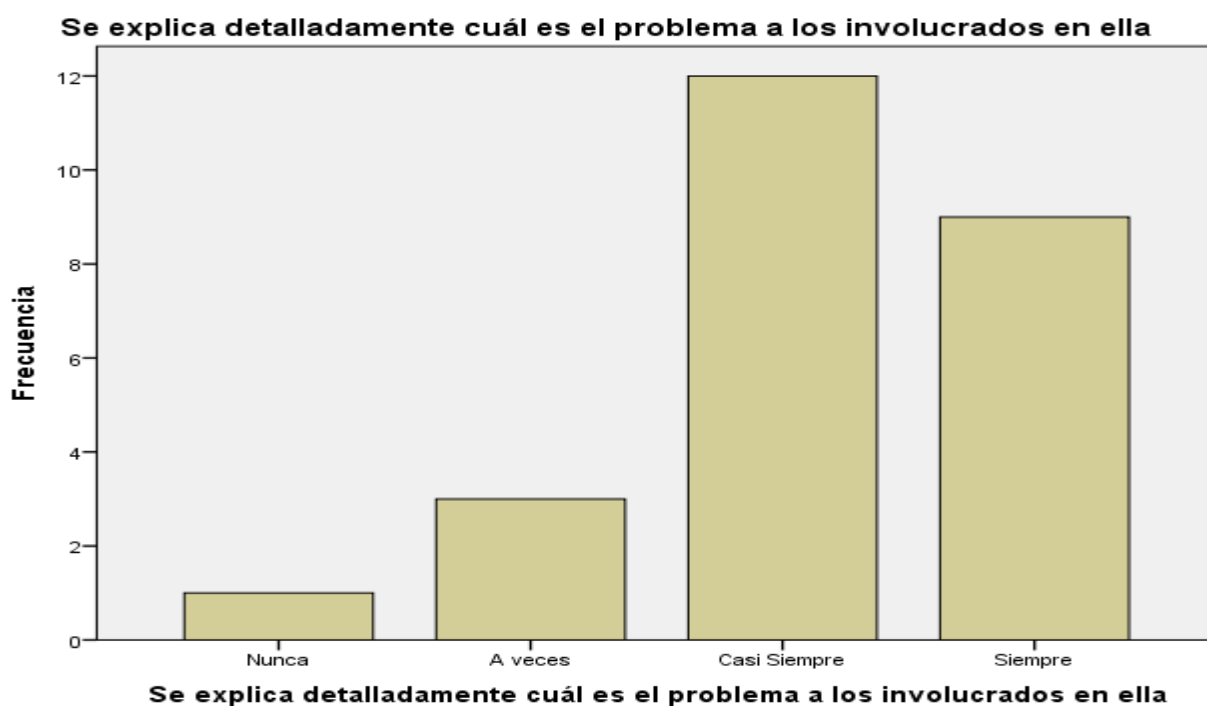


Figura 19. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 16 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.



Tabla 30

*Pregunta 17 de Escala Likert*

| Hace el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | A veces      | 4          | 16,0       | 16,0              | 20,0                 |
|  | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 68,0                 |
|  | Siempre      | 8          | 32,0       | 32,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

**Hace el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema**

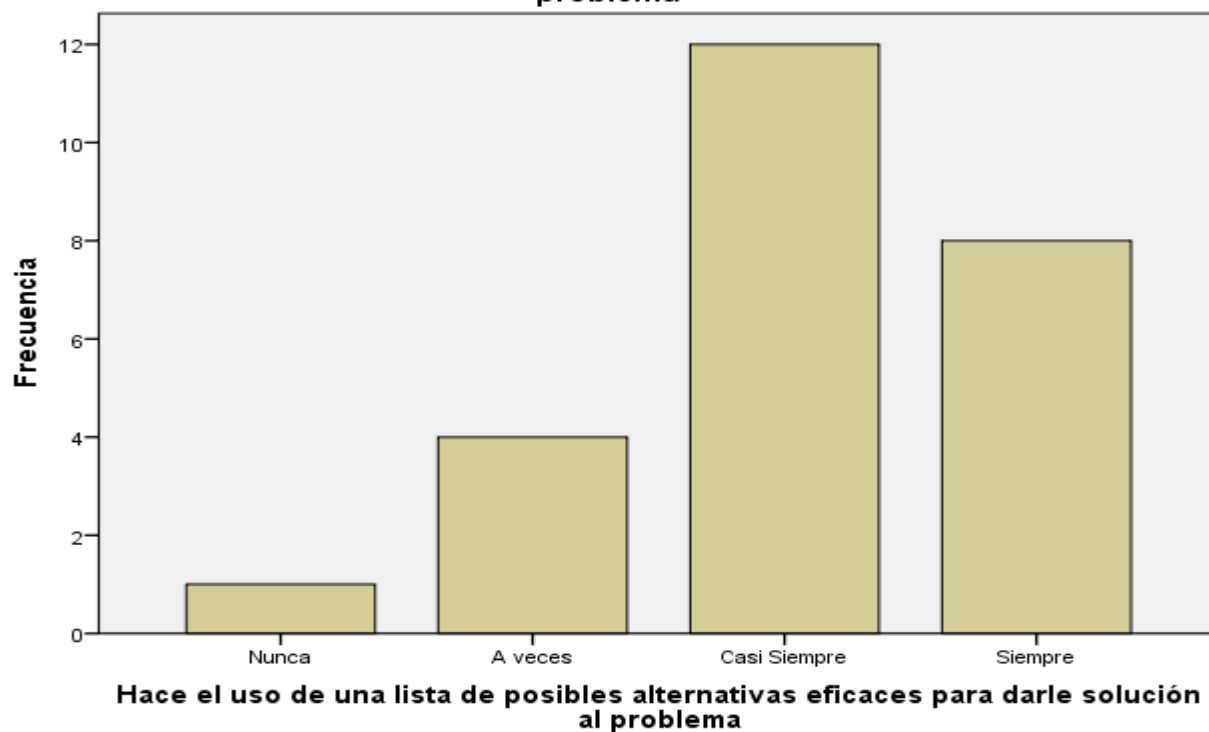


Figura 20. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 17 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 31

*Pregunta 18 de Escala Likert*

| Discrimina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|   | A veces      | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|   | Casi Siempre | 16         | 64,0       | 64,0              | 76,0                 |
|   | Siempre      | 6          | 24,0       | 24,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

**Discrimina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son**

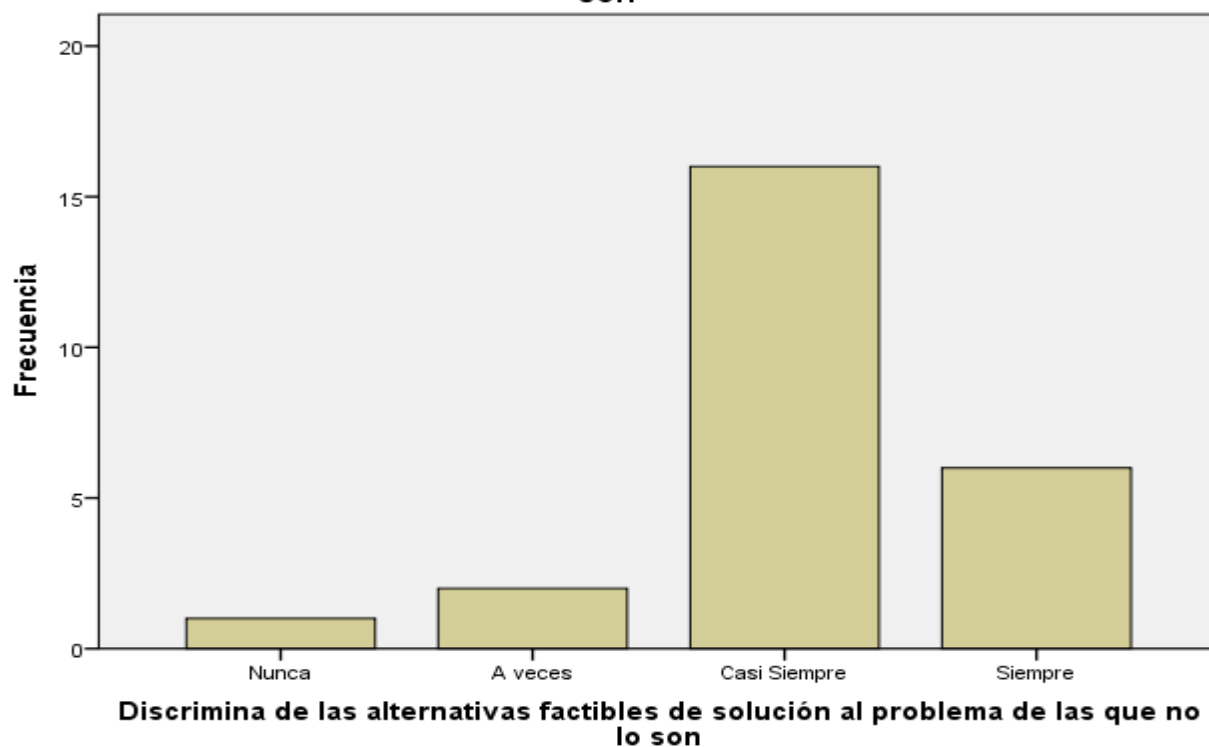


Figura 21. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 18 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 32

*Pregunta 19 de Escala Likert*

| Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|   | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 28,0                 |
|   | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 76,0                 |
|   | Siempre      | 6          | 24,0       | 24,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

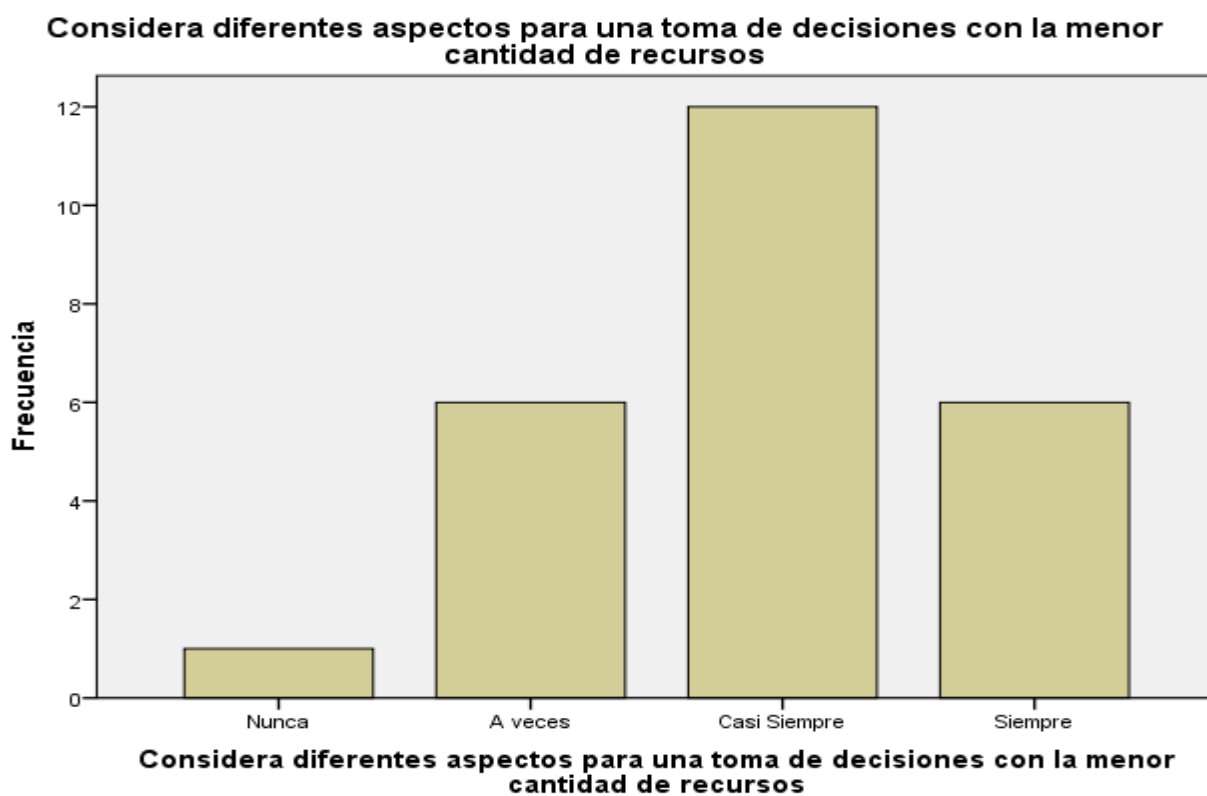


Figura 22. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 19 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 33

*Pregunta 20 de Escala Likert*

| Pondera las alternativas de solución por grado de eficiencia |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | A veces      | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|  | Casi Siempre | 15         | 60,0       | 60,0              | 72,0                 |
|  | Siempre      | 7          | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

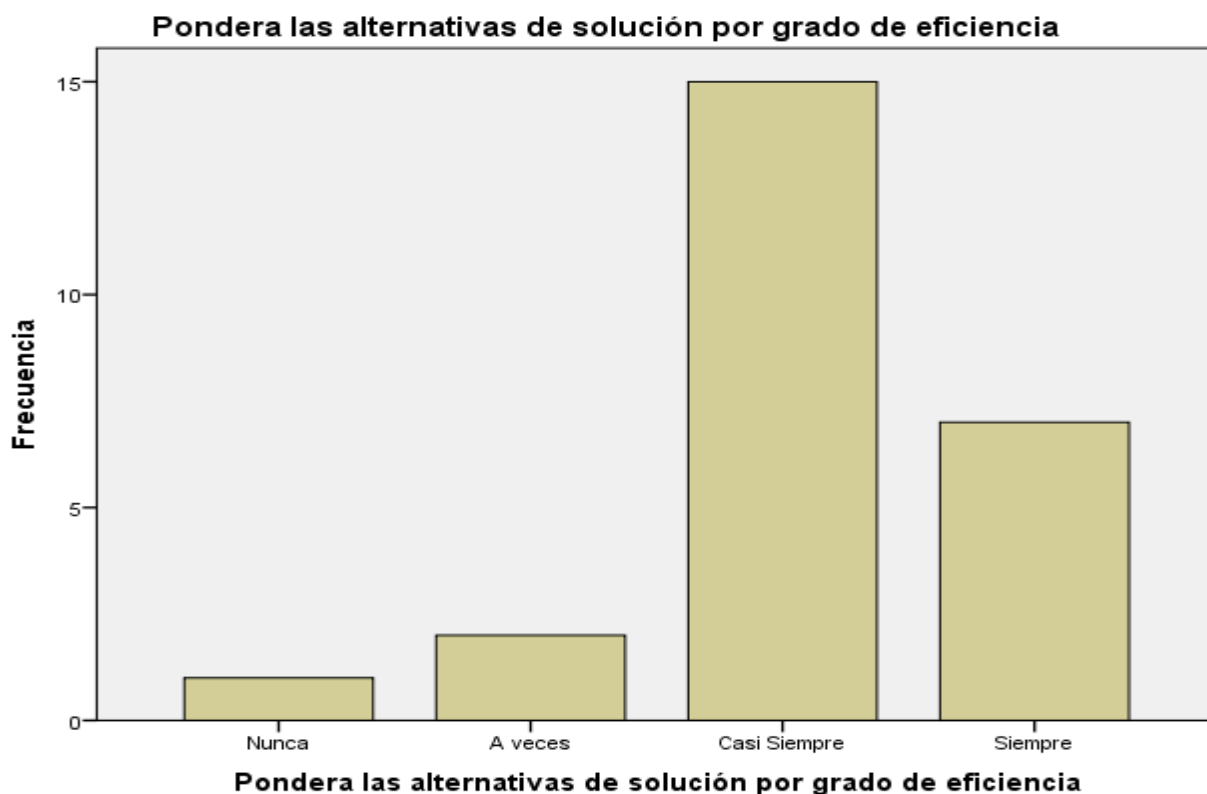


Figura 23. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 20 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 34

*Pregunta 21 de Escala Likert*

| Efectúa una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas poseen |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | A veces      | 6          | 24,0       | 24,0              | 24,0                 |
|  | Casi Siempre | 10         | 40,0       | 40,0              | 64,0                 |
|  | Siempre      | 9          | 36,0       | 36,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

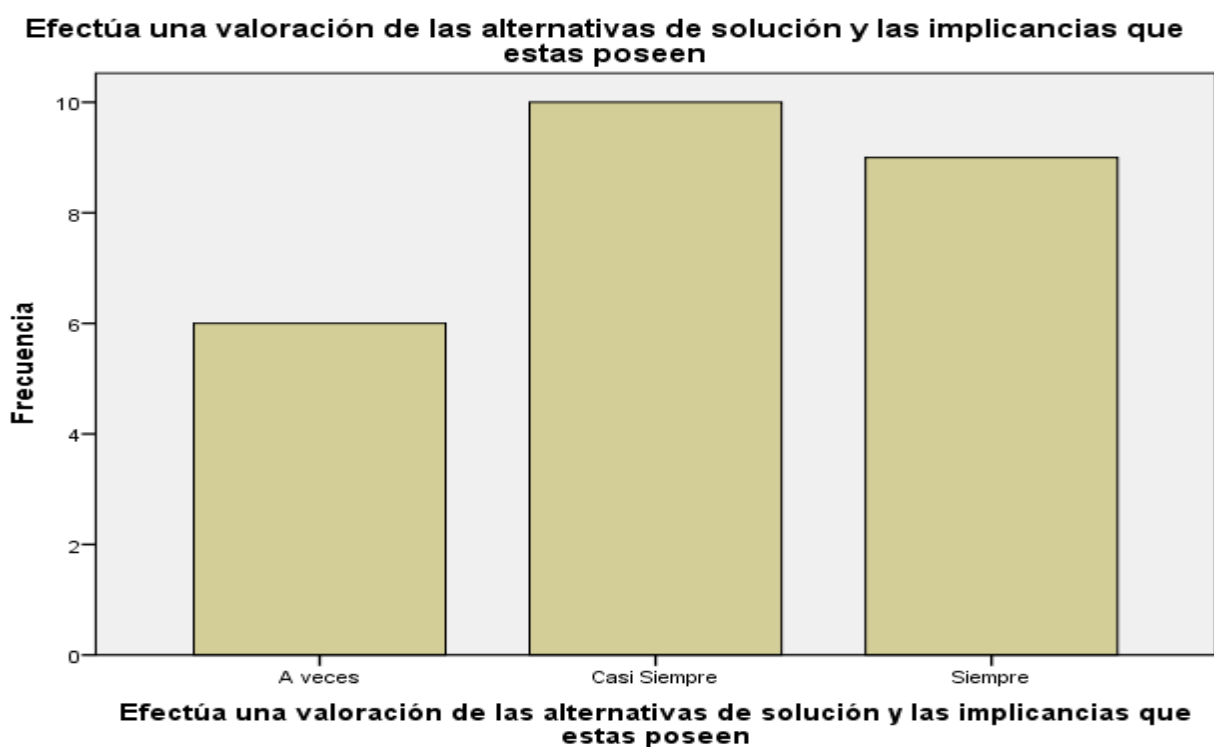


Figura 24. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 21 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 35

*Pregunta 22 de Escala Likert*

| Estima las alternativa de solución por cada fortaleza y/o debilidad que estas posean |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | A veces      | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|  | Casi Siempre | 9          | 36,0       | 36,0              | 48,0                 |
|  | Siempre      | 13         | 52,0       | 52,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

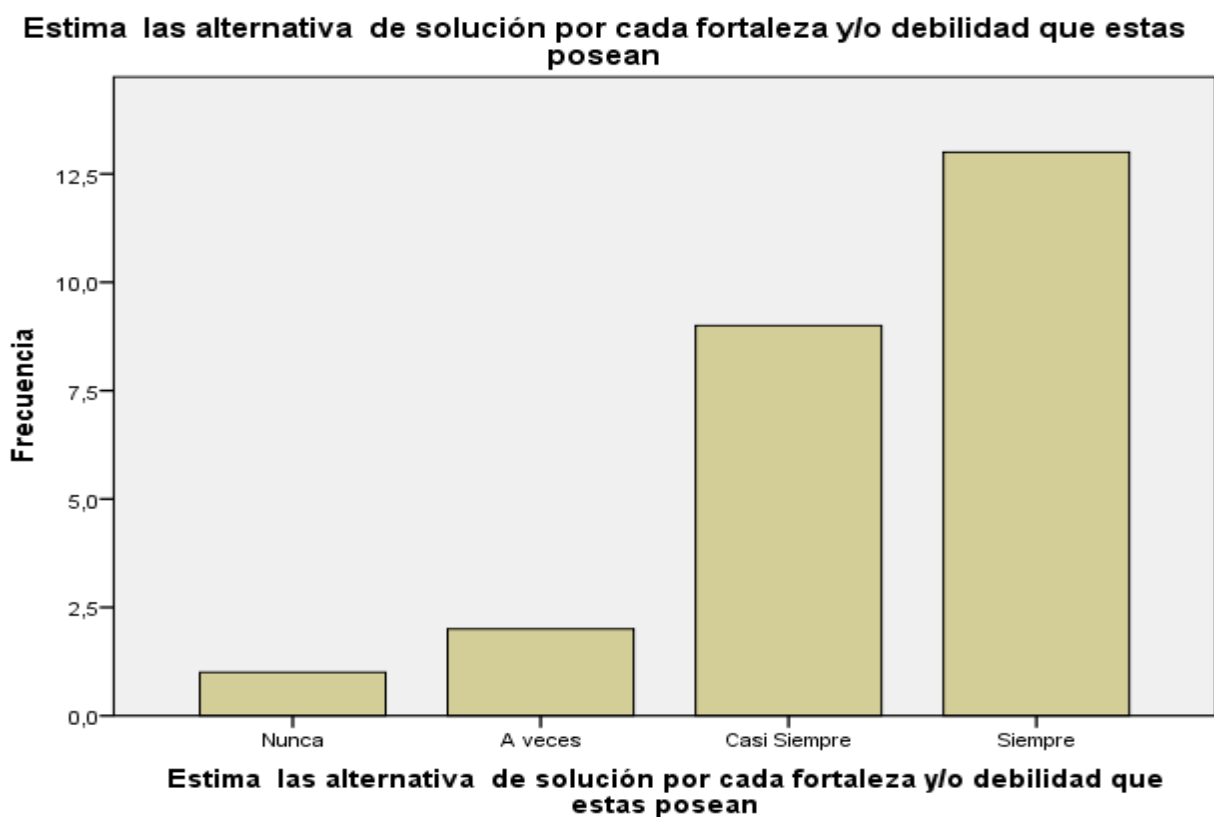


Figura 25. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 22 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 36

*Pregunta 23 de Escala Likert*

| La alternativa de solución tomadas realmente soluciona la problemática surgida |              |            |            |                   |                      |
|--|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|  |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido   | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|  | Casi Nunca   | 2          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|  | A veces      | 7          | 28,0       | 28,0              | 40,0                 |
|  | Casi Siempre | 10         | 40,0       | 40,0              | 80,0                 |
|  | Siempre      | 5          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|  | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

**La alternativa de solución tomadas realmente soluciona la problemática surgida**

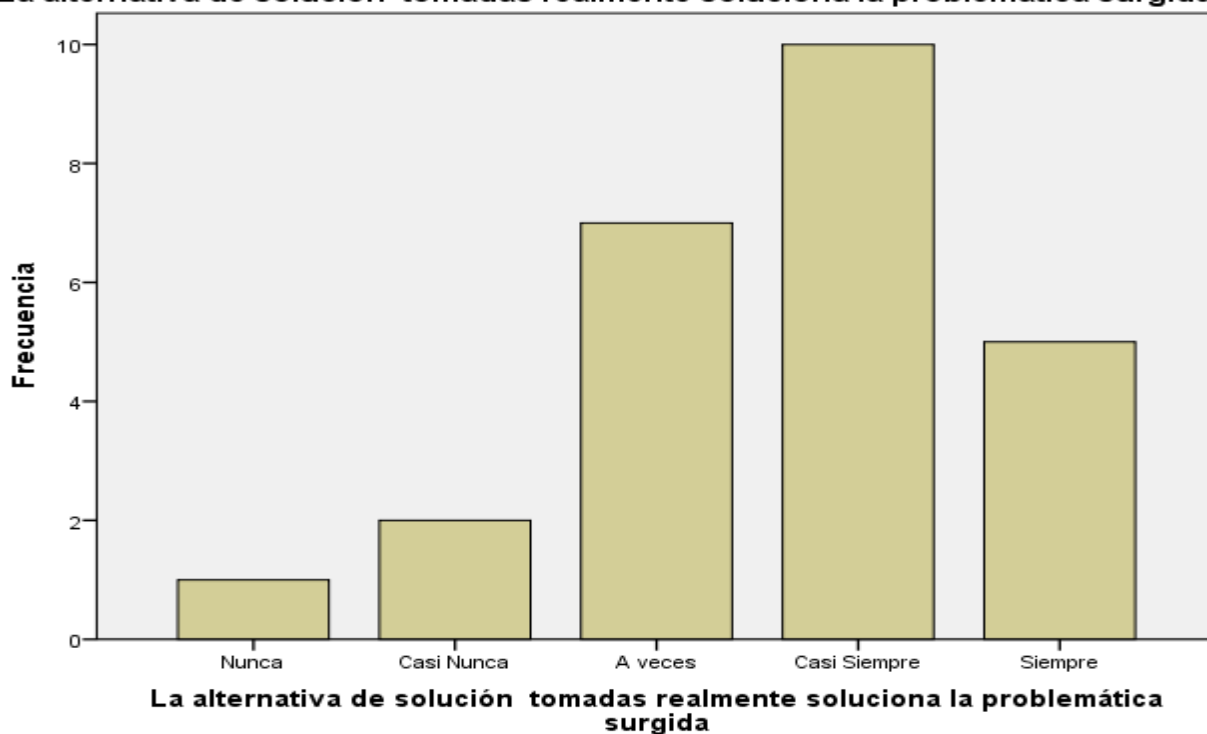


Figura 26. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 23 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.

Tabla 37

*Pregunta 24 de Escala Likert*

| Toma la mejor opción evaluada para solucionar la problemática surgida |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido  | Nunca        | 1          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|   | A veces      | 4          | 16,0       | 16,0              | 20,0                 |
|   | Casi Siempre | 12         | 48,0       | 48,0              | 68,0                 |
|   | Siempre      | 8          | 32,0       | 32,0              | 100,0                |
|   | Total        | 25         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Elaboración Propia

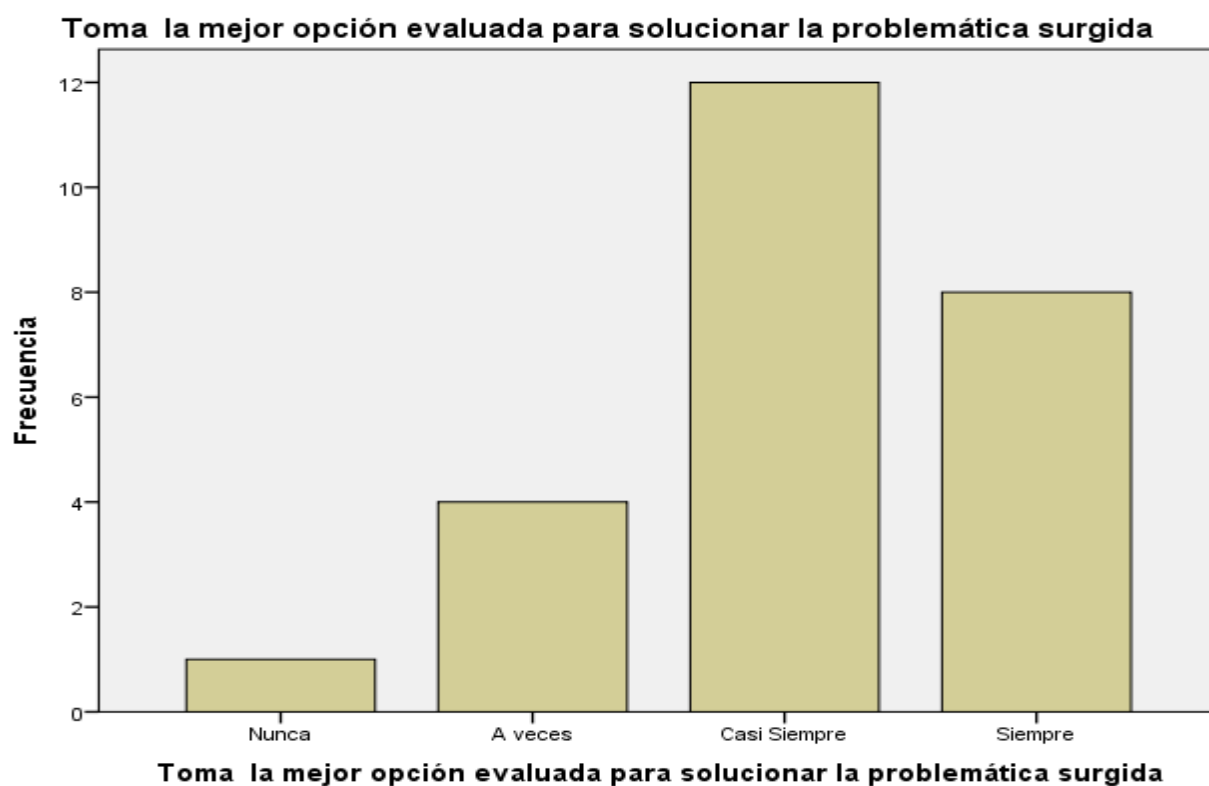


Figura 27. Gráfico de Barras de análisis de frecuencia de la Pregunta 24 de la Escala de Likert

Como se puede denotar en el gráfico anterior en concordancia con su respectiva tabla, se puede observar que la tendencia de la Escala Likert es afirmativa según la medición planteada en la dimensión y variable correspondiente del estudio.



**“SOFT SKILLS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ACENET S.A.C., SAN ISIDRO, 2019”**

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre Soft Skills y Toma de Decisiones en la empresa ACENET S.A.C., San Isidro, 2019

**INSTRUCCIONES:** Marque con una **X** la alternativa que usted considera valida de acuerdo al ítem en los casilleros siguientes:

| ÍTEM | PREGUNTA   | VALORACIÓN |    |    |    |   |
|------|--|------------|----|----|----|---|
|      |  | N          | CN | AV | CS | S |
| 1    | Es organizado en su trabajo diario   |            |    |    |    |   |
| 2    | Ejecuta sus tareas con disciplina  |            |    |    |    |   |
| 3    | Realiza propuestas de mejora en su labor   |            |    |    |    |   |
| 4    | Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores  |            |    |    |    |   |
| 5    | Considera que es empático en la comunicación   |            |    |    |    |   |
| 6    | Comprende y sabe escuchar a los colaboradores  |            |    |    |    |   |
| 7    | Fomenta el trabajo en equipo   |            |    |    |    |   |
| 8    | Se compromete con el trabajo de equipo   |            |    |    |    |   |
| 9    | Frente a los problemas plantea soluciones efectivas.   |            |    |    |    |   |
| 10   | Identifica la problemática y sus causas con eficiencia   |            |    |    |    |   |
| 11   | Muestra tolerancia al trabajo bajo presión   |            |    |    |    |   |
| 12   | Muestra un buen manejo de conflictos   |            |    |    |    |   |
| 13   | Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo                                    |            |    |    |    |   |
| 14   | Se presta la atención suficiente ante cualquier surgimiento de la problemática para ser identificada |            |    |    |    |   |
| 15   | Identifica los criterios del problema para plantear una solución                                     |            |    |    |    |   |
| 16   | Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella                             |            |    |    |    |   |
| 17   | Hace el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema           |            |    |    |    |   |
| 18   | Discrimina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son                |            |    |    |    |   |
| 19   | Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos          |            |    |    |    |   |
| 20   | Pondera las alternativas de solución por grado de eficiencia   |            |    |    |    |   |
| 21   | Efectúa una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas poseen           |            |    |    |    |   |
| 22   | Estima las alternativa de solución por cada fortaleza y/o debilidad que estas posean                 |            |    |    |    |   |
| 23   | La alternativa de solución tomadas realmente soluciona la problemática surgida                       |            |    |    |    |   |
| 24   | Toma la mejor opción evaluada para solucionar la problemática surgida                                |            |    |    |    |   |


**Gracias por su colaboración**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de la investigación: "SOFT SKILLS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ACENET S.A.C., SAN ISIDRO, 2019"

Apellidos y nombres del Investigador: Soile Chávez, Judith Corina

Apellidos y nombres del experto: DR. VARGAS ESPINOZA JUAN MARCELO

| VARIABLES          | DIMENSIONES                     | INDICADORES                 | ITEM (PREGUNTA)   | ESCALA  | OPINIÓN DEL EXPERTO |   |  |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------|---|---|---------------------|---|--|
|                    |                                 |                             |   |   | SI CUMPLE           | NO CUMPLE / OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |  |
| SOFT SKILLS        | Capacidad de Hacer              | Organización                | Es organizado en su trabajo diario  |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Disciplina                  | Ejecuta sus tareas con disciplina   |   |                     |   |  |
|                    | Capacidad de Comunicación       | Iniciativa                  | Realiza propuestas de mejora en su labor  |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Relación interna y externa  | Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores                               |   |                     |   |  |
|                    | Capacidad de Apoyo              | Empatía                     | Considera que es empático en la comunicación  |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Comprensión                 | Comprende y sabe escuchar a los colaboradores   |   |                     |   |  |
|                    | Capacidad de generar soluciones | Trabajo en equipo           | Fomenta el trabajo en equipo  |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Compromiso                  | Se compromete con el trabajo de equipo  |   |                     |   |  |
|                    | Capacidades fundamentales       | Competencia de análisis     | Identificación de problemas   | Identifica los problemas planteados y propone soluciones efectivas.                         |                     |   |  |
|                    |                                 |                             | Identificación de causas  | Identifica la problemática y sus causas con eficiencia                                      |                     |   |  |
| TOMA DE DECISIONES | Tolerancia a la presión         | Tolerancia a la presión     | Muestra tolerancia al trabajo bajo presión  |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Manejo de conflictos        | Muestra un buen manejo de conflictos  |   |                     |   |  |
|                    | Identificación - Exposición     | Enfoque                     | Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo                           |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Criterios de identificación | Presta la atención suficiente ante el surgimiento del problema                              |   |                     |   |  |
|                    | Criterios - Soluciones          | Exposición                  | Identifica los criterios del problema para plantear una solución                            |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Eficacia                    | Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella                    |   |                     |   |  |
|                    | Evaluación                      | Criterios de Evaluación     | Eficacia  | Hace el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema  |                     |   |  |
|                    |                                 |                             | Eficiencia  | Discrimina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son       |                     |   |  |
|                    | Evaluación                      | Criterios de Evaluación     | Eficiencia  | Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos |                     |   |  |
|                    |                                 |                             | Eficiencia  | Pondera las alternativas de solución por grado de eficiencia                                |                     |   |  |
| Evaluación         | Criterios de Evaluación         | Eficiencia                  | Efectiva una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas poseen |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Eficiencia                  | Estima las alternativas de solución por costo beneficio y/o debilidad que estas posean      |   |                     |   |  |
| Evaluación         | Criterios de Evaluación         | Eficiencia                  | La alternativa de solución tomada realmente soluciona la problemática surgida               |   |                     |   |  |
|                    |                                 | Eficiencia                  | Toma la mejor opción evaluada para solucionar la problemática surgida                       |   |                     |   |  |
| Firma del experto: |                                 |                             |        |   |                     |   |  |
|                    |                                 |                             | Fecha: <u>10/11/19</u>  |   |                     |   |  |


Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo se proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de la Investigación: "SOFT SKILLS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ACENET S.A.C., SAN ISIDRO, 2019"

Apellidos y nombres del Investigador: Solis Chávez, Judith Corina

Apellidos y nombres del experto: CAROLINA ESTERZA FERRERO

| VARIABLES          |                                 | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ITEM / PREGUNTA  | ESCALA | SI CUMPLE | NO CUMPLE | OPINIÓN DEL EXPERTO | OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |
|--------------------|---------------------------------|---|--|--|--------|-----------|-----------|---------------------|-----------------------------|
| SOFT SKILLS        | Capacidad de Hacer              | Organización  | Es organizado en su trabajo diario   |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Disciplina  | Ejeca la sus tareas con disciplina   |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Capacidad de Comunicación       | Iniciativa  | Realiza propuestas de mejora en su labor   |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Relación interna y externa  | Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores                                  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Capacidad de Apoyo              | Empatía   | Conside ra que es empático en la comunicación  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Comprensión   | Comprende y sabe escuchar a los colaboradores  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Capacidad de generar soluciones | Trabajo en equipo   | Fomenta el trabajo en equipo   |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Compromiso  | Se compromete con el trabajo de equipo   |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Capacidades Fundamentales       | Tolerancia a la presión   | Comprensión de análisis  | Identifica los problemas y plantea soluciones efectivas. |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 |   | Identifica las problemáticas y sus causas con eficiencia                                       |  |        |           |           |                     |                             |
| TOMA DE DECISIONES | Capacidades Fundamentales       | Muestra tolerancia al trabajo bajo presión  |  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Muestra un buen manejo de conflictos  |  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Identificación - Exposición     | Enfoque   | Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo                              |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Criterios de identificación   | Practica la atención suficiente ante el planteamiento del problema                             |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Criterios - Soluciones          | Exposición  | Identifica los criterios del problema para plantear una solución                               |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Eficacia  | Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella                       |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Evaluación                      | Evaluación  | Practica el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 |   | Discremina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son          |  |        |           |           |                     |                             |
|                    | Evaluación                      | Evaluación  | Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos    |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 |   | Practica las alternativas de solución por grado de eficiencia                                  |  |        |           |           |                     |                             |
| Evaluación         | Evaluación                      | Efectúa una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas generan   |  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Estima las alternativas de solución por su costo beneficio y lo debilita con estas posesiones |  |  |        |           |           |                     |                             |
| Evaluación         | Evaluación                      | Practica la alternativa de solución que realmente resuelve la problemática planteada          |  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Toma la mejor opción evaluada para solucionar la problemática surgida                         |  |  |        |           |           |                     |                             |
| Firma del experto: |                                 |          |  |  |        |           |           |                     |                             |
|                    |                                 | Fecha: <u>10.1.19</u>   |  |  |        |           |           |                     |                             |

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, están proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: "SOFT SKILLS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ACENET S.A.C., SAN ISIDRO, 2019"

Apellidos y nombres del investigador: Solís Chávez, Judith Corina

Apellidos y nombres del experto: Dra. LINDA SAMARIS HIGALY ENCKA

| VARIABLES          |                             | DIMENSIONES                     | INDICADORES  | ITEM PREGUNTA   | ESCALA | SI CUMPLE | NO CUMPLE   | OPINIÓN DEL EXPERTO |
|--------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|---|--------|-----------|-------------|---------------------|
|                    |                             |                                 |  | ASPECTO POR EVALUAR   |        | CUMPLE    | SUGERENCIAS |                     |
| SOFT SKILLS        | Capacidad de Hacer          | Capacidad de Comunicación       | Organización   | Es organizado en su trabajo diario  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Decisión   | Ejecuta sus tareas con disciplina   |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Iniciativa   | Realiza propuestas de mejora en su labor  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Relación interna y externa   | Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores                               |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Empatía  | Considera que es empático en la comunicación  |        |           |             |                     |
|                    | Capacidad de Apoyo          | Capacidad de generar soluciones | Comprensión  | Comprende y sabe escuchar a los colaboradores   |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Trabajo en equipo  | Fomenta el trabajo en equipo  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Compromiso   | Se compromete con el trabajo de equipo  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Comprensión de análisis  | Se compromete con los problemas planteados soluciones efectivas.                            |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Tolerancia a la presión  | Identifica la problemática y sus causas con eficiencia                                      |        |           |             |                     |
| TOMA DE DECISIONES | Identificación - Exposición | Criterios de identificación     | Tolerancia a la gestión  | Muestra tolerancia al trabajo bajo presión  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Mensaj. de conflictos  | Muestra un buen manejo de conflictos  |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Enfoque  | Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo                           |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Criterios de identificación  | Prueba la solución suficiente antes de su implementación                                    |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Exposición   | Identifica los criterios del problema para plantear una solución                            |        |           |             |                     |
|                    | Criterios - Soluciones      | Eficacia                        | Exposición   | Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella                    |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Eficacia   | Hece el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para dar solución al problema    |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Eficacia   | De cirina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son        |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Eficacia   | Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos |        |           |             |                     |
|                    |                             |                                 | Eficacia   | Prioriza las alternativas de solución por grado de eficiencia                               |        |           |             |                     |
| Evaluación         | Criterios de Evaluación     | Eficacia                        | Ejecuta una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas poseen |   |        |           |             |                     |
|                    |                             | Eficacia                        | Estima las alternativas de solución por costo beneficio y/o calidad que estas poseen       |   |        |           |             |                     |
|                    |                             | Eficacia                        | La alternativa de solución tomada realmente resuelve la problemática surgida               |   |        |           |             |                     |
|                    |                             | Eficacia                        | Toma la mejor opción evaluada para solucionar la problemática surgida                      |   |        |           |             |                     |
|                    |                             | Eficacia                        | Fecha: 03/10/19  |   |        |           |             |                     |

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo se proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS**

Título de la investigación: "SOFT SKILLS Y TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA ACENET S.A.C., SAN ISIDRO, 2019"

Apellidos y nombres del investigador: Solis Chávez, Judith Cerina

Apellidos y nombres del experto: Guillermo Bendezer Centon, Andrés (Mgtr.)

| VARIABLES          |                                 | DIMENSIONES                 |   | INDICADORES                                |  | ASPECTO POR EVALUAR |  | ESCALA |  | OPINIÓN DEL EXPERTO |  |           |  |                             |  |  |  |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------------|---|--|--|---------------------|--|--------|--|---------------------|--|-----------|--|-----------------------------|--|--|--|
|                    |                                 |                             |   |  |  | ITEM (PREGUNTA)     |  |        |  | SI CUMPLE           |  | NO CUMPLE |  | OBSERVACIONES / SUGERENCIAS |  |  |  |
| SOFT SKILLS        | Capacidad de Hacer              | Organización                | Es organizado en su trabajo diario  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Disciplina  | Ejecuta sus tareas con disciplina          |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Iniciativa  | Realiza propuestas de mejora en su labor   |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Relación interna y externa  | Se comunica de manera efectiva con sus clientes y proveedores                                 |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Empuje la   | Construye que se aplica en la comunicación |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    | Capacidad de Apoyo              | Comprensión                 | Comprende y sabe escuchar a los colaboradores   |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Trabajo en equipo           | Fomenta el trabajo en equipo  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    | Capacidad de generar soluciones | Compromiso                  | Se compromete con el trabajo de equipo  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Competencia de análisis     | Se compromete a los problemas plantea soluciones efectivas.                                   |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Identifica la problemática y sus causas con eficiencia  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
| TOMA DE DECISIONES | Capacidades fundamentales       | Tolerancia a la presión     | Muestra tolerancia al trabajo bajo presión  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Manejo de conflictos        | Muestra un buen manejo de conflictos  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Enfoque                     | Identifica un problema y los criterios necesarios para resolverlo                             |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Criterios de identificación | Prepara la atención suficiente ante el surgimiento del problema                               |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Exposición                  | Identifica los criterios del problema para planear una solución                               |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    | Criterios - Soluciones          | Exposición                  | Se explica detalladamente cuál es el problema a los involucrados en ella                      |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Eficacia                    | Hace el uso de una lista de posibles alternativas eficaces para darle solución al problema    |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 | Eficiencia                  | Discrimina de las alternativas factibles de solución al problema de las que no lo son         |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Considera diferentes aspectos para una toma de decisiones con la menor cantidad de recursos   |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Pondera las alternativas de solución por grado de eficiencia                                  |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
| Evaluación         | Criterios de Evaluación         |                             | Ejecuta una valoración de las alternativas de solución y las implicancias que estas conllevan |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
|                    |                                 |                             | Es clara la alternativa de solución por cada alternativa no debilidad que estas poseen        |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |
| Firma del experto: |                                 |                             |   |  |  |                     |  |        |  |                     |  |           |  |                             |  |  |  |

Fecha: 20/10/19

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, son si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.